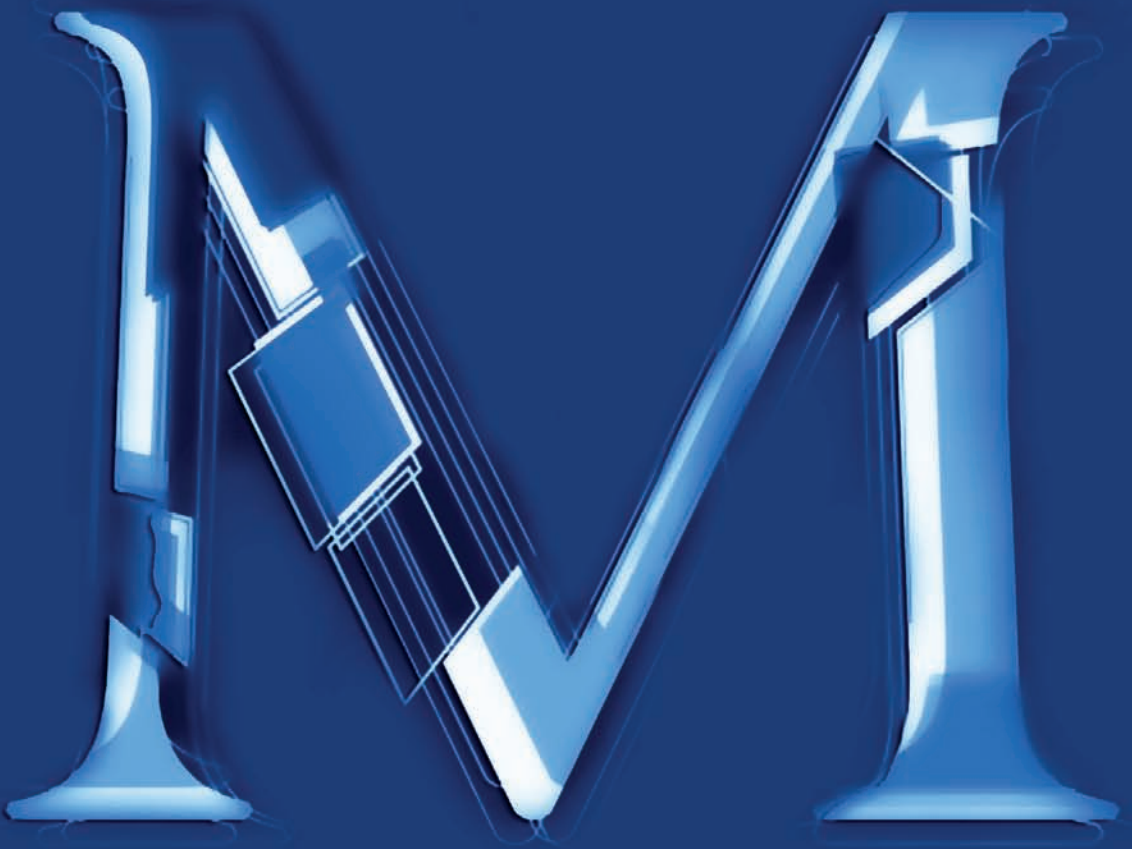


PLAN DE MARKETING

diseño, implementación y control



ECO
EDICIONES



UNIVERSIDAD
SERGIO ARBOLEDA

Ricardo Hoyos Ballesteros

Ricardo Hoyos Ballesteros

Profesional en Mercadeo de la Universidad Jorge Tadeo Lozano, publicista y especialista en Logística de la misma Universidad. Magíster en Administración de la Universidad Nacional de Colombia.

Experiencia laboral de más de doce años en Marketing y Ventas en el periódico El Tiempo, Berol Prismacolor, Aeromensajería, Seguros Cóndor, Aseguradora Solidaria y Cruz Blanca EPS. Conferencista de la Cámara de Comercio de Bogotá, docente del área de Marketing desde hace más de quince años a nivel nacional en pregrado, especialización y maestría en las universidades Nacional de Colombia, Sergio Arboleda, Escuela de Administración de Negocios (EAN), La Salle, Piloto de Colombia, Universidad de la Cámara de Comercio Uniempresarial, Politécnico Grancolombiano, Jorge Tadeo Lozano, Autónoma de Manizales y Universidad de Manizales, entre otras. Experiencia superior a doce años en administración académica en las universidades Jorge Tadeo Lozano y Sergio Arboleda, en donde ha ejercido como administrador docente y director del programa de Marketing y Negocios Internacionales, respectivamente.

Consultor empresarial a nivel nacional e internacional en direccionamiento estratégico de marketing con Avanttia Ltda., empresa fundada por él y Fundes Colombia, a través de las cuales asesoró y capacitó a empresas como Saviv, Swiss Just, Ailuminar, Predent, Aceros Bohler Colombia, Aceros Bohler Ecuador, Banco de Bogotá y Siu Tutuuva, entre otras.

Plan de marketing: diseño, implementación y control

M.Sc. Ricardo Hoyos Ballesteros

Hoyos Ballesteros, Ricardo

Plan de marketing : diseño, implementación y control / Ricardo Hoyos Ballesteros. – 1ª. ed. – Bogotá : Ecoe Ediciones : Universidad Sergio Arboleda, 2013

224 p.

ISBN 978-958-648-869-3

1. Planificación del mercadeo 2. Mercadeo I. Título

CDD: 658.8 ed. 20

CO-BoBN– a837925

Primera edición: Bogotá, 2013

ISBN: 978-958-648-816-7

e-ISBN: 978-958-648-817-4

© M.Sc. Ricardo Hoyos Ballesteros
e-mail: rihoba@gmail.com

© Universidad Sergio Arboleda
e-mail: info@usa.edu.co
www.usergioarboleda.edu.co

© Ecoe Ediciones
e-mail: correo@ecoeediciones.com
www.ecoeediciones.com

Corrección de estilo: Marcela Garzón
Coordinadora editorial: Andrea del Pilar Sierra
Diseño y diagramación: Leisa Andrea Gualteros Castro
Carátula: Wilson Marulanda

Impresión: Litoperla
Carrera 25 A n.º 8-81, Bogotá - Tel.: 3711917

Impreso y hecho en Colombia.

A mi familia, especialmente a mi mamá Blanca Isabel, a mi padre Abelardo, a mi hijo David Andrés y a mi esposa Patricia, porque en ellos se sintetiza la palabra amor.

Agradecimientos

A los colegas y amigos: Marco Absalón Díaz Clavijo, quien aportó elementos importantes en el capítulo correspondiente a pronósticos de ventas; Humberto Martínez Cruz, quien leyó y padeció todo el manuscrito haciendo aportes importantes de forma y fondo que fueron incorporados al libro; Marleny Roncallo Peñaranda, quien corrigió algunos capítulos enriqueciéndolos con su experiencia profesional; José Douglas Hernández, quien me dio directrices incorporadas en el vademécum estratégico.

A los otros colegas en lo académico y profesional quienes a través de las permanentes relexiones sobre la disciplina han ayudado a construir las ideas que se presentan en este libro.

Gracias a ellos por ayudar a mejorar este proyecto.

A veces las empresas son como los fugitivos en el aeropuerto; solo saben que quieren irse de donde están. Solo quieren resolver sus problemas, conseguir más ventas. Dejar de perder dinero. A menudo tienen metas y hasta sueños, pero no los han pensado bien o los han elegido por razones irrelevantes.

Hay empresas que no tienen planes, solo esperanzas.

Sergio Zyman

Tabla de contenido

Introducción

Capítulo 1. Generalidades del plan de <i>marketing</i>	1
1.1. Las principales preguntas sobre el plan de <i>marketing</i>	1
1.2. Los principales errores de un plan de <i>marketing</i>	2

Capítulo 2. El papel del <i>marketing</i> en las empresas: misión, objetivos y funciones.....	9
2.1. Alcance del <i>marketing</i>	12
2.2. Las tres esferas de influencia del <i>marketing</i> dentro de la empresa...13	

Capítulo 3. Modelo Integral de Gestión de <i>Marketing</i> CASA (capturar, sostener y aumentar clientes).....	27
3.1. Sistema de captura o consecución de clientes.....	29
3.2. Sistema de sostenimiento o fidelización de clientes.....	31
3.3. Sistema de recuperación de clientes.....	32
3.4. Sistema de crecimiento de clientes.....	34
3.5. Sistema de referenciación de clientes.....	34
3.6. Sistema de devolución a la sociedad.....	35

Capítulo 4. La planeación estratégica de <i>marketing</i>	37
4.1. El contexto de la planeación de <i>marketing</i>	37
4.2. El proceso de planeación estratégica de <i>marketing</i>	40

Capítulo 5. Elementos del plan de <i>marketing</i>	45
5.1. Análisis de situación	45
5.2. Matriz DOFA.....	66
5.3. Factores críticos de éxito.....	66
5.4. Objetivos de <i>marketing</i>	66
5.5. Definición de estrategias y tácticas.....	68
5.6. Definición de los programas de <i>marketing</i>	70
5.7. El cronograma de <i>marketing</i>	70
5.8. El presupuesto de <i>marketing</i>	70
5.9. Estado de resultados.....	71
Capítulo 6. Elaboración del pronóstico de ventas (Forecast)	73
6.1. Métodos cualitativos para pronosticar ventas.....	75
6.2. Métodos cuantitativos para pronosticar ventas.....	79
Capítulo 7. Evaluación del desempeño de <i>marketing</i>: la auditoría de <i>marketing</i>	101
7.1. Definición de auditoría de <i>marketing</i>	103
7.2. Cuándo hacer una auditoría.....	104
7.3. Características de la auditoría de <i>marketing</i>	104
7.4. Beneficios de la auditoría de <i>marketing</i>	106
7.5. Elementos a tener en cuenta en la planeación de la auditoría de <i>marketing</i>	106
7.6. Componentes de una auditoría de <i>marketing</i>	107
7.7. Tipos de auditorías.....	109
7.8. Tipos de controles.....	110
7.9. Tipos de evidencias.....	110
7.10. Las métricas en <i>marketing</i>	111
Capítulo 8. La auditoría del servicio al cliente a través de la observación participante: “el cliente incógnito”	119
8.1. Aproximación al servicio al cliente.....	119
8.2. El papel del servicio al cliente dentro de la estrategia de la compañía.....	120
8.3. Principales problemas del servicio al cliente.....	123
8.4. Cómo se audita el servicio al cliente.....	124
8.5. El comprador o cliente incógnito.....	124
8.6. Otros usos del comprador incógnito.....	127
Capítulo 9. Vademécum estratégico	129
9.1. Estrategias genéricas de Porter.....	130

9.2. El reloj estratégico de Bowman.....	133
9.3. Estrategias de guerra.....	135
9.4. Estrategias de crecimiento (matriz de Igor Ansoff).....	137
9.5. Estrategias derivadas de la posición relativa.....	139
9.6. Estrategias de consolidación.....	147

Referencias

Anexos

Anexo 1. Medición de la orientación al mercado.....	154
Anexo 2. Análisis de indicadores de gestión de <i>marketing</i>	156
Anexo 3. Análisis comparativo de factores de <i>marketing</i>	157
Anexo 4. Análisis de la cadena de valor (tangibles).....	158
Anexo 5. Análisis de la cadena de valor (empresas de servicios).....	161
Anexo 6. Diseño de estrategias y tácticas.....	164
Anexo 7. Diseño de programas de <i>marketing</i>	165
Anexo 8. Cronograma del plan de <i>marketing</i>	166
Anexo 9. Presupuesto general de <i>marketing</i>	167
Anexo 10. Evaluación de la planificación de <i>marketing</i>	170
Anexo 11. Evaluación de los procesos comerciales.....	175
Anexo 12. Modelo de plan de <i>marketing</i>	181

Figuras

Figura 1. Tipos de empresas.....	11
Figura 2. La empresa vista de manera sistémica.....	28
Figura 3. Modelo Integral de gestión de <i>Marketing</i> (Casar).....	29
Figura 4. Entorno del <i>marketing</i>	38
Figura 5. Modelo general del plan de <i>marketing</i>	43
Figura 6. Matriz BCG.....	56
Figura 7. Matriz multicriterios.....	58
Figura 8. Regresión lineal simple.....	88
Figura 9. Regresión exponencial.....	89
Figura 10. Regresión logarítmica.....	90
Figura 11. Regresión cuadrática.....	91
Figura 12. Regresión cúbica.....	92
Figura 13. Regresión potencial.....	92
Figura 14. Proceso gerencial de <i>marketing</i>	102
Figura 15. Estrategias genéricas de Porter.....	132
Figura 16. Reloj estratégico de Bowman.....	134
Figura 17. Estrategias de crecimiento (matriz de Igor Ansoff).....	138
Figura 18. Estrategias del Líder.....	141

Figura 19. Estrategias del retador.....	144
Figura 20. Estrategias del seguidor.....	146
Figura 21. Estrategias de consolidación.....	147

Índice de tablas

Tabla 1. La función comercial en una empresa multinacional grande....	13
Tabla 2. Objetivos de <i>marketing</i>	18
Tabla 3. Bonos para retención de clientes.....	32
Tabla 4. Estado de resultados.....	49
Tabla 5. Estado de resultados con margen de contribución variable.....	51
Tabla 6. Estado de resultados para una empresa multiproducto.....	52
Tabla 7. Funciones de la cadena de valor.....	55
Tabla 8. Elementos del macroentorno.....	63
Tabla 9. Objetivos de <i>marketing</i>	67
Tabla 10. Elaboración de estrategias y tácticas.....	69
Tabla 11. Estado de resultados.....	71
Tabla 12. Histórico de ventas para el ejercicio de promedios móviles...80	
Tabla 13. Cálculo del error cuadrático del método de promedios móviles..83	
Tabla 14. Histórico de ventas para el método de suavización exponencial...84	
Tabla 15. Cálculo del error cuadrático para un alfa de 0,2.....	85
Tabla 16. Cálculo del error cuadrático para un alfa de 0,4.....	86
Tabla 17. Cálculo del error cuadrático para un alfa de 0,6.....	86
Tabla 18. Cálculo del error cuadrático para un alfa de 0,8.....	87
Tabla 19. Histórico de ventas para el método de regresiones simples.....	88
Tabla 20. Cifra de ventas para el ejercicio de regresión múltiple.....	95
Tabla 21. Cálculo de correlaciones.....	96
Tabla 22. Cálculo de coeficientes.....	96
Tabla 23. Cálculo de coeficientes.....	98
Tabla 24. Cálculo de coeficientes.....	99
Tabla 25. Métricas financieras.....	114
Tabla 26. Métricas de consumidor.....	114
Tabla 27. Métricas relacionadas con la marca.....	115
Tabla 28. Métricas relacionadas con los canales.....	115
Tabla 29. Métricas relacionadas con la publicidad.....	116
Tabla 30. Métricas relacionadas con las promociones.....	116
Tabla 31. Métricas relacionadas con los vendedores.....	117
Tabla 32. Estrategias de guerra.....	136

Introducción

Todo proceso de planeación empresarial debe tener en cuenta tres elementos para asegurar su éxito: claridad de propósito, enfoque y disciplina. La claridad de propósito se refiere a la necesidad de establecer objetivos claros que impulsen a la organización permanentemente en su consecución y que impida que esta se desvíe de aquello que es vital para asegurar su permanencia en el mercado; sin claridad de propósito es fácil que la empresa pierda el rumbo y desperdicie sus recursos, haciendo cosas que no son importantes para su labor. El enfoque hace referencia a que toda empresa u organización debe fijar unas prioridades y dedicarse a trabajar en ellas de manera intensiva sin desviar recursos en elementos que no están dentro de ese foco. Finalmente, la disciplina quiere decir que no es suficiente tener un plan claro y preciso si no existe por parte de la empresa la intención permanente de concretar aquello que ha determinado es bueno para su futuro; un buen estrategia debe reunir por lo menos dos características esenciales: capacidad de crear cosas nuevas, es decir capacidad creativa, y adicionalmente debe tener capacidad de ejecución, es decir la capacidad de concretar las grandes ideas; una condición sin la otra no sirve para nada. Un plan de *marketing* es una herramienta que ayuda a que una empresa concrete las dos primeras características de un proceso comercial exitoso, la claridad de propósito y el foco de lo que debe hacer.

Este libro tiene como objetivo ayudar a estudiantes de pregrado y de posgrado, gerentes y empresarios, que ya tengan bases suficientes para desarrollar su trabajo de planeación estratégica de *marketing* de una manera metódica pero especialmente práctica; no es un tratado de planeación estratégica de *marketing* sino una guía a través de la cual el empresario y el estudiante podrán, de manera muy sencilla, utilizar cada herramienta suministrada en la guía para construir su plan de *marketing* sin importar el nivel de formación ni la experiencia, lo importante es que se haya decidido a trabajar y a formalizar los procesos de planeación relativos al área comercial.

El material que se presenta aquí es el fruto de muchos años de estudio, reflexión y trabajo práctico, resultado de la experiencia laboral y en consultoría realizada a diversas empresas, así como del trabajo realizado

en las aulas formando estudiantes de pregrado, especialización, maestría y empresarios.

En el primer capítulo se responden algunas preguntas recurrentes en las charlas y talleres realizados con empresarios y estudiantes acerca de qué es un plan, sus beneficios, el tiempo que se reinvierte en su elaboración, etc. Se presentan allí, a manera de reflexión, los principales errores relacionados con el plan de *marketing*, no de una manera taxativa sino más bien con la intención de hacer que el lector se cuestione acerca de este proceso tan importante para todo tipo de organización.

El segundo capítulo muestra cuál es el papel del gerente de *marketing* en una organización, desde su objetivo misional, pasando por sus objetivos y terminando en la puntualización de los que son sus tareas del día a día; el aporte de este capítulo se refiere al objetivo misional del gerente de *marketing* y a la presentación de los objetivos que van más allá de las ventas, ya que se existe una amplia gama de objetivos que son críticos en *marketing*.

El tercer capítulo presenta un modelo de lo que debe ser la gestión integral de un gerente de mercadeo y se puntualiza en lo que debe hacerse, desde la óptica del *marketing*, para que una empresa desarrolle una gestión integral de la función del *marketing* desde una perspectiva operativa. Para lograr el objetivo del capítulo se recurre a un modelo diseñado por el autor para desarrollar procesos de consultoría en su vida profesional, el cual ha denominado Casar, acrónimo que toma las iniciales de algunos subsistemas del modelo como son capturar, sostener y aumentar, y que busca tener sonoridad y recordación.

En el cuarto capítulo se presentan tres elementos: por un lado, el contexto de la planeación de *marketing*, luego de manera general el proceso de la planeación estratégica de *marketing* y, finalmente, un esquema donde se muestra el paso a paso del proceso para la elaboración del plan de *marketing*.

En el quinto capítulo se profundiza en el proceso de planeación estratégica de *marketing* y se presenta un modelo de los diferentes pasos que se deben seguir para hacer un plan de *marketing*; el aporte más relevante del capítulo

es que se propone un análisis interno desde la óptica del *marketing*, con un enfoque muy particular desarrollado por el autor.

El sexto capítulo se dedica a entregar herramientas para la determinación del pronóstico de ventas para una empresa; allí se muestran dos grupos de metodologías: las que se apoyan en elementos subjetivos y las que se apoyan en elementos objetivos (series de tiempo).

En el séptimo capítulo se brindan herramientas para desarrollar procesos tendientes a auditar los sistemas y subsistemas de *marketing* tal como se presentan en el modelo CASAR y en el mismo proceso de planeación de Marketing dentro de una perspectiva de eficiencia y eficacia.

En el octavo capítulo se aborda, de manera profunda, lo que es una auditoría del servicio a través de la técnica de cliente incógnito. Allí se presenta la importancia de auditar el servicio y el impacto positivo en lo financiero que puede generarse si se mantienen niveles altos de satisfacción en los consumidores. Se profundiza en el cliente incógnito como herramienta que permite de primera mano recoger impresiones acerca de cómo se está sirviendo a los clientes de una empresa. También se presentan otras aplicaciones de esta herramienta diferentes a las relacionadas con la auditoría.

Finalmente, en el noveno capítulo, se presenta un vademécum estratégico en donde el empresario tiene a su disposición una serie de propuestas estratégicas que le pueden ayudar a visualizar cuáles son los diferentes movimientos estratégicos que puede realizar una empresa. Las herramientas conceptuales presentadas en este capítulo más que ser fórmulas para aplicar mecánicamente, son un marco de referencia que le permitirá a la persona que realiza la planeación tener opciones que descartar para quedarse con aquellas que constituirán su estrategia.

Lo invito a conocer este libro y a aplicar con sentido crítico lo que aquí se presenta, con la seguridad de que encontrará conceptos y herramientas de gran utilidad en los ámbitos académico y empresarial. Mi deseo es que después de leer este libro, usted no siga siendo el mismo sino que tenga una perspectiva diferente sobre el *marketing* y los procesos relacionados con su planeación, implementación y control.

Capítulo 1

Generalidades del plan de *marketing*

Lo importante es no dejar de hacerse preguntas.

Albert Einstein

1.1. Las principales preguntas sobre el plan de *marketing*

En el ámbito empresarial y, por supuesto, en el ámbito académico, es muy común encontrar dudas acerca de los diferentes procesos gerenciales, lo que en ocasiones se constituye en una causa para no introducirlos en la administración de ciertas empresas; lo mismo sucede con el plan de *marketing*. Por ello, a continuación se presentan las respuestas a las preguntas más comunes formuladas por los empresarios y estudiantes con respecto al plan de *marketing*.

1.1.1. ¿Debo tener un plan de *marketing*?

Sí, definitivamente sí. Toda organización debe tener un plan de *marketing*, no importa su tamaño o si tiene o no ánimo de lucro, así como tampoco importa el sector donde compite. Una empresa que posee un plan de *marketing* tiene mayores probabilidades de tener éxito que aquella que no cuente con esta herramienta; definitivamente, el plan de *marketing* le brinda la oportunidad a la empresa de tener claridad de propósito y a definir el foco sobre las áreas que debe atender para garantizar los objetivos de esta. El plan de *marketing*, además, aporta claridad a la organización sobre lo que debe hacer y cómo hacerlo, de tal manera que invita a que la empresa y los ejecutivos encargados de la función comercial desplieguen la disciplina necesaria para llevarlo a feliz término.

1.1.2. ¿Qué pasa si no tengo un plan de *marketing*?

Se han hecho investigaciones a nivel de personas y se ha encontrado que aquellos que tienen un plan de vida ganan más que aquellos que no lo tienen, y aquellos que tienen su plan de vida escrito ganan más que estos segundos; esta investigación realizada dentro del campo de la exitología, es decir el estudio de la manera como las personas pueden llegar a triunfar, se puede extrapolar al campo empresarial. En efecto, una empresa podría perfectamente marchar sin un plan de *marketing*, pero nadie asegura su sostenibilidad a largo plazo. Inclusive una empresa que tenga garantizada su sostenibilidad debido a la calidad de sus productos, la capacidad de sus directivos u otros aspectos, sin un plan es posible que esté perdiendo oportunidad de crear más valor para sus accionistas que el que crea en condiciones en donde no existe un plan formal de *marketing*, debido a que está dejando escapar oportunidades de crecimiento y mejoramiento que solo se pueden ver mediante un proceso metódico, tal como lo brinda un plan de *marketing*.

1.1.3. ¿Es muy demorado hacer un plan de *marketing*?

Escribir un plan de *marketing* es un proceso que puede demorar mucho o poco tiempo, todo depende de las circunstancias. Por la empresa pequeña

podrá hacer su plan en un periodo de dos semanas, una empresa más grande puede tomar hasta dos meses, eso es muy relativo, aparte del tamaño de la empresa, hay que considerar si se tiene información actualizada o no, si la empresa dedica tiempo al proceso de planeación, para esto lo cual es importante pensar en trabajar el tiempo suficiente y ojalá fuera de la oficina, donde no existan interferencias del día a día. En todo caso, un plan de *marketing* debe hacerse con suficiente anticipación para garantizar que se van a tomar en cuenta los temas importantes y que se va a dedicar tiempo a diseñar unas estrategias que correspondan a la realidad de mercado y a la realidad de la empresa, y que estén en concordancia con los objetivos buscados.

1.1.4. ¿Qué es un plan de *marketing*?

Un plan de *marketing* es un documento que relaciona los objetivos de una organización en el área comercial con sus recursos, es decir, es la bitácora mediante la cual la empresa establece qué objetivos en términos comerciales quiere alcanzar y qué debe hacer para alcanzar dichos objetivos decir la estrategia de *marketing*. Un plan de *marketing* generalmente es diseñado para periodos de un año, coincidiendo con la planeación de las organizaciones; para el caso de productos nuevos, el plan de *marketing* se puede hacer solo para el periodo que hace falta con respecto a la terminación del año, o para este periodo más el año contable siguiente.

1.1.5. ¿Para qué sirve un plan de *marketing*?

El plan de *marketing* es una herramienta que permite a una organización hacer un análisis de su situación actual para conocer con certeza sus principales debilidades y fortalezas, al igual que las oportunidades y amenazas del entorno. Gracias a esto la organización puede aclarar el pensamiento estratégico y definir prioridades en la asignación de recursos. El plan de *marketing* ayuda a la empresa a generar una disciplina en torno a la cultura de planear y supervisar las actividades de *marketing* de manera formal, sistemática y permanente.

1.1.6. ¿Cuándo se hace el plan de *marketing*?

Se recomienda que las empresas pequeñas y medianas hagan el plan al inicio del último trimestre del año contable, teniendo en cuenta que dependiendo el país el año contable difiere: para Colombia, por ejemplo, el año contable va de enero a diciembre, por lo que el plan debe hacerse en octubre; para Europa el año contable va por lo general de octubre a septiembre, por lo que el plan deber hacerse en julio, y para Estados Unidos el año contable va de abril a mayo, por lo que el plan debe hacerse en marzo, esto como guía general pero que no se constituye en camisa de fuerza.

1.1.7. ¿Una organización sin ánimo de lucro puede hacer un plan de *marketing*?

El plan de *marketing* es una herramienta no solo para empresas que persiguen utilidad, también las organizaciones sin ánimo de lucro son susceptibles de utilizarla para la planeación de su operación; es así como la Iglesia, las fuerzas armadas, las fundaciones sociales y culturales y el mismo Gobierno, para alcanzar sus objetivos relacionados con el *marketing*, deben hacer un proceso riguroso de planeación que les permita, entre otras cosas, tener más adeptos, lograr la aceptación de sus ideas, tener el apoyo de la sociedad y en algunos casos vender algunos productos y servicios según corresponda en cada una de las organizaciones mencionadas.

1.2. Los principales errores de un plan de *marketing*

1.2.1. Error 1: no tener un plan

Es muy común en las empresas pequeñas, pero también en las medianas y, por qué no reconocerlo, en muchas grandes, que no tener un plan de *marketing*; muchas de ellas lo único que hacen es desarrollar una serie de actividades a diario, repitiendo de manera intuitiva lo que ha funcionado en el pasado y desechando lo que no ha funcionado, pero sin una estructura clara de plan, sin unos objetivos y sin unos presupuestos debidamente definidos para soportar la operación de *marketing*.

1.2.2. Error 2: tener un plan y no ejecutarlo

Es menos común, pero sucede que hay compañías que dedican tiempo a escribir un plan de *marketing* e incluso contratan consultores para que los apoyen en esta tarea, pero una vez terminado el plan lo archivan y no hacen uso de él, o lo ejecutan de manera muy parcial, con las consecuencias obvias de ello como son la pérdida de oportunidades de crecer en el mercado y mejorar el desempeño de la compañía, y por supuesto la pérdida del dinero pagado a los consultores. El consejo es que si la empresa se ha decidido a invertir tiempo y dinero en el diseño de un plan o si ha decidido contratar a un consultor, implemente las propuestas derivadas del plan o de la consultoría recibida.

1.2.3. Error 3: soñar poco en la elaboración del plan

Un error en el que se puede caer con facilidad es ser poco ambiciosos en la fijación de objetivos y no reconocer el enorme potencial que puede tener una compañía, un producto, una marca o una idea. Lo recomendable es que la compañía se imponga retos que verdaderamente cambien su posición competitiva y su desempeño comercial.

1.2.4. Error 4: soñar mucho en la elaboración del plan

Lo contrario a lo planteado anteriormente, es soñar mucho y hacer unos planes muy optimistas que están por fuera de la realidad de la compañía. Una estrategia de *marketing* debe ser diseñada a la medida de cada compañía y dentro de las posibilidades de esta, por lo que es necesario exigirse pero hay que ser racionales en lo que se quiere lograr.

1.2.5. Error 5: no soñar

Esto significa que la compañía entra en un proceso de parálisis estratégica y no diseña planes para capitalizar las oportunidades o para atacar los problemas; aquí, al igual que en el primer error, se cae en la inercia de repetir año tras año las cosas que se han hecho en el pasado sin ningún tipo de innovación y sin correr ningún tipo de riesgo.

1.2.6. Error 6: empezar por la táctica

Dentro de los procesos de planeación de *marketing*, los ejecutivos, los empresarios y los equipos organizados para hacer la planeación suelen equivocadamente sentarse a diseñar de manera automática acciones concretas para realizar (tácticas) sin haber definido una estrategia que cobije dichas estrategias, sin haber definido objetivos que soporten dichas tácticas y sin haber hecho el análisis previo necesario en todo proceso de planeación de *marketing*.

1.2.7. Error 7: empezar por la estrategia

Aquí sucede lo mismo que en el punto anterior, pero con un elemento a favor de quienes empiezan por este paso y es que por lo menos se han sentado a pensar en las estrategias que va a implementar la compañía en el área de *marketing*. Aquí se sigue cometiendo el error de no haber fijado previamente unos objetivos y no haber hecho el análisis de situación que se requiere en un plan de *marketing*.

1.2.8. Error 8: empezar por los objetivos

Todo plan de *marketing* empieza por un análisis de situación que define las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, variables sobre las cuales se definen los objetivos. Quienes empiezan a hacer planeación desde los objetivos han olvidado la primera etapa, que es el análisis previo. Alguien podría decir que un empresario conoce tanto su compañía que el análisis de situación lo tiene en la cabeza, pero este es un error ya que el empresario tiene ideas preestablecidas que en ocasiones no son ciertas, por eso se propone una metodología que obligue al estratega a revisar de manera integral y metódica todos y cada uno de los aspectos de la compañía relevantes para el *marketing*.

1.2.9. Error 9: no empezar

Aquí se repite lo que se planteó en los puntos 1.2.1 y 1.2.5, en donde se anotaba que lo peor que le puede pasar a una compañía es no decidirse

a desarrollar procesos de planeación de *marketing* que le permitan fijar prioridades y de esta manera alcanzar sistemáticamente los objetivos necesarios para mantener un buen desempeño.

1.2.10. Error 10: basar el plan en opiniones y no en cifras

Anteriormente se señalaba que un error común es hacer la planeación desde lo que el empresario o ejecutivo de *marketing* tienen en la cabeza, que en realidad son buenas apreciaciones de un negocio pero acompañadas también de prejuicios e ideas fijas sobre situaciones que en realidad no son como ellos imaginan o creen conocer. La recomendación es utilizar una metodología, tal como se presenta más adelante en este libro, que le permita, con base en cifras y hechos reales, hacer un análisis sistemático y exhaustivo de todos los subsistemas de *marketing* y de los hechos relevantes del mercado en donde se puedan hacer hallazgos relevantes que puedan convertirse en unos objetivos que serán finalmente la base de la estrategia.

Capítulo 2

El papel del *marketing* en las empresas: misión, objetivos y funciones

Para saber de qué se trata un negocio debemos comenzar por su propósito. Y este debe estar fuera del negocio mismo. En realidad debe estar en la sociedad ya que la empresa de negocios es un órgano de la sociedad. Existe una sola definición válida del propósito de un negocio: generar un cliente.

Peter Drucker

La importancia del *marketing* dentro de un contexto de economía de libre empresa es evidente, pues dinamiza las relaciones que se dan en los mercados a través de su gestión al interior de las organizaciones a la vez que contribuye a la consecución de los objetivos de estas (Hoyos, 2007); a pesar de que el alcance del *marketing* dentro de las organizaciones puede ser muy amplio, muchos empresarios lo único que asocian a este es la

palabra ventas; evidentemente las ventas son la prioridad para la totalidad de las empresas y se constituyen en la principal angustia de los empresarios y, en ocasiones, en la única para muchos de ellos, especialmente los pequeños y los informales. No obstante, esta es una óptica reduccionista que desconoce que el *marketing* además de ayudar a asegurar a corto plazo el funcionamiento de las empresas y organizaciones en general, a través de su apoyo al proceso de ventas persigue también objetivos que se sitúan a largo plazo, que son los que a la larga van a crear las condiciones necesarias para que la empresa se vuelva sostenible y cada día los objetivos a corto plazo, especialmente el de ventas, se cumplan con mayor facilidad, o que sean un resultado de este.

Entonces, es necesario entender que quien está al frente de la función de *marketing* en las empresas, es decir, el gerente o director de *marketing*, o como quiera llamársele, tiene objetivos que cumplir tanto a corto como a largo plazo (operativos y estratégicos respectivamente). Para cumplir con estos objetivos se deben llevar a cabo unas funciones y procesos muy concretos, y desarrollar unas tareas asociadas a estos últimos. El objetivo de este capítulo es mostrar, de una manera muy sencilla, cuál es la razón de ser de un gerente de *marketing*, cuáles son sus responsabilidades y compromisos, cuál es su alcance dentro de la organización y las funciones que desarrolla para conseguir sus objetivos.

Para entender el alcance del *marketing* dentro de una organización, es necesario aclarar que este varía dependiendo del tamaño y la condición de esta; efectivamente, las empresas podrían dividirse en nueve tipos¹ dependiendo de su tamaño y origen (figura 1), dependiendo de dos variables: su tamaño (grandes², medianas y pequeñas) y su cobertura (multinacional, nacional, local). Las ubicadas en el cuadrante 1 (multinacionales grandes) pueden ser divididas a su vez en dos, las de consumo masivo y las otras, es decir las de servicios, las industriales, las comerciales, etc. Se hace esta distinción porque las empresas de cuadrante 1 de consumo masivo tienen una visión tal que las hace pensar en el *marketing* como una prioridad para su desarrollo y lo reflejan en su cultura, sus presupuestos y el diseño de su estructura, la cual está orientada a capitalizar las oportunidades que le ofrezca el mercado en función del consumidor. Las otras empresas del cuadrante 1, a pesar de tener posibilidades de orden económico, no necesariamente privilegian el *marketing* dentro de sus procesos

empresariales por diversos factores, especialmente el relativo a que no existe una cultura propicia para ello.

	Multinationales	Nacionales	Locales
Grandes	Multinationales de consumo masivo 1	2	3
Medianas	4	5	6
Pequeñas	7	8	9

Figura1. Tipos de empresas.

Fuente: el autor

Las empresas grandes, por lo general, tienen separadas las funciones de *marketing* y ventas, cada una tiene un responsable (gerente) que depende de una vicepresidencia comercial. En las empresas de cuadrante 1 de consumo masivo es recurrente ver una estructura por gerencias de marca³, en donde el gerente actúa como “el gerente del negocio” en lo que a su marca respecta; este además de responder por el *marketing* estratégico de su marca responde por el resultado financiero de esta llegando a tener que influir en temas de producción para poder obtener mayores utilidades a través de la optimización de los costos de su marca. En las otras empresas del cuadrante 1 (multinationales grandes diferentes a empresas de consumo masivo) el área de *marketing* puede ser un área grande en donde existe un gerente de *marketing* encargado de lo táctico y de lo estratégico de toda la organización, y de todos los productos y marcas de esta; su alcance es menor que el de un gerente de marca porque no se le evalúa por la rentabilidad de las operaciones sino según otros criterios, y su injerencia a nivel de la política de precio y los temas de producción es escasa. Por su lado, el área de ventas, en ambos casos en las empresas de cuadrante 1, por lo general es un área grande que responde porque la

1 Esta clasificación es arbitraria y ha sido generada por el autor exclusivamente para tratar de explicar el alcance del *marketing* dentro de las empresas.

2 Según la Ley 590 del 2000, una empresa grande es aquella que tiene más de doscientos empleados o más de 30.000 salarios mínimos mensuales vigentes en activos.

3 La denominación depende del tamaño de la empresa: las que tienen una cartera de productos pequeña tienen gerencias de marca y las más grandes o con portafolio de productos más complejos tienen gerencias de línea, pero para este caso hablaremos genéricamente de gerencias de marca.

estrategia de *marketing* se vuelva una realidad generando negocios en los canales y entre los consumidores, tal como se mostrará más adelante.

En las empresas medianas es común ver un gerente de *marketing* que debe generar la estrategia de *marketing* y responder por las ventas de la empresa; incluso en las empresas medianas de productos industriales, muchas compañías tienen un área netamente comercial y el diseño de la estrategia de *marketing* es algo marginal que se contrata con un tercero o que desarrolla alguien del área comercial de manera empírica e intuitiva.

En las empresas pequeñas no existe un área formal de *marketing* y en muchísimas ocasiones ni de ventas; el dueño del negocio es quien maneja el tema comercial e incluso él es el principal vendedor o el único, este no se preocupa por el tema del *marketing* porque no tiene formación o no tiene interés en ello, o simplemente no le queda tiempo para ello, pues su principal angustia es lograr el nivel de ventas que le permita generar el flujo de caja necesario para mantener funcionado el negocio y, por qué no decirlo, su sustento diario. Por lo anterior, para efectos de este capítulo, cuando se habla de la función de *marketing* se está haciendo referencia a la función global en la que se involucran tanto *marketing* como ventas.

2.1. Alcance del *marketing*

El *marketing*, visto de manera integral como función comercial de una empresa u organización, involucra un componente táctico y un componente estratégico tal como se muestra en la tabla 1. El componente o plano táctico está relacionado, entre otros elementos, con las ventas, función que tiene un horizonte de tiempo que generalmente se estima en un año, ya que los planes de ventas están estimados en dicho lapso; la función de las ventas es volver realidad en el mercado la estrategia de *marketing*, y esto se logra colocando el producto en los canales y en las manos del consumidor. Además de las ventas, dentro del plano táctico se encuentran todas las actividades relacionadas con publicidad, relaciones públicas, promoción de ventas, entre otras.

El plano estratégico del *marketing* está relacionado especialmente con la construcción de marcas poderosas, entendida una marca poderosa como aquella que es conocida por un número grande de consumidores, es

deseada, es comprada y por supuesto es asociada a elementos positivos. En esta perspectiva estratégica el papel del *marketing* es colocar la marca en la mente y en el corazón de los consumidores. El *marketing*, además, desempeña otros dos papeles críticos dentro del proceso comercial de una compañía: el primero hace referencia a la función de inteligencia comercial, es decir, la capacidad de recoger información relevante del mercado para diseñar e implementar respuestas que capitalicen las oportunidades. El otro papel preponderante del *marketing* dentro de la organización es el de constructor de relaciones; en efecto desde el *marketing* se deben desarrollar programas tendientes a tener excelentes relaciones a largo plazo, principalmente con los canales y con los consumidores.

Vicepresidencia comercial	
Gerencia de Marketing	Gerencia de ventas
<ul style="list-style-type: none"> • Perspectiva estratégica • Horizonte de mediano y largo plazo • Define la estrategia • Responde por las construcción de marcas poderosas • Se ocupa de colocar las marcas en las mentes y en los corazones de los consumidores. • Generar la estrategia de relacionamiento de la marca. 	<ul style="list-style-type: none"> • Perspectiva operativa • Horizonte de corto plazo • Vuelve la estrategia una realidad. • Responde por las ventas de la compañía • Se ocupa de colocar los productos en los canales y en las manos de los consumidores

Tabla 1

Fuente: el autor

2.2. Las tres esferas de influencia del marketing dentro de la empresa

El papel del *marketing* en la empresa debe ser visto en tres niveles: el primero de ellos es el de la consecución del objetivo misional, es decir, orientar la empresa al mercado; el segundo hace referencia a la consecución de los objetivos, y en tercer lugar la realización de unas funciones muy concretas que se dan en el día a día. El objetivo misional es aquello que debe promover la persona encargada de *marketing*, con una mística profunda la cual debe contagiar a toda la organización; el cumplimiento o el incumplimiento de este objetivo misional es prácticamente invisible

para toda la organización, puesto que a un gerente de *marketing* no le pagan por cumplir este objetivo misional, ni es evaluado a la luz de este tema; sus empleadores ni siquiera percibirán si se está o no cumpliendo, pero el gerente de *marketing* debe ser consciente de que si no logra este objetivo misional, tendrá muchas dificultades para cumplir los objetivos para los cuales fue contratado. Por otro lado, las funciones son aquellas acciones que debe desarrollar un gerente de *marketing* día a día para lograr cumplir los objetivos correspondientes a su función. A continuación se explican cada uno de estos tres elementos.

2.2.1. Objetivo misional del *marketing*

Como se anotaba, el objetivo misional del *marketing* es orientar una empresa al mercado, esta es una obligación de la persona que maneja esa función en la organización y no es visible para el grueso de las personas; por tanto, no es un tema sobre el cual se premie o castigue al responsable de *marketing*. Sin embargo, si esto no se da es difícil que la empresa alcance los otros objetivos. Orientar la empresa al mercado es, en esencia, tener al consumidor como foco de toda acción empresarial y como referente permanente a la competencia y el entorno. No debe confundirse orientar una empresa al mercado con orientar una empresa al *marketing*, ya que esto último implica hacer inversiones en *marketing* de una manera indiscriminada (Shapiro, 1995) sin que necesariamente se esté poniendo en el foco de las decisiones al mercado y principalmente al consumidor, quien es el actor más importante de dicho mercado.

El concepto de orientación al mercado no es tan viejo como se podría imaginar. Fue acuñado por Kohli y Jaworski en 1990, en un artículo que se convertiría en el pionero de una serie de artículos relacionados con el tema, en el que los autores afirman que una empresa está orientada al mercado si cumple con tres premisas básicas: tener al consumidor como centro de todas sus acciones, tener un *marketing* coordinado y estar orientado a las utilidades.

Tener al consumidor como foco de las acciones de *marketing* implica recoger información acerca de sus necesidades y preferencias, y más allá de esto significa tomar decisiones basadas en la inteligencia de *marketing*⁴. Por su

parte, un *marketing* coordinado hace referencia a que la responsabilidad del desarrollo e implementación de este no corresponde solamente al departamento respectivo, sino que involucra a toda la organización, así como el conocimiento del consumidor y la resolución de sus necesidades involucra a toda la organización. Finalmente, la orientación a las utilidades, aunque en menos proporción, es el tercer pilar de la orientación al mercado, aunque para algunos es simplemente la consecuencia de estar orientado al mercado. En resumen, para Kohly y Jaworski (1990) ... la orientación al mercado es la capacidad que tiene una empresa para recoger, y diseminar dentro de la organización información del mercado y la capacidad de la misma de dar respuesta a esa información recogida del mercado mediante acciones y estrategias concretas, es también dicho de otra forma, la manera práctica como se concreta el *marketing* como filosofía (*marketing concept*) en donde el consumidor es el foco de toda acción de *marketing*.

La orientación al mercado no se da por que sí, sino que prevé el mejoramiento en muchos aspectos: por un lado, focaliza la estrategia de la empresa y, además, ayuda a mejorar los indicadores de desempeño en cuanto a retorno de la inversión, utilidades, volumen de ventas, participación en el mercado y crecimiento de las ventas, tal como lo anotan Kohly y Jaworski (1990).

Por lo anterior, no se puede pensar en la orientación al mercado como un concepto abstracto, pues en realidad se puede volver una práctica, por lo que existen escalas que ayudan a medir si una empresa ha logrado alcanzar este objetivo. Hay dos muy reconocidas para tal fin: Markor y Mktor. Koolí, Jaworski y Kumar (1993) proponen una escala denominada Markor (Measure of *marketing* orientation), en la que reúnen 32 factores en tres grupos: generación de inteligencia, diseminación de inteligencia y capacidad de respuesta, la cual se divide en diseño de la respuesta e implementación de esta. Lo anterior se entiende como la capacidad que tiene una empresa de recoger información del mercado, difundirla al interior de las organizaciones entre las personas y departamentos interesados y, sobre todo, la capacidad de las empresas de convertir la

⁴ La inteligencia de marketing es un término que involucra también el análisis de factores de mercado y de competencia, regulaciones que puedan afectar tanto necesidades actuales como futuras de los consumidores.

información en estrategias tendientes a capitalizar la información recogida del mercado. Un ejemplo de esta escala se puede ver en el anexo 1.

Mkator fue desarrollada por los investigadores Narver y Slater (Farrell, 2002), y se basa en cinco criterios: los tres primeros referentes al comportamiento de la organización, en donde se analizan la orientación al consumidor, la orientación a la competencia y la coordinación interfuncional; los dos criterios restantes hacen referencia al foco de las decisiones y aquí se analiza si estas son tomadas pensando a largo plazo o no, y si se tiene como punto de mira la generación de utilidades.

Igualmente se han llevado a cabo estudios que muestran que una empresa que ha adoptado una orientación al mercado puede tener un mejor desempeño frente a las que no lo han hecho. En un estudio realizado por Narver y Slater en 1990 (con una muestra de 140 unidades estratégicas de negocios), se mostró que asumir una filosofía de negocios orientada al mercado fue clave para obtener una mayor generación de utilidades. Pero este no es el único estudio que muestra una relación directa entre el desempeño de una organización y el hecho de haber adoptado una orientación al mercado: el académico Fred Langerak (2003) presenta una relación de 32 estudios en donde 22 de ellos evidencian de manera empírica cómo las utilidades, el retorno sobre la inversión, la participación en el mercado, la introducción de nuevos productos, el crecimiento en las ventas, la retención de clientes y otros indicadores son influenciados positivamente por una orientación al mercado como filosofía de negocios. Lo anterior demuestra que orientar una empresa al mercado más que ser un lugar común o frase de cajón, es una filosofía de negocios que se puede implementar de manera práctica, implementación que puede ser medida y cuyos resultados o impacto en el desempeño de *marketing* pueden ser cuantificados.

2.2.2. Los objetivos del *marketing*

El trabajo del gerente de *marketing*, como se había dicho, se puede situar en el plano táctico y en el plano estratégico; en el plano estratégico su principal función es definir o ayudar a definir, dependiendo del tamaño de la empresa y de su apertura hacia el *marketing*, los mercados que

va a cubrir —o los segmentos específicos que se van a abordar— y los productos con los cuales se van a cubrir estos mercados o segmentos. También es su deber construir o ayudar a construir ventajas competitivas para los productos a su cargo, generar posiciones distintivas frente a la competencia en lo que se conoce como el posicionamiento y, sobre todo, construir marcas fuertes.

En el plano táctico debe definir lo que se conoce como la mezcla de *marketing* para cada producto, es decir las políticas de producto, de distribución, de precio y de comunicación con sus mercados meta; adicionalmente debe generar procesos de consecución o captura de clientes nuevos, fidelización de estos y recuperación de los clientes perdidos. También debe generar procesos para que sus compradores actuales compren con más frecuencia, compren más productos del portafolio y compren mejores versiones de las que compran actualmente; más allá de esto debe crear programas que lleven a que los clientes actuales vinculen clientes por su cuenta en lo que se conoce como programas de referenciación. El proceso de captura, retención, crecimiento y referenciación de clientes se puede agrupar en un modelo conceptual denominado Modelo Integral de Gestión de Marketing (Casar), el cual se revisará más adelante.

Derivado de lo anterior, el encargado de *marketing* en una organización debe procurar cumplir unos objetivos muy concretos a través de los cuales será evaluada su gestión; él es contratado por la empresa para cumplir unas metas⁵ muy concretas, a la luz de las cuales se le premiará o se le castigará en caso de cumplirlas o no. Desde Drucker (2002) los objetivos de *marketing* tienen que estar relacionados con productos actuales, abandono de productos, nuevos productos, nuevos mercados, distribución y rendimiento de los servicios, especialmente; en complemento a esto se puede afirmar que además se deben tener objetivos relacionados con ventas y rentabilidad, salud de la marca y reputación de la compañía, salud de la base de consumidores y calidad de las acciones de *marketing* (Clark, 2001).

Los objetivos se pueden definir a corto y a largo plazo. Los objetivos a corto plazo pueden dividirse en dos: los básicos, es decir los que son comunes a todo tipo de negocio y los particulares, aquellos que se fijan dependiendo del tipo de negocio o empresa de la que se esté hablando.

Dentro de los objetivos básicos se destacan el de ventas, el de cartera y el de rentabilidad, los cuales por lo general se trabajan en un horizonte de un año y su seguimiento se hace de manera periódica, ya sea diariamente, semanalmente o mensualmente; es común también que se haga seguimiento por trimestres. Adicional al objetivo de ventas, hay otros objetivos a corto plazo importantes, como se muestra en la tabla 2.

Objetivos operativos	Objetivos estratégicos
Ventas	<i>Share of mind (Recordación de marca)</i>
Cartera	<i>Top of mind</i> ⁷
Rentabilidad	<i>Top of heart (preferencia de marca)</i>
Lanzamiento de nuevos productos ⁶	Participación en el mercado
Vinculación de clientes (clientes nuevos)	Posicionamiento
Deserción de clientes/retención	Cobertura geográfica
Satisfacción	Calidad de clientes Tipo A, B, C)
Recuperación de clientes	
Deserción de vendedores	
Cotizaciones colocadas	

Tabla 2. Objetivos de marketing

Fuente: el autor

Además de los objetivos de carácter básico, que son comunes al grueso de empresas, existen unos objetivos particulares que se dan en cada negocio de manera singular. Es común, por ejemplo, que un banco que tiene dentro de su portafolio el servicio de tarjetas de crédito tenga como objetivos la colocación de plásticos, la activación de estos y el monto mínimo de utilización de estas tarjetas, lo que quiere decir que para llegar a cumplir con el objetivo de ventas —que es la utilización de la tarjeta de crédito— primero se deben cumplir unos pasos intermedios, mencionados anteriormente, para lo cual hay que generar estrategias para

⁵ Varios autores distinguen entre metas y objetivos: para algunos una meta es un logro parcial que acerca a la empresa a un objetivo; para otros es lo mismo.

colocar plásticos en el mercado, para que las tarjetas colocadas se activen y para que los montos promedio por transacción sean más elevados. Para las empresas que tienen puntos de venta o que están en el sector comercial existe un indicador importante que se conoce como tráfico, que hace referencia al número de personas que visitan el punto de venta en un periodo determinado. Este indicador⁸ permite generar estrategias para aumentar el tráfico en épocas con bajo flujo de visitantes.

El sector universitario puede tomarse también como ejemplo: las ventas de una universidad son el resultado de la matrícula de estudiantes, pero para que esto se produzca se deben seguir tres pasos: primero hay que lograr que los interesados reclamen o compren formularios de inscripción, luego hay que lograr que los que reclamaron formulario se inscriban, luego que los que se inscribieron se presenten a las pruebas respectivas y que los que se presentaron a las pruebas realmente se matriculen o cancelen la matrícula. Esto implica que en el caso del banco o de la universidad, mediante un seguimiento histórico se debe conocer la relación de personas que pasan de un estado a otro; esto quiere decir finalmente que cada institución, de las señaladas en los ejemplos, debe saber que para obtener determinado número de ventas requiere unos indicadores mínimos en los pasos anteriores, lo que significa que esto lo debe convertir en objetivos e indicadores que permitan medir el avance en los procesos de *marketing*. Los objetivos a largo plazo son los que le generan posibilidades a una compañía de mantenerse en el tiempo y ayudan a que los de corto plazo se alcancen de una manera relativamente más cómoda. El principal objetivo de un estrategia de *marketing* es construir una marca fuerte o poderosa, pues al fin y al cabo una marca es el principal activo de una compañía. Tener una marca fuerte o poderosa significa que esta cumpla con cuatro características: que goce de un nivel de recordación alto, que tenga una imagen de marca positiva (asociaciones positivas), que tenga una calidad percibida alta y que ostente un nivel de fidelidad fuerte (Aaker, 2006). Dicho de manera más coloquial, una marca fuerte es aquella que es conocida, deseada y comprada por una proporción muy alta de personas

6 El desarrollo de nuevos productos, que es un tema eminentemente estratégico, se convierte en un objetivo a corto plazo sobre todo para las empresas grandes con una cultura de marketing bien arraigada, que por lo general trabajan con estructuras organizadas por gerencias de marca.

7 Se traduce como la primera mención y corresponde a la primera marca que menciona una persona cuando se le pide que mencione marcas dentro de una categoría determinada.

8 Objeto es lo que se quiere lograr e indicador es el valor que toma dicha variable.

de un grupo objetivo dado. Tener una marca poderosa es un concepto que se puede medir a la luz de varios indicadores concretos: conciencia de marca (cuántas personas recuerdan haber tenido algún contacto con la marca), conocimiento de marca (cuántas personas conocen características de una marca) y *Top of Mind* (cuántas personas recuerdan una marca primero por encima de otras).

2.2 .3. Las funciones del gerente de *marketing*

Para cumplir con la misión y alcanzar los objetivos, el encargado del *marketing* en la organización, como cualquier ejecutivo de primer nivel, debe desplegar infinidad de funciones en el día a día de su trabajo. Mintzberg, Quinn y Voyer (1993) las agrupan en tres categorías: funciones de relaciones interpersonales, funciones de información y funciones de decisión. Esta propuesta puede ser ampliada a siete grupos de funciones: las sociales, las de inteligencia, las de innovación, las de planeación, las de organización, las de dirección y, finalmente, las de control.

Funciones sociales

Este grupo de funciones para algunos podría resultar marginal y existiría la tentación de eliminarlo o colocarlo al final dentro del inventario de funciones, pero la particularidad del *marketing* hace que se reconozca que la esencia de este son los seres humanos, y por encima de todo quien lidera esta función en la organización es una persona que trata con personas: "... el *marketing* en realidad es, ante todo, una cultura empresarial donde prima el hombre por encima de todas las cosas" (Gómez, 2008, pag 21). Efectivamente, el gerente de *marketing* como líder de un área o un departamento, debe ser la imagen de su área frente a la comunidad, ya que remplacea en ocasiones al gerente general en reuniones importantes con instituciones gubernamentales, gremios, asociaciones o con los medios de comunicación, y con todo tipo de organizaciones que directa o indirectamente tengan alguna relación con la compañía. Frente a los clientes debe interactuar de manera permanente asistiendo a cenas, cocteles y todo tipo de ceremonias que puedan acercar a la organización

a sus consumidores o sus intermediarios. A nivel interno, también debe ejercer funciones ceremoniales frente a los empleados, presidir festejos, celebraciones, actividades de orden social, entre otras; hacer esto es importante para mantener una imagen positiva frente a los demás integrantes de la organización en virtud de las relaciones presentes o futuras que se puedan llegar a tener con ellos. Dentro de dichas funciones sociales también está el servir como interlocutor y enlace de su departamento con los otros con los que deba actuar (producción, finanzas, sistemas, recursos humanos, gerencia general e incluso con la junta directiva) (Mintzberg, Quinn y Voyer, 1993).

Funciones de inteligencia

Estas funciones hacen referencia a generar procesos para recoger información del mercado, de los consumidores, de la competencia y de la misma compañía; esto se logra a través de procesos de investigación y de inteligencia de mercados mediante el uso de diferentes técnicas como encuestas, *focus group*⁹, entrevistas, etnografías, observación, técnicas proyectivas y paneles principalmente. La inteligencia como función también se refiere a la necesidad del gerente de *marketing* de montar un sistema informal para recoger información de la competencia y de sí mismo a través de técnicas como el comprador incógnito y otras que existen para tal fin. Se debe aclarar que no es suficiente recoger la información, sino que es necesario difundirla a los interesados dentro de la organización para que estos diseñen soluciones de acuerdo con lo encontrado en los procesos de recolección de información.

Funciones de innovación

Esta es una de las principales funciones del gerente de *marketing*. La innovación se puede desarrollar en varios niveles: el primero hace referencia al desarrollo de nuevos productos, por lo cual se debe trabajar permanentemente para rejuvenecer el portafolio tomando en cuenta las

⁹ Se traduce como Sesiones de grupo, grupos de enfoque o grupos focales.

tendencias del mercado, las demandas y presiones del consumidor, y las propuestas de la competencia. Para el desarrollo de este grupo de funciones se requiere el apoyo de la inteligencia de *marketing*, para la visualización de oportunidades de nuevos productos. La innovación también hace referencia a la evaluación de los productos existentes, lo que incluye evaluación y mejoramiento en caso necesario de sus características, componentes, empaque, símbolos identificadores¹⁰ y demás elementos que hacen parte de este.

Otra de las tareas importantes que debe llevar a cabo un gerente de *marketing* en estos términos es el desarrollo de nuevos canales de distribución; si esta tarea se cumple, se asegurará para la empresa un crecimiento sostenible a largo plazo y el gerente logrará consolidar su imagen y su presencia dentro de la organización para la cual concrete este logro. La innovación debe darse también a nivel de modelos de comercialización, es decir, debe buscar formas diferentes de acceder a sus mercados meta y de hacer negocios con estos empleando esquemas de distribución, promoción y pago diferentes a los que se manejan dentro del paradigma¹¹ del mercado.

Funciones de planeación

Aunque la junta directiva o la gerencia son los entes que por lo general definen la estrategia general de la empresa en cuanto a los productos y los mercados que esta va a atender, el gerente de *marketing* puede apoyar este proceso generando ideas o aportando información pertinente para tal fin. Sin embargo, es posible que en ocasiones el área de *marketing* sea la que define plenamente estos aspectos; cualquiera que sea el caso, dentro de su esfera de responsabilidades el gerente de *marketing* debe determinar los segmentos a los que va a dirigir campañas o estrategias específicas. También debe encargarse de hacer el plan anual de *marketing* tanto para los productos actuales como para los nuevos, el plan de ventas y el plan de inversión publicitaria (planes que hacen parte del plan de *marketing*).

¹⁰ Se entiende por símbolos identificadores aquellos elementos de orden polisensorial (colores, imágenes, símbolos, fuentes tipográficas, odotipos, cortinas musicales, banderas, himnos) que identifican a una empresa y la diferencian de la competencia.

¹¹ Paradigma se define como un conjunto de reglas escritas o no, aceptadas por una comunidad específica. El origen del término se puede ubicar en un ensayo escrito por Thomas Kuhn en 1962. En *marketing* se entiende como la manera general como todos los jugadores de un mercado diseñan e implementan su estrategia de *marketing*; por ejemplo, el paradigma de la industria farmacéutica trabaja con el concepto de visitador médico, muestras gratis de medicamentos, regalos costosos para los médicos e invitaciones a congresos nacionales e internacionales a los que más prescriban sus marcas.

A nivel del diseño y la administración de la estrategia de distribución, la persona de *marketing* además de definirla debe también definir los miembros de los canales e, incluso, negociar con ellos el respaldo a los productos y las estrategias diseñadas para apoyarlos (*trade marketing*). Con respecto al diseño de políticas de precios, es en esta variable donde en ocasiones el responsable de *marketing* tiene menor injerencia. Es muy común que en empresas medianas y pequeñas, incluso en muchas grandes, el precio de un producto lo defina el dueño del negocio, el gerente financiero o un departamento de planeación; en empresas muy grandes existen vicepresidencias encargadas exclusivamente de fijar los precios. En definitiva, el papel del encargado del *marketing* en el tema del precio en muchos casos se limita a realizar investigaciones sobre precios, suministrar datos del mercado y hacer recomendaciones; además de esto puede ayudar a definir temas relacionados con la forma y los medios de pago.

En la variable comunicación, es donde en ocasiones el encargado de *marketing* tiene mayor oportunidad de actuar en comparación con las otras variables del mix de *marketing*¹²; algunas personas piensan que el *marketing* se reduce al manejo de esta variable, por lo que no es raro escuchar, de manera equivocada, referirse a la persona de *marketing* como “la que imprime los folletos y organiza los cocteles”. La persona de *marketing*, además de definir la estrategia de comunicación ya sea apoyado por una agencia de publicidad o por un publicista profesional, escoge los medios, negocia con ellos, se involucra en el diseño de las campañas en cuanto al tono y el detalle de las piezas publicitarias.

Funciones de organización

Dentro de este grupo de funciones el gerente de *marketing* debe encargarse de diseñar o rediseñar la estructura (organigrama) del departamento, de tal manera que esta corresponda a las particularidades del negocio y del mercado. A partir de esto debe definir directrices para el diseño de los puestos de trabajo, manuales de funciones, etc. Por otra parte, desde la

¹² Término que se traduce como mezcla de *marketing*, concepto que se entiende como el conjunto de herramientas de que dispone el estratega de *marketing* para lograr cumplir sus objetivos dentro de un mercado meta

función de ventas debe diseñar la estructura del respectivo departamento, crear planes de reclutamiento, selección, capacitación, remuneración, capacitación y evaluación de la fuerza de ventas.

Corresponden también a estas funciones la organización de las actividades particulares planteadas en el plan de *marketing* como la consecución de las personas y demás requerimientos relacionados con el desarrollo y el lanzamiento de nuevos productos, actividades promocionales, eventos y demás que correspondan.

Funciones de dirección

Esta función implica ejecutar lo que se ha planeado, esto es, ejercer el liderazgo necesario para que las cosas se hagan. Como líder, el gerente de *marketing* debe procurar que todos los planes que ha diseñado se implementen según los cronogramas establecidos y respetando los presupuestos, asegurando que se cumplan los objetivos con eficiencia y efectividad, lo que requiere la capacidad de comunicar la estrategia de una manera muy clara a todos los interesados para que cada cual conozca qué se espera de él y se comprometa con el proceso. La motivación, el ejemplo y el acompañamiento son esenciales para ejercer estas funciones. Por su parte, la capacitación es otro tema vital dentro del trabajo del gerente de *marketing*, tanto de las personas a cargo como de otras personas dentro de la organización; debe llegar incluso a los canales y a los proveedores, pues realmente es una de las herramientas más poderosas que tiene el gerente de *marketing*, ya que a través de ella puede conocer profundamente a su gente y a sus colaboradores internos y externos, y asegurar mediante esta que las cosas se hagan como él las ha previsto.

Funciones de control

El gerente de *marketing*, en este grupo de funciones, se debe encargar de hacer la verificación del cumplimiento de los objetivos, en lo que se conoce como la auditoría de *marketing* o *marketing* audit. Esta puede ser de dos tipos: de conformidad y de gestión. La primera hace referencia a verificar que

las actividades de *marketing* se hagan dentro de los parámetros establecidos según los planes, los procedimientos, las políticas y por las leyes mismas; por otra parte, la auditoría de gestión tiene como objetivo verificar que las estrategias y los recursos utilizados estén arrojando los resultados esperados.

En este orden de ideas el gerente de *marketing*, en cuanto a la auditoría de conformidad, debe verificar que los recursos se estén gastando en las actividades que se han programado, que los planes se estén ejecutando en los tiempos previstos y que se estén respetando normas, políticas, procedimientos y leyes en cuanto al manejo de precios, publicidad, distribución, entre otros aspectos; en cuanto a publicidad debe verificar que se están respetando los horarios y el número de apariciones pactados con los medios. En los canales debe verificar que los productos estén exhibidos en los sitios contratados y que la publicidad se ubique en el punto de venta de la manera prevista. En cuanto a precio debe verificar que los canales estén cobrando al mercado los precios sugeridos, y en cuanto a los regalos promocionales y las muestras de producto se debe verificar que esos lleguen a las manos de sus destinatarios y no se queden en las manos de los vendedores o de otras personas de *marketing*. En el capítulo 7 se tratará con detalle todo lo relacionado con la auditoría de *marketing*.

Capítulo 3

Modelo Integral de Gestión de *Marketing* Casar (capturar, sostener y aumentar clientes)

El *marketing* puede ser visto desde diferentes perspectivas, como la económica, la societaria, la del consumidor, la de los grupos de interés y la empresarial; esta última perspectiva reconoce al *marketing* como una función organizacional que tiene como objetivo misional orientar la empresa al mercado para que esta logre su objetivo fundamental, el cual consiste en generar valor para los accionistas a través del desarrollo de operaciones rentables y sostenibles a largo plazo. Para cumplir la misión y los objetivos que se derivan del cumplimiento de esta (ventas, participación, recordación de marca, etc.), el área de *marketing* debe

desarrollar su trabajo de una manera sistemática, que le permita la óptima utilización de los recursos.

Para desarrollar un trabajo metódico es necesario que la empresa cuente con un marco conceptual que le permita entender la función de *marketing* de manera integral, de tal forma que su accionar en este campo no se haga desordena y sesgadamente, dirigido hacia algunos campos de aplicación del *marketing* como suele suceder, privilegiando la consecución de clientes nuevos del día a día, sino que se adopte un enfoque en el que se tenga en cuenta la necesidad de generar procesos de retención y crecimiento de la cartera de clientes actuales.

Una empresa u organización debe ser considerada como un sistema que integra procesos y recursos físicos, humanos y financieros para cumplir sus objetivos. Este sistema se compone de unos subsistemas que cumplen funciones muy específicas: finanzas, producción y *marketing*; adicionalmente puede considerarse un cuarto subsistema denominado administración que involucra el manejo del talento humano, sistemas de información, contabilidad, y otras áreas relacionadas (figura 2).

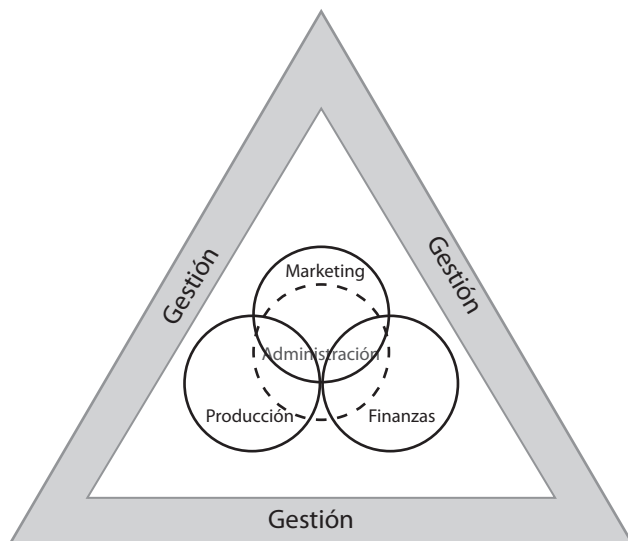


Figura 2. La empresa vista de manera sistémica

Fuente: el autor

su etapa inicial es el único vendedor. Otra herramienta para conseguir clientes son los puntos de venta propios, e igual función cumplen los sitios web en donde se pueden hacer transacciones, en lo que se conoce como el *e-marketing*. Finalmente, dentro del subsistema de captura de clientes, se encuentra toda la comunicación publicitaria y de *marketing* en general (comunicación ATL y comunicación BTL).¹⁵

La consecución de clientes debe mirarse desde dos perspectivas; como es natural, toda empresa debe diseñar programas para conseguir clientes para hoy, es decir que generen transacciones que permitan sostener el negocio en el momento presente, pero también se debe pensar en conseguir clientes para el futuro: conseguir clientes para hoy es muy claro; conseguir clientes para el futuro, no tanto. Esto significa realmente que una empresa debe hacer una apuesta a largo plazo impactando hoy a clientes que van a ser consumidores dentro de varios años: por ejemplo, las compañías que venden productos para universitarios deben preocuparse por llegar a los estudiantes de colegio, para que cuando estos lleguen a la universidad estén familiarizados con la marca y cuando la necesiten ya tengan una preferencia específica por aquella que los acompañó desde años atrás, sin que fueran consumidores aún de este tipo de productos. Hay compañías que construyen relaciones muy a largo plazo, llegando a niños que solo serán consumidores cuando sean adultos; esta es una apuesta que se puede ganar o perder, pero dentro de una perspectiva de *marketing* es necesario hacerla, así sea muy a largo plazo.

De esta manera, es posible hablar de un *marketing* intrauterino, tal como sucedió en un centro comercial de Estados Unidos que roció talco para bebés Johnson & Johnson en diferentes sitios para estimular las ventas entre las clientes embarazadas, lo cual sucedió, pero para sorpresa de los ejecutivos del centro comercial, encontraron que los niños ya nacidos, un año después, al entrar al centro comercial se calmaban de manera inmediata, por lo que se concluyó que el niño asociaba el olor a talco con el estado de bienestar que gozaba en el vientre de la mamá. Por otro lado, Gillette estableció que cuando un niño intenta afeitarse jugando

¹⁵ Los medios masivos como televisión, radio, prensa y revistas son considerados ATL (Above the Line), mientras que los medios BTL (Below the Line) están conformados por las relaciones públicas, la promoción de ventas, el merchandising, los medios exteriores y las activaciones de marca principalmente.

con una máquina, existe una probabilidad del 92% de que use la marca de dicha máquina cuando sea adulto (Lindstrom, 2011). En Colombia y Perú existe una apuesta de *marketing* de futuro: se trata de Divercity, una ciudadela dentro de un centro comercial en donde niños entre tres y trece años tienen la oportunidad de interactuar con por lo menos 30 marcas entre las que se encuentran bancos, tarjetas de crédito, automóviles, medios de comunicación, entre otras.

3.2. Sistema de sostenimiento o fidelización de clientes

Cuando una empresa ha logrado generar una cartera importante de clientes debe preocuparse por conservarlos, esto se explica por una lógica que parece contundente: hay autores que afirman que sostener un cliente vale una quinta parte de lo que vale conseguir uno nuevo. Por tanto, resulta claro que toda empresa debe, además de esmerarse por conseguir clientes, hacer un esfuerzo muy concreto por no perderlos; debe fidelizarlos, lo cual se logra mediante programas orientados especialmente a este propósito, conocidos como programas de fidelización. Como medios complementarios del subsistema de sostenimiento de clientes aparece el servicio al cliente y la administración de relaciones con los clientes o CRM (Customer Relationship Management). El servicio al cliente se preocupa por ofrecer las condiciones necesarias para que un cliente reciba lo que necesita en el momento en el que lo necesita y de la manera en la que lo necesita; el CRM, normalmente apoyado por sistemas de cómputo robustos, a través de la captura y el análisis de la información, se encarga de mantener relaciones personalizadas y desarrollar soluciones personalizadas para los clientes según perfiles determinados por su sistema de CRM.

Un programa de fidelización está integrado por los menos por cuatro elementos, definidos como bonos¹⁶ (Zeithaml y Bitner, 2002): los financieros, los sociales, los personales y los estructurales (tabla 3).

¹⁶ La autora habla de manera expresa de bonos, término que no debe confundirse con Bonus (extranjerismo) que describe una técnica promocional que consiste en entregar un extracontenido de producto.

Tipos de bonos	Componentes
Financieros	<ul style="list-style-type: none"> • Descuentos por volumen y frecuencia • Descuentos por venta cruzada • Precios estables
Sociales	<ul style="list-style-type: none"> • Relaciones continuas • Relaciones personales • Relaciones entre clientes (comunidades de marca)
Personales	<ul style="list-style-type: none"> • Acompañamiento del cliente en el diseño del producto • Diseños personalizados o masificación personalizada • Innovación y anticipación
Estructurales	<ul style="list-style-type: none"> • Sistemas compartidos con el cliente • Equipos compartidos con el cliente • Inversiones conjuntas con el cliente

Tabla 3. Bonos para retención de clientes

Fuente: Zeithaml y Bitner (2002).

3.3. Sistema de recuperación de clientes

Toda compañía pierde clientes, unas en mayor o menor proporción que otras, lo que se considera hasta cierto punto “natural” porque hay una dinámica de mercado que lleva a que una porción de clientes migre de

una empresa a otra por diversas razones; a pesar de que existe una dinámica calificada como natural, hay casos de empresas en donde la pérdida de clientes supera cualquier proporción razonable, pero ¿que es razonable? Cada empresa deberá, mediante un indicador, sentar su posición frente a lo que califica como aceptable. Hay empresas que no tienen ni siquiera un seguimiento de los clientes perdidos en un determinado periodo de tiempo, lo que muestra serios problema en los procesos de *marketing*.

Las preguntas que se deben contestar en esta etapa son cuántos clientes se han perdido en el último año, cuáles han sido las razones por las cuales se han perdido estos clientes, cuál es el valor total de ventas perdidas con esos clientes, cuál es el promedio de ventas de los clientes perdidos. De igual manera, se debe fijar un indicador del porcentaje de clientes que se quiere recuperar de aquellos que han dejado de comprar a la compañía. Un plan de recuperación de clientes debe determinar claramente a qué clientes se va a abordar y con qué incentivo se quiere la recuperación de estos clientes. El proceso de recuperación de clientes, generalmente, en su primera etapa se hace por vía telefónica, de tal manera que es necesario entrenar a una persona para tal fin y diseñar un formato en donde se recoja la información importante como las causas por las cuales desertó el cliente y los resultados del contacto telefónico. Como complemento al trabajo telefónico se puede recurrir al correo electrónico y a alguna comunicación escrita que se le enviará a los clientes motivándolos a volver con la organización. En el caso de una empresa que venda al mercado institucional o industrial, en donde el volumen de clientes es bajo, la recuperación de clientes se puede dejar en cabeza de los vendedores acompañados de su jefe de ventas o simplemente en manos de este. Hay casos en los que la presencia de un ejecutivo del área comercial genera mejores resultados que el ejercicio desarrollado por un vendedor; esto hace sentir al cliente importante y demuestra que la compañía es más que el vendedor que lo atiende de manera particular. Lo anterior se puede complementar con una propuesta comercial muy específica donde se pide al cliente que retome el nivel de pedidos del pasado y, como compensación, se le ofrecen unos incentivos importantes como descuentos, regalos en productos, entre otros.

3.4. Sistema de crecimiento de clientes

Creer clientes significa que los clientes actuales compren más, con más frecuencia y mejor. Esto implica que se deben tener estrategias para que los clientes aumenten el promedio de consumo (lo cual obliga a tener un indicador de la tasa de consumo por periodo de tiempo); también se puede buscar que compren otros productos del portafolio, lo que se conoce como una estrategia de venta cruzada o *cross selling*. Asimismo, se deben tener estrategias para que los clientes aumenten la frecuencia de compra y consumo, es decir, que si un cliente compra cada treinta días se debe buscar que compre cada veinte días, y finalmente se deben tener estrategias para que los clientes actuales compren mejor, esto es, que compren las versiones o referencias más caras o que renueven permanentemente sus productos por las últimas versiones, a esta estrategia se le conoce como *up selling* (Kotler, 2004).

3.5. Sistema de referenciación de clientes

Las compañías, según muestra el modelo, deben tener una estrategia para que los clientes actuales referencien o ayuden a conseguir nuevos clientes, mediante el ofrecimiento de unos bonos funcionales y no funcionales (Nunes y Dreze, 2006), estos últimos llamados también morales; los primeros se refieren a premios en efectivo o en producto, rifas, regalos, etc. Los beneficios morales hacen referencia a reconocimientos que tiendan a elevar el ego del cliente, como ser parte de un grupo selecto de clientes en un club, participar en el diseño de ciertas estrategias de *marketing*, conocer a la compañía por dentro, entre otras posibilidades.

La referenciación de clientes se asocia a lo que en Internet se conoce como *marketing viral*¹⁷ (Galván, 2004), mediante el cual un cliente envía un mensaje a una base extensa de contactos que tiene en su base de datos. Este término, que nació en Internet, se ha transferido a todo tipo de *marketing* que busca que un cliente “contagiado” con una marca contagie a otros clientes de manera que se vuelva un embajador de la marca¹⁸.

Un programa de referenciación requiere que primero se identifiquen aquellos clientes que están contentos con la compañía, estos son potenciales

evangelizadores; luego se debe crear un programa para dirigirse a ellos de tal manera que se interesen por promover la marca entre sus personas conocidas, un ejemplo de esto es el de algunas universidades que entregan premios en efectivo a los estudiantes que presenten un referido y este se matricule efectivamente en la universidad¹⁹.

3.6. Sistema de devolución a la sociedad

Toda empresa, por pequeña que sea, está en la capacidad de retornar a la sociedad parte del éxito obtenido gracias al permiso que esta le ha dado para funcionar como empresa. Si bien es cierto que la mejor manera de devolverle a la sociedad lo recibido de ella es la generación de empleo y el pago de impuestos, en adición a esto se cuenta con la responsabilidad social empresarial u organizacional, la que plantea que una empresa debe devolver más allá de lo que es estrictamente legal y esperado de ella; en este orden de ideas, es recomendable que todo empresario tenga un programa de responsabilidad social empresarial (RSE)²⁰ con el que pueda contribuir a mejorar el nivel de vida, en especial el de la comunidad donde actúa, embelleciendo parques, apoyando escuelas, generando oportunidades de creación de empresas productivas que sirvan de proveedores, etc. Estas actividades, a la vez que contribuyen a la sociedad, pueden ser descontadas de los impuestos y se pueden utilizar como elementos de construcción de marca frente a los medios, los consumidores y la sociedad en general, cosa que es totalmente legítima. Dentro del concepto de RSE también se pueden desarrollar actividades relacionadas con los procesos y los productos para que estos sean más eficientes y consuman menos recursos naturales, y no generen detrimento del medio ambiente.

A continuación se muestra el modelo de gestión propuesto en este capítulo, el cual puede servir a varios propósitos: por un lado, se puede tomar como guía para diseñar la estrategia de *marketing* de una empresa y, por otro lado, puede servir de guía para desarrollar un proceso de auditoría de

17 Al *marketing* viral se le conoce también como marketing de contagio, *Buzz Marketing*, *Word-Of Mouth Marketing* (Galván, 2004, p. 47), o *marketing de boca a boca*.

18 Un embajador de la marca es aquel que está tan contento con la marca que la vende sin que la empresa se lo pida. A estos clientes también se les conoce como evangelizadores o apóstoles de la marca.

19 Estudios realizados han mostrado que alrededor de un 70% de las personas que ingresan a una universidad lo hacen por recomendación o referencia de un tercero.

marketing dentro de un proceso de consultoría, en donde se hace un diagnóstico para identificar los elementos del modelo que no se están trabajando o se están trabajando de manera deficiente para luego diseñar una estrategia en donde se solucionen estas falencias.

²⁰ Se habla también de, responsabilidad social organizacional (RSO), bajo el entendido de que una organización es aquella cuyo objetivo no es el lucro sino el aporte al mejoramiento y servicio a la sociedad, tal como la Iglesia, el ejército, el Estado, las organizaciones de derechos humanos, organizaciones de socorro, etc.

Capítulo 4

La planeación estratégica de *marketing*

Son los fundamentos lo que los estrategas corporativos pasan por alto muy frecuentemente.

Andrall Pearson.

4.1. El contexto de la planeación de *marketing*

Para entender la importancia del plan de *marketing*, es necesario tener claro lo que significa planeación, la cual tiene varios significados: por un lado, se entiende como la manera en la que se ajustan los recursos de una organización a los objetivos. Otra definición presenta la planeación como un proceso mediante el cual se determina en dónde está una compañía, a dónde quiere llegar y qué debe hacer para llegar a donde quiere, es decir, mediante cuál estrategia quiere pasar de una situación dada a una deseada y posible (Saavedra, Castro, Restrepo y Rojas, 1999). Por su parte, el concepto relativo a lo estratégico hace referencia a tres elementos principalmente; se considera planeación estratégica aquella que

compromete los recursos importantes, también aquella que tiene efecto a largo plazo de la organización y aquella que conecta a la organización con su entorno.

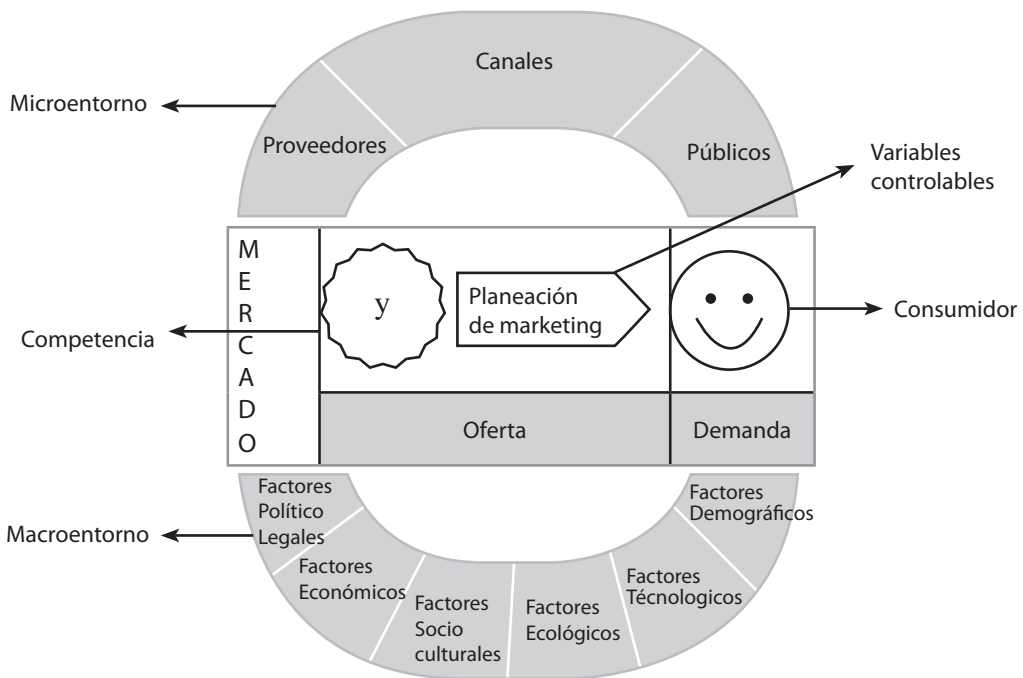


Figura 4. Entorno del *marketing*

Fuente: el autor

Cuando se habla de planeación de *marketing*, es necesario entender que esta se puede dar en dos dimensiones: la estratégica y la operativa (Lambin, Galluci y Sicurello, 2009), entendida la primera como aquella en la que predomina el análisis orientado a la toma de decisiones a largo plazo relacionadas especialmente con los negocios o productos que atenderá una compañía, con los segmentos que se atenderán con esos productos y con el posicionamiento que tendrán esos productos. Por su parte, la planeación operativa o táctica está relacionada con el sistema de *marketing* y los subsistemas de *marketing* contenidos en el modelo Casar,

como se explicaba anteriormente, y que se proyectan para un periodo corto generalmente de un año, coincidiendo con los cronogramas contables del país donde se hace la planeación.

Es necesario también entender sobre qué se va a planear y cuáles son los elementos que inciden en la planeación de *marketing*. Una empresa debe planear sobre todos sus sistemas de *marketing*, es decir los de conseguir, mantener, crecer clientes y referenciar clientes, tal como se mostraba en el modelo Casar; los elementos que condicionan o limitan esos procesos de planeación son todo aquello que está por fuera de la esfera del gerente de *marketing* o persona encargada de la función, como el ambiente interno, el microentorno y el macroentorno tal como se presenta en la figura 4 (Kotler y Armstrong, 1997). El microentorno está compuesto, en primera instancia, por la misma empresa (ambiente interno), la cual presenta retos y limitaciones a todo proceso de *marketing*; encontramos por ejemplo problemas de presupuesto, problemas de capacidad de producción y tecnología, problemas de recurso humano, problemas de información y especialmente problemas de cultura, es decir organizaciones con poca orientación al mercado y una cultura poco dada a la innovación y a los cambios en general. El análisis de la organización se realizará mediante el análisis de la cadena de valor, entendida esta como la suma armónica de funciones que se llevan a cabo para diseñar, fabricar, entregar y servir productos y servicios.

En el microentorno se encuentran otros elementos relevantes como los proveedores, los canales y los públicos. En cuanto a los dos primeros, lo que en esencia se debe saber es la cantidad disponible, su cercanía o lejanía de la empresa y su poder de negociación; en cuanto a los públicos, estos son grupos de personas u organizaciones que manejan una herramienta poderosa denominada opinión pública. Existen públicos internos y externos: los internos son los empleados, los sindicatos y los accionistas; los externos son los medios de comunicación, el sector financiero, el gobierno local y nacional, la comunidad en general y las ligas de consumidores. Una empresa debe tener muy claro qué públicos son importantes en su gestión y desarrollo, y generar programas para estar en contacto permanentemente con ellos para moldear su opinión frente a los productos o a la compañía misma.

Por su parte, el macroentorno está compuesto por seis variables: las fuerzas político-legales, las fuerzas socioeconómicas, las fuerzas demográficas, las fuerzas tecnológicas, las fuerzas económicas y las fuerzas ambientales o ecológicas. Estas fuerzas incontrolables son determinantes para la planeación de un negocio; en especial, en lo que se refiere a *marketing*, una mala lectura de fuerzas macro pueden llevar a una empresa a realizar inversiones en épocas en donde la economía no es favorable para ello. En el macroentorno se ven con claridad algunas tendencias que se pueden calificar como gruesas, es decir que son evidentes para cualquier persona, lo importante de este análisis es poder encontrar tendencias que no son muy claras para la mayoría de empresas, para lo cual se debe tener una disciplina que permita de manera permanente conocer la actualidad nacional y mundial a través de la consulta de medios de comunicación, la participación en eventos académicos y sectoriales y, en o posible, mediante la implementación de un sistema que permita capturar de manera metódica información de los entornos micro y macro.

4.2. El proceso de planeación estratégica de *marketing*

La planeación estratégica de *marketing* tal como se muestra en la figura 5 se inicia con el análisis de situación, evaluando en dónde está la empresa hoy en día; luego se define a dónde se quiere llegar, es decir se determinan los objetivos, y finalmente se define cómo se van a conseguir los objetivos, esto es la estrategia general mediante la cual se conseguirán dichos objetivos. Sin embargo, para tener mayor precisión en el proceso de planeación, cada una de estas etapas se subdivide en otras más particulares y con un nivel de detalle más amplio.

El análisis de situación tiene dos componentes, el análisis interno y análisis externo. En el análisis interno se deben revisar siete elementos: ventas, cartera, indicadores de *marketing*, el análisis comparativo de los factores de *marketing*, el análisis de rentabilidad por producto o línea, el análisis de cadena de valor y el análisis matricial. Más adelante se tratará cada uno de ellos de manera detallada.

El análisis interno suministra una relación de las principales debilidades y fortalezas de una empresa en términos de *marketing*, que luego serán

adicionadas a las oportunidades y amenazas provenientes del análisis externo para construir la conocida matriz de debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas (DOFA); de esta se escogen los elementos más importantes y se separan en lo que se conoce como factores críticos de éxito, es decir, aquellas variables que por su importancia deben ser consideradas para el plan de *marketing* que se está escribiendo. Se debe aclarar, como se anotaba al inicio del libro, que algunos empresarios realizan directamente la matriz DOFA sin hacer un escrutinio detallado de todas las variables que alimentan esta matriz; esto sucede porque, a decir de los empresarios, ellos conocen de manera profunda su empresa y por tanto les es muy fácil realizar un DOFA sin mayores análisis. Este es precisamente uno de los peores errores en que puede incurrir un gerente de *marketing*: cuando una persona se casa con ideas preconcebidas se sesga de tal manera que deja de ver elementos que pueden ser críticos en el proceso de planeación de un negocio particular.

El análisis externo incluye una revisión de la competencia (aunque este tema ya ha sido abordado en el análisis comparativo de factores de *marketing*), se revisa también el consumidor (potencial y real), la industria (también conocida como negocio, sector o categoría), el microentorno (canales, proveedores y públicos)²¹ y el macroentorno (fuerzas político-legales, fuerzas demográficas, fuerzas socioculturales, fuerzas ecológicas, fuerzas económicas y fuerzas tecnológicas).

El análisis externo como ya se dijo provee un inventario de oportunidades y amenazas, cabe anotar que tanto oportunidades como amenazas son comunes a todos los jugadores de un mercado, es decir que afectan o favorecen de igual manera a todas las empresas que compiten en una industria. En tanto que las fortalezas y debilidades corresponden a cada actor de manera particular dentro de un mercado.

La revisión de las situaciones internas y externas produce como resultado la matriz DOFA, en la que se incluyen las fortalezas y debilidades (provenientes del análisis interno) y las oportunidades y amenazas

²¹ Los públicos o stakeholders son grupos de personas y organizaciones que desarrollan una opinión positiva o negativa de los productos o las empresas. Entre ellos se pueden mencionar los medios de comunicación, las ligas de consumidores, los sindicatos, los empleados, los accionistas, las instituciones financieras, las instituciones del Gobierno, etc.

(provenientes del análisis externo), todas estas a su vez se seleccionan en lo que se conoce como factores críticos de éxito; estos son aquellas variables que por su importancia deben ser trabajadas en el plan que se está escribiendo.

Luego de escogidos los factores críticos de éxito se fijan los objetivos, los cuales corresponden a los ya definidos indicadores de *marketing*. En este aparte se incluye el pronóstico de ventas por línea o por producto, según la complejidad y las características de cada empresa; de igual manera el pronóstico de ventas se presenta mes a mes en el denominado plan de ventas, para poder hacer el seguimiento correspondiente. Luego se definen las estrategias con las cuales se van a cumplir los objetivos y después de esto se definen las tácticas, esto es, la manera particular como se va a implementar una estrategia. Una estrategia puede ser alimentada por varias tácticas a la vez, luego cada táctica se convierte en un programa, y este es el detalle de cada táctica. Una vez definidos los programas particulares, se elabora un cronograma general, un presupuesto general y se definen los controles del plan, finalmente el plan se remata con una herramienta definida como la cuenta de explotación o estado de resultados, donde se relacionan los ingresos con los egresos operativos, para tener como resultado final el análisis de rentabilidad esperado por cada línea o cada producto según se quiera o según corresponda al tamaño y las características de cada organización.

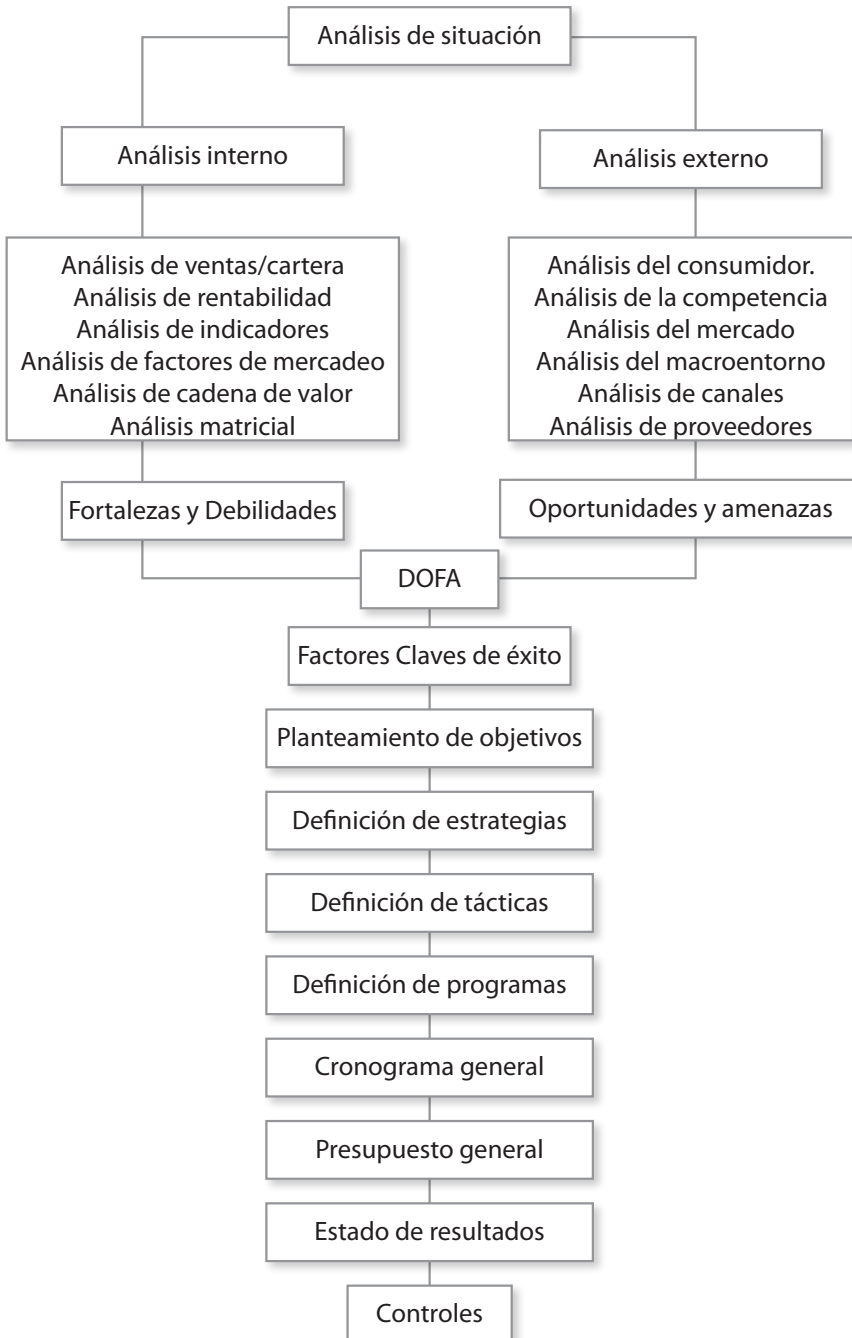


Figura 5. Modelo general del plan de marketing

Fuente: el autor

Capítulo 5

Elementos del plan de *marketing*

En el capítulo anterior se presentaba el proceso para la elaboración del plan de *marketing*. A continuación se presentan cada uno de los pasos que se deben seguir con el debido análisis y profundidad que se requiere.

5.1. Análisis de situación

5.1.1. Análisis interno

El análisis interno es el primer paso dentro de un proceso de planeación de *marketing*; mediante este proceso se evidenciarán las fortalezas y debilidades de la compañía en términos de *marketing*. A continuación se estudia con detalle cada uno de los componentes de este tipo de análisis.

Análisis de indicadores (métricas de *marketing*)

Evidentemente “lo que no se puede medir no se puede mejorar”. Esta frase introduce uno de los elementos más importantes de la gestión de *marketing*, los indicadores de gestión o las métricas de *marketing*, como también se les conoce. Los indicadores, a pesar de ser tan importantes, en las empresas pequeñas y en muchas medianas son prácticamente inexistentes; si se le pregunta al gerente de una de estas empresas por los indicadores que maneja, la respuesta generalmente es que solo se manejan el de ventas y el de cartera, y de allí no pasan.

Un indicador es una cifra que se compara con un parámetro preestablecido para determinar si algún elemento de la gestión está marchando bien o, por el contrario, marchando mal; esto se da en la medida en que el indicador se acerca o se aleja del parámetro. Para esto, existen indicadores generales que toda empresa debe tener, así como también unos particulares para cada negocio.

Indicadores generales

Se deben revisar, entre otros, los relativos a participación en el mercado, recordación de marca, nivel de satisfacción de los clientes, nivel de deserción de clientes y de vendedores, cobertura de mercados, retención de clientes, incorporación de nuevos clientes, recuperación de clientes que se han ido, etc. Esta revisión se debe hacer comparando la meta con el ejecutado para determinar el nivel de cumplimiento de cada indicador. Hay otros indicadores que se trabajan para medir la capacidad de la empresa para construir futuro en términos de nuevos productos; estos indicadores son los relativos a ventas alcanzadas con nuevos productos y nuevos productos lanzados al mercado.

Indicadores particulares

Cada negocio tiene sus propias características y, por tanto, merece tener además de los indicadores generales unos particulares: por ejemplo,

una institución universitaria podría tener como indicador particular el número de formularios reclamados por los aspirantes; un indicador que se desprende del anterior sería el de personas que efectivamente pagaron la inscripción y se tendría, finalmente, el indicador de personas matriculadas (es decir el de ventas a clientes nuevos). Otro indicador interesante para este sector podría ser el número de personas que pagaron matrícula pero que pidieron reembolso porque decidieron no estudiar.

Otro ejemplo que se puede considerar es el de las tarjetas de crédito: un indicador particular para este caso podría ser el número de plásticos colocados; otro, el total de plásticos activados sobre el total de plásticos colocados, y otro que se deriva de los anteriores puede ser el valor promedio por operación en determinado segmento. Esta cifra podría servir para generar un objetivo tendiente a aumentar el valor promedio por compra y generar una estrategia para cumplir con dicho objetivo.

En esta etapa, es decir la de análisis de indicadores, lo primero que debe hacerse es determinar cuáles indicadores de *marketing* se están manejando actualmente en la compañía, luego evaluar si el valor mostrado por esos indicadores es el esperado o se hace necesario mejorarlos para el siguiente ejercicio; en este último caso, se deben definir los valores de los indicadores que se quieren lograr para el periodo sobre el cual se está haciendo la planeación (anexo 2). El segundo ejercicio que se debe realizar en esta etapa es determinar cuáles son los nuevos indicadores que se van a manejar para el siguiente periodo y sus valores esperados, y la fuente de donde se va a obtener la información para elaborarlos.

El análisis de ventas/cartera

Este análisis es simple de hacer. Se debe, por ejemplo, tomar cada marca de la compañía y comparar el ejecutado frente al presupuesto y determinar la diferencia para establecer en qué marcas se está cumpliendo y en cuáles no; luego hay que empezar a profundizar en aquellas marcas en donde no se esté cumpliendo y en las cuales se está cumpliendo por encima del presupuesto muy ampliamente. Sobrepassar un presupuesto de ventas muy por encima es tan malo como no cumplir, por cuanto en esta primera situación se pueden presentar varios problemas: o existe una mala

presupuestación o un vendedor está llenando a un cliente con mercancía de manera peligrosa para sobrepasar las metas de ventas y obtener los premios dispuestos para tal caso.

Al revisar una marca que no está cumpliendo con su presupuesto, este se debe descomponer en sus cifras: por ejemplo, para detectar en cuáles zonas geográficas no se está cumpliendo, dentro de las zonas que no están cumpliendo se debe revisar el cumplimiento de cada vendedor para determinar cuáles no están cumpliendo y así sucesivamente hasta llegar a un análisis cliente por cliente.

El criterio para establecer si se está cumpliendo un presupuesto de ventas varía de una empresa a otra, pero como criterio general se tiene que aquello que esté por debajo de un cumplimiento del 90% es inaceptable; algunos gerentes muy exigentes no toleran cumplimientos que estén por debajo del 95% o inclusive del 100%.

El análisis de ventas no debe limitarse a la comparación entre el ejecutado y el presupuesto; es necesario hacer comparaciones de diversos tipos, por ejemplo la comparación de un periodo frente al mismo periodo del año anterior. Asimismo, se deben hacer comparaciones entre líneas, marcas, zonas y vendedores. Finalmente, y si es posible conseguir la información, debe hacerse la comparación frente a la competencia.

Análisis de rentabilidad

Saber cuánto gana con cada uno de sus productos para toda empresa es indispensable, puesto que así puede definir una política frente a estos; decir esto es fácil y aparentemente lógico —de hecho lo es—, pero en la realidad hay empresarios que no saben cuánto ganan con cada producto individual, lo que quiere decir que hacen el análisis de la rentabilidad de manera global, olvidando que este análisis debe ser realizado por cada uno de los productos, para determinar cuáles están dando la rentabilidad esperada por la organización y cuáles no, de acuerdo con la política que tenga la empresa en este sentido. De hecho, esto se declara de manera concreta en los objetivos estratégicos de la organización, ya que las empresas organizadas saben con qué rentabilidad mínima debe trabajarse cada negocio o el global de ellos.

El análisis de rentabilidad va a permitir hacer diversas comparaciones, la primera de ellas se hace a nivel interno, es decir, se comparan las rentabilidades de cada producto con la rentabilidad global esperada. En este análisis interno también se compara la rentabilidad de los productos entre sí para establecer diferencias entre ellos. El otro tipo de análisis es el que se hace con respecto a la rentabilidad que se maneja en el sector en el que compete una empresa, esta comparación es más difícil por cuanto en ocasiones no se tienen fuentes de información serias que den esta información, aunque actualmente existen bases de datos en el mercado que muestran los estados financieros de las principales empresas, lo cual permite conocer los índices de rentabilidad, si no por producto, por lo menos de manera global.

Este análisis es diferente si se trata de una empresa monoproducto o con un portafolio amplio de productos. Para empresas monoproducto es suficiente trabajar con el estado de resultados (tabla 4); allí se establecen varios análisis, el primero es la utilidad bruta, la cual se obtiene de la diferencia entre las ventas netas alcanzadas en un periodo y los costos de producción de estos bienes. Este costo incluye tanto costos directos e indirectos de producción.

Ventas brutas	\$1000000
Descuentos	\$ -
Devoluciones	\$ -
Ventas netas	\$ 1.000.000
Menos costos del producto vendido	\$ 350.000
Utilidad Bruta	\$ 650.000
Utilidad bruta en %	65%
Menos gastos de marketing	\$ 125.000
Menos comisiones por ventas	\$ 75.000
Menos gastos administrativos	\$ 150.000
Utilidad operacional	\$ 300.000
Utilidad operacional en %	30%

Tabla 4. Estado de resultados

Fuente: : adaptado de Guillinan, Paul y Madden (1998).

A través del margen de utilidad bruto se mide la habilidad de la empresa para ganar dinero mediante una adecuada política de precios, la cual determina el volumen de las ventas y la habilidad de esta en la transformación de productos, lo cual quiere decir que si la empresa no está conforme con la utilidad bruta reportada por el análisis tiene tres caminos: aumentar los precios de venta, aumentar las unidades vendidas o disminuir los costos de producción.

A su vez, a la utilidad bruta se le descuentan los gastos operacionales, entre los que se incluyen los de *marketing* y ventas (publicidad, salarios, comisiones, actividades promocionales, etc.); también se descuentan los gastos generales, en los que se incluyen entre otros la nómina, los arriendos y demás gastos administrativos que sirvan para mantener funcionando el negocio, con lo cual se obtiene lo que se conoce como la utilidad operacional antes de impuestos. El área de *marketing* se debe preocupar por administrar la cuenta de gastos de *marketing* para arrojar la mayor utilidad posible.

En la tabla 4 se muestra que la empresa obtiene un 65% de utilidad proveniente de su proceso de transformación y venta de productos, lo que le da el margen para cubrir los gastos, arrojando una utilidad operacional del 30%. La utilidad operacional, por su parte, mide la capacidad que tiene la empresa para generar riqueza mediante el control del gasto; esto quiere decir que si una empresa no está conforme con la utilidad operacional tiene la opción de mejorarla mediante la disminución de los gastos de ventas o administrativos, o los dos a la vez. El estado de resultados es una herramienta que sirve para hacer simulaciones con diferentes niveles de precios, de costos y de gastos para encontrar el punto ideal que la compañía quiere alcanzar en términos de sus utilidades bruta y neta, respectivamente.

Otra manera de realizar el análisis es calculando el margen de contribución variable tal como se muestra en la tabla 5, para lo cual es necesario restar los todos los costos variables relacionados con la producción y la comercialización de un producto (Guiltinan, Gordon y Madden, 1998).

Ventas brutas	\$1000000
Descuentos	\$ -
Devoluciones	\$ -
Ventas netas	\$ 1.000.000
Menos costos del producto vendido	\$ 350.000
Utilidad Bruta	\$ 650.000
Utilidad bruta en %	65%
Menos gastos de marketing	\$ 125.000
Menos comisiones por ventas	\$ 75.000
Menos gastos administrativos	\$ 150.000
Utilidad operacional	\$ 300.000
Utilidad operacional en %	30%

Tabla 5. Estado de resultados

Fuente: : adaptado de Guilltinan, Paul y Madden (1998).

Comparando los dos análisis de rentabilidad presentados, se puede ver que la diferencia se da en el cálculo de la rentabilidad bruta y el margen bruto de contribución, puesto que la utilidad operacional sigue siendo la misma; si bien es común que se maneje el análisis de utilidad bruta, el análisis de margen de contribución da una mejor aproximación al comportamiento de los productos independientemente de las organizaciones que los soportan.

Para las empresas multiproducto no es recomendable calcular los márgenes de utilidad bruta u operacional, sino calcular el margen de contribución variable. Este cálculo se realiza como se ilustra en la tabla 6, en donde se presenta un ejemplo de una empresa con tres productos. En este análisis de contribución variable para una empresa multiproducto se pueden hacer varios análisis, por ejemplo, la contribución total para el producto B es la más baja de las tres, a pesar de que es el producto que más vende; esto sucede porque los costos fijos directos asignables son proporcionalmente mayores a los de los otros dos productos, lo que lleva a pensar en la necesidad de hacer ajustes en cada uno de los elementos que componen la cuenta para aumentar la contribución total.

Se puede concluir también que la gerencia debe, manteniendo los costos fijos, perseguir el aumento de las ventas del producto A, ya que es el que le está dando mayor contribución total sobre las ventas.

	Total compañía	Producto A	Producto B	Producto C
Ventas	\$ 3837	\$ 725	\$ 2075	\$ 1037
Costos variables de los bienes vendidos	\$ 1189	\$ 301	\$ 602	\$ 286
Margen de utilidad bruta	\$ 2648	\$ 424	\$ 1473	\$ 751
Margen de utilidad bruta (%)	\$ 69,0	\$ 58,5	\$ 71,0	
Otros costos variables	\$ 165	\$ 30	\$ 90	
Margen de contribución variable	\$ 24 83	\$ 394	\$ 1383	\$ 706
Margen de contribución variable (%)	\$ 64,7	\$ 54,3	\$ 66,7	\$ 68,1
Costos fijos directos asignables				
Salarios de ventas	\$ 376	\$ 15	\$ 271	\$ 90
Salario de los diseñadores	\$ 301	\$ 0	\$ 226	\$ 75
Costos fijos de producción	\$ 504	\$ 75	\$ 256	\$ 173
Publicidad	\$ 225	\$ 30	\$ 150	\$ 45
Total costos fijos directos	\$ 1406	\$ 120	\$ 903	\$ 383
Contribución total	\$ 1077	\$ 274	\$ 480	\$ 323
Contribución total (%)	\$ 28,1	\$ 37,8	\$ 23,1	\$ 31,1
Costos fijos indirectos no asignables				
Publicidad corporativa	\$ 226			
Gastos generales y administrativos	\$ 451			
Total	\$ 677			
Utilidad operacional neta	\$ 400			

Tabla 6. Estado de resultados para una empresa multiproducto

Fuente: : adaptado de Guiltinan, Paul y Madden (1998).

Este análisis de carácter horizontal se debe complementar con un análisis histórico de cada uno de los rubros, especialmente el margen de contribución y la contribución total por producto, para ver cómo se ha comportado en el tiempo y analizar si estas cuentas crecen, que es lo ideal, si se mantienen constantes o, en el peor de los casos, si presentan tendencias a la baja, para tomar los correctivos necesarios. Dentro de estos correctivos se encuentra la revisión de la política de precios, de salarios, de comisiones, de publicidad y de las cuentas que, según el análisis, están atentando contra la rentabilidad esperada por la empresa. Incluso, se puede llegar al punto de eliminar aquellos productos que no estén dando la rentabilidad mínima.

Análisis comparativo de factores de marketing

El análisis comparativo de factores de *marketing* se realiza mediante una matriz, en la cual se comparan de manera minuciosa cada elemento del *marketing* mix de la marca frente a las dos o tres marcas más importantes de la competencia. Este análisis debe ser minucioso, para no dejar escapar un solo elemento del mix, y a pesar de que en principio no sea importante, el análisis puede mostrar debilidades o fortalezas importantes. A manera de ejemplo se puede revisar la variable producto, la cual se puede descomponer en producto esencial, producto real y producto ampliado (Solomon, 2001). A su vez, el producto real se divide en características, empaque, marca, calidad, apariencia, etc. Para hacer el análisis de factores de *marketing* se puede tomar la subvariable empaque y con ella analizar, entre otras cosas, el diseño, el tamaño, el peso, la facilidad de apertura, la facilidad de cierre, etc., y así sucesivamente para cada variable y subvariable. Al final de la matriz existe una casilla correspondiente a debilidad o fortaleza, la cual se marca según corresponda. Por ejemplo, en el análisis se encuentra que la empresa tiene más vendedores que los competidores incluidos en el análisis, esto se marca como una fortaleza; al contrario, si la empresa cuenta con menos vendedores que la competencia incluida en el análisis, esto se marcará como una debilidad. En uno u otro caso estos elementos serán llevados a la matriz DOFA. Para realizar el análisis de factores de *marketing* es necesario evaluar todos los elementos de la mezcla de *marketing* de una marca, es decir, se debe comparar el producto, el precio, la comunicación y la distribución (anexo 3).

Análisis de cadena de valor

La cadena de valor es un concepto desarrollado por Michael Porter, quien la define como la forma en que las empresas articulan de manera armónica sus diferentes funciones para diseñar, fabricar, comercializar y prestarle servicio a los productos vendidos por una empresa determinada. En ella se distinguen dos tipos de funciones, tal como se presenta en la tabla 7: las primarias, es decir las funciones relacionadas con el producto de manera directa, como logística de entrada, producción, logística de salida, *marketing* y ventas, y servicio o apoyo al producto y al consumidor. Hay otro grupo de funciones las cuales tienen como objetivo crear las condiciones necesarias para que la empresa pueda funcionar para cumplir sus objetivos; estas funciones se denominan las de apoyo y se incluyen en ella infraestructura, tecnología, recursos humanos y abastecimiento.

La cadena de valor debe ser analizada para encontrar áreas o procesos específicos que tal como funcionan, no están contribuyendo a que la función de *marketing* se desarrolle de la manera adecuada para garantizar el cumplimiento de los objetivos organizacionales. En este análisis es factible encontrar problemas de recursos humanos, capacidad instalada, obsolescencia tecnológica, solo por nombrar unos cuantos elementos a manera de ejemplo. Es importante tener claro que el análisis de cadena de valor cambia si se trabaja con una empresa manufacturera (anexo 4) o con una de servicios (anexo 5).

Elementos de la cadena de valor			
Actividades primarias		Actividades de apoyo	
Logística interna:	Logística externa:		
Recibo	Transporte	Insumos	Desarrollo de tecnología
Almacenamiento	Almacenamiento	Compra de materia primas	Know How corporativo
Diseminación de insumos	Embarque	Maquinas y equipos	Know How por departamentos
Manejo de materiales	Clasificación	Compra de edificios	Know How personal
Almacenamiento	Almacenaje	Servicios generales	Investigación y desarrollo
Control de inventarios	Producción/operaciones:	Servicios profesionales	Diseño de productos
Programación de vehículos	Transformación de materias primas		
Retorno de proveedores	Prestación de servicios		
Marketing y Ventas	Servicio	Administración de RRHH	Infraestructura
Publicidad	Instalación	Búsqueda	Planación
Promoción	Reparación	Selección	Finanzas
Fuerza de ventas	Mantenimiento	Contratación	Asuntos legales
Precios	Repuestos	Capacitación	Procesos
Relaciones con el canal	Crédito	Desarrollo	
Investigación de mercados		Compensación	

Tabla 7. Funciones de la cadena de valor

Fuente: Elaborada con base en Porter, 1997

El análisis matricial

El análisis matricial de portafolio de productos se puede hacer a través de diversas matrices, entre otras se pueden citar la matriz BCG (Boston Consulting Group) (figura 6) y la matriz multicriterios (Lambin, Galluci y Cicarella, 2007). La matriz BCG maneja dos variables: la participación relativa en el mercado (se obtiene dividiendo la participación de la empresa analizada con la del más fuerte competidor) y la tasa de crecimiento de la industria de referencia para cada marca analizada. Esta matriz busca determinar cuál es la salud de la empresa tanto presente como futura en términos de productos, y determinar un estrategia para cada uno de ellos.

La matriz se divide en cuatro cuadrantes: en el cuadrante superior izquierdo se encuentran los productos denominados estrella, que son líderes de su categoría, tienen un buen desempeño en términos de *marketing* pero exigen mucha inversión para sostener su crecimiento, pues se encuentran en una categoría que está creciendo. Las vacas lecheras, ubicadas en el cuadrante inferior izquierdo, son productos que compiten en una categoría que crece poco o que inclusive está decreciendo; tienen una participación relativa alta en la categoría y generan un flujo de caja importante. Su flujo de caja puede ser aprovechado para investigación y desarrollo, actividades de diversificación o incluso pueden ser aprovechados para repartir dividendos a los accionistas; también puede ser utilizado para apoyar productos estrella o dilema, dependiendo de la política de la empresa en este sentido. Los dilemas son productos que se ubican en la parte superior derecha, su participación relativa es baja (puede ser un producto nuevo para la compañía) y están ubicados en una categoría con un crecimiento importante, lo cual exige una fuerte inversión para fondear su crecimiento.



Figura 6. Matriz BCG

Fuente: Lambin, Galluci y Cicarella, (2007).

Los productos ubicados en el cuadrante inferior derecho reciben el nombre de pesos muertos, y también se les conoce como perros o huesos. Estos productos tienen una participación relativa muy baja y compiten en una industria con bajo crecimiento, es decir, tienen nada de nada. Aunque de manera general se recomienda que estos productos sean excluidos de la cartera de productos, hay autores que tienen otro punto de vista (Hermida, 1992), que hablan de dos tipos de producto perro: los callejeros y los de raza. Dentro de los callejeros encontramos el perro común fiel (con el que nació la compañía), el perro rabioso y el perro callejero común. En definitiva, estos productos deben ser eliminados.

Dentro de los productos perro de raza se encuentran los perros de imagen, los perros guardianes (que sirven de custodia a las vacas lecheras), los perros de pelea (usados para guerrear con marcas líderes sin perjudicar a las vacas y a las estrellas del portafolio de una empresa), y finalmente están los perros de carrera (que sirven para ponerle trampas a la competencia). La matriz BCG tiene un problema y es que para construirla se necesita información sobre la participación de cada marca y la de la competencia, información que solo es accesible para grandes empresas que pueden pagar informes como los que elabora Nielsen, o el ISM y Close Up²² para el sector farmacéutico. Las empresas que están reguladas por el Estado pueden aplicar esta herramienta ya que generalmente el mercado en el que compiten está bastante documentado; incluso la información sobre ventas de todos los participantes se encuentra disponible en la web y en otras fuentes secundarias. La participación de una empresa también se puede calcular mediante la aplicación de encuestas.

Como alternativa a la matriz BCG, se puede trabajar la denominada matriz multicriterios (Guitinan, Paul y Madden, 1998) (figura 7), que es más fácil de elaborar porque no utiliza cifras concretas sino valoraciones subjetivas del personal ejecutivo de la empresa. Esta matriz maneja dos variables: el atractivo del mercado de referencia para cada marca y el nivel de competitividad de cada una de ellas.

²² Hace referencia a estudios elaborados el primero para el mercado de consumo y los otros para el mercado farmacéutico. Los tres estudios presentan a los estrategas de marketing las cifras de ventas de las principales marcas de cada uno de estos mercados.

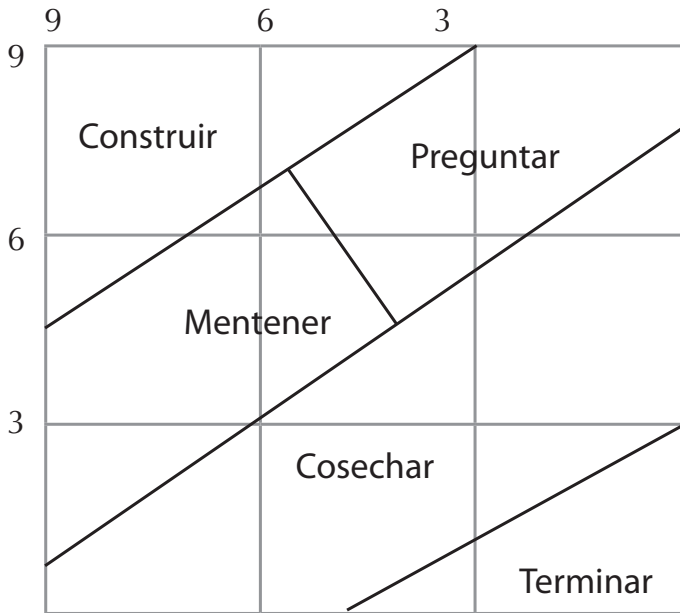


Figura 7. Matriz multicriterios

Fuente: Guiltinan, Paul y Madden (1998).

El atractivo del mercado se mide con nueve variables que se pueden manejar como preguntas:

1. ¿La tasa de crecimiento es alta?
2. ¿El mercado es grande?
3. ¿Las ventas de la industria son relativamente predecibles?
4. ¿Se presenta una baja tasa de obsolescencia de producto?
5. ¿Existe un bajo nivel de regulación y de imprevisibilidad?
6. ¿Existe una adecuada demanda de la industria con respecto a su capacidad?
7. ¿Existe una baja posibilidad de desabastecimiento de materias primas?
8. ¿La competencia tiene poca fortaleza financiera?
9. ¿Existe un alto potencial de utilidad de la industria?

A su vez, la capacidad competitiva se mide con nueve variables que se pueden manejar mediante las siguientes preguntas:

1. ¿El producto tiene alta participación en el mercado?
2. ¿Tiene la empresa adecuadas destrezas y competencias administrativas?
3. ¿Las instalaciones de producción son modernas y eficientes?
4. ¿Se tiene tecnología adecuada?
5. ¿La imagen de los productos es fuerte frente a sus clientes?
6. ¿Hay una adecuada estructura de costos (precios competitivos y rentabilidad adecuada)?
7. ¿Hay una adecuada red de distribución?
8. ¿El personal está bien capacitado en *marketing*, ventas y servicio al cliente?
9. ¿Los proveedores son estables y confiables?

Para ubicar un producto en la matriz, el grupo encargado de hacer el proceso de planeación debe aplicar a cada línea, producto o marca las dieciocho preguntas, nueve para medir el potencial del mercado y nueve para medir la capacidad competitiva de la línea, producto o marca. En caso de que la pregunta se conteste positivamente se asigna un punto; si se contesta de manera negativa se asignan cero puntos, y si la respuesta es más o menos se asigna una puntuación de 0,5. Calificados los dieciocho factores se tienen dos coordenadas que sirven para ubicar el producto en el lugar que le corresponde. La matriz sugiere a priori algunas estrategias que se deben seguir dependiendo de la posición en la que se ubique el producto, así:

- **Construir:** significa que al producto es necesario hacerle inversiones para poderlo consolidar en el mercado.
- **Mantener:** significa que al producto hay que hacerle las inversiones que sean estrictamente necesarias.
- **Preguntar:** esta posición sugiere que la empresa se pregunte si está en capacidad de impulsar económicamente el producto o, por el contrario, debe dejarlo defenderse por sí mismo sin hacerle inversiones importantes.
- **Cosechar:** la posición sugiere que a este producto no se le deben hacer inversiones y que más bien la empresa debe preocuparse por sacarle utilidades.

- Retirar: la posición sugiere que este producto sea retirado del mercado sin ningún tipo de consideración adicional. No obstante, cabe hacer el análisis de las implicaciones de retirar un producto o una marca para el portafolio global y para las relaciones que se tienen con los clientes y los consumidores.

El diagnóstico que dan estas matrices es simplemente una herramienta más que permite construir un criterio frente a la cartera de productos. Sus resultados no deben ser tomados al pie de la letra, más bien deben ser enriquecidos con otros análisis que se complementen entre sí.

5.1.2. El análisis externo

Consumidor (análisis de segmentación)

El consumidor es la esencia de toda acción de *marketing*, por tanto, este análisis es uno de los más importantes. Cuando se habla de consumidor es necesario hablar tanto de los consumidores actuales como de los potenciales, aquellos que podrían llegar a comprarle a una compañía pero que por alguna razón aún no lo hacen.

En cuanto a clientes actuales se debe saber, en primera medida, cuántos clientes se tienen y cómo están segmentados estos en términos demográficos y psicográficos. En cuanto al aspecto demográfico, se deben tener datos discriminados por género, edad, nivel de compra, estrato, nivel de escolaridad y demás datos que se consideren pertinentes. Es necesario hacer este análisis comparando cifras de varios periodos, si es posible por lo menos cinco años; esta comparación permite ver qué tendencia hay en el cambio de la composición de los consumidores de la empresa, saber si sus clientes se están volviendo más viejos o más jóvenes, si está predominando un estrato sobre otro y si esto se está manteniendo en el tiempo. Este análisis permite conocer en qué segmentos se es fuerte y en qué segmentos no. También es necesario conocer patrones de compra y de consumo, saber cuánto compra, dónde compra, cuánto consume y cada cuánto consume, etc.

En términos psicográficos se deben conocer, entre otras cosas, elementos como uso del tiempo libre, lo cual puede ayudar a definir estrategias de comunicación y presencia frente a los consumidores, ya que si se establece que estos gustan de actividades al aire libre esto podrá aprovecharse para colocar publicidad en medios exteriores en donde transcurren los consumidores.

Conocer los hobbies o las aficiones de los consumidores también resulta conveniente, ya que esta información puede ayudar a realizar actividades en donde se tome como base precisamente esas actividades que regularmente realizan los consumidores, garantizando impactarlos de la mejor forma posible.

También es importante conocer los hábitos de uso de los consumidores, saber cuándo usan el producto, en qué ocasiones lo hacen, para qué lo usan, en qué cantidades y en combinación con qué otros productos. Los consumidores a veces dan sorpresas con respecto al uso de los productos, ya que les dan usos que las empresas no imaginan y que podrían convertirse en oportunidades de crecimiento para las marcas.

Competencia

En el análisis comparativo de factores de *marketing* se hace el análisis grueso de la competencia, enfatizando en el análisis de una marca frente a las similares del mercado. En este aparte se debe recoger información más de la compañía que de las marcas en cuestión. El análisis de la competencia puede centrarse en temas relacionados con nuevos proyectos de inversión, la contratación de nuevos ejecutivos, la incursión en nuevos negocios o mercados. En fin, lo que se pretende en este punto es tener una panorámica no de las marcas y de los productos de la competencia, sino de la compañía en general.

Mercado

Se debe considerar que una empresa no está sola, sino que se encuentra inmersa en un contexto empresarial donde hay competidores y consumidores; esto se conoce como mercado, es decir, el lugar en donde se encuentra la oferta

con la demanda. Un plan de *marketing* debe considerar las particularidades de dicho mercado, por tanto, es necesario conocer, entre otras cosas, los siguientes elementos:

- **Segmentación del mercado:** hace referencia a las diferentes categorías en las que se encuentra dividida la oferta actual. Por ejemplo, en la categoría de cremas dentales se encuentran cremas para niños y para adultos (segmentación demográfica por edad), cremas para mujeres (segmentación demográfica por género), para personas que fuman, para personas que buscan mantener un buen aliento, para personas que buscan principalmente blancura, para personas que buscan salud, para personas que buscan protección contra las caries, etc. Conocer la manera como se segmenta la categoría permite saber qué segmentos están saturados y en cuáles hay posibilidad de entrar, e incluso descubrir nuevas oportunidades de crecimiento.
- **Comportamiento del mercado:** se debe conocer el tamaño del mercado en unidades monetarias (dólares, pesos, etc.) y en unidades de la tasa de crecimiento de los últimos cinco años si es posible; el consumo per cápita nacional y de países similares, participación de producto importado, volumen de ventas al exterior, etc.
- **Características del mercado:** es importante conocer las barreras de entrada, de salida, el nivel tecnológico y las tendencias tecnológicas, así como el nivel de innovación. También es importante reconocer el nivel de regulación presente y previsto.

Macroentorno

El macroentorno está constituido por una serie de variables no controlables que influyen de manera directa o indirecta en el desempeño de una marca. Es obligación del estrategia de *marketing* monitorear permanentemente lo que sucede allí para detectar oportunidades y amenazas que puedan favorecer o afectar las marcas a su cargo. Una inadecuada lectura del macroentorno puede llevar a una compañía a cometer errores costosos o a desaprovechar oportunidades importantes y con gran potencial. Una lectura adecuada del macroentorno y del entorno en general requiere

mentes entrenadas, con visión aguda y si fuera posible con el apoyo de empresas especializadas en descubrir tendencias. Hoy en día existen las llamadas “cazadores de tendencias”, que alimentan de información relevante a los estrategias de *marketing*. A continuación se muestran algunos elementos importantes dentro del macroentorno que deben ser tenidos en cuenta cuando se hacen planes estratégicos y planes de *marketing* (tabla 8).

<p>Factores demográficos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Aumento de la tercera edad • Tasa de natalidad • Tasa de mortalidad • Aumento de enfermedades de transmisión sexual • Aumento de divorcios • Mayor permanencia en el hogar de los jóvenes 	<p>Factores ambientales</p> <ul style="list-style-type: none"> • Contaminación del aire • Contaminación del agua • Escasez de agua • Calentamiento del planeta • Destrucción de selvas y bosques • Especies en vía de extinción • Clima • Desastres naturales
<p>Factores económicos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ciclo económico • Desempleo • Inflación • Tasa de cambio • Tendencia del producto interno bruto (PIB) • Masa monetaria • Costos de la energía • Salario mínimo • Contrabando • Importaciones • Inversión extranjera • Tratados de libre comercio (TLC) 	<p>Factores político-legales</p> <ul style="list-style-type: none"> • Leyes antimonopolio • Leyes de protección ambiental • Impuestos • Legislación de comercio exterior • Legislación laboral • Delincuencia • Estabilidad del Gobierno • Orden público • Desplazamientos • Restricciones a la publicidad • Restricciones al precio • Restricciones a la distribución • Restricciones a la tenencia de bienes
<p>Factores tecnológicos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Miniaturización • Nanotecnología • Robótica • Reducción del ruido en los productos • Reducción del consumo del agua • Sustitución de materiales (madera y metales) • Alimentos transgénicos • Biotecnología 	<p>Factores socioculturales</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ambientalismo • Nacionalismo • Egocentrismo • Hedonismo • Culto a la salud • Apertura sexual • Discriminación racial • Crisis de valores

Tabla 8. Elementos del macroentorno

Fuente: el autor

Microentorno

Tradicionalmente se ha hablado del microentorno como las variables semicontrolables; se llaman así porque de alguna manera una empresa puede hacer algo para modificar lo que sucede en los diferentes componentes de este. El microentorno está compuesto por proveedores, canales y públicos.

Proveedores

Los proveedores son elementos vitales dentro de la estrategia de la compañía, cuya adecuada selección contribuirá a que una empresa sea competitiva, producto de haber obtenido de sus proveedores las materias primas a unos precios adecuados, con una calidad adecuada y dentro de unos parámetros de cumplimiento adecuados; por eso se habla de la integración que debe haber con los proveedores, volviéndolos socios estratégicos de la compañía. Lo que se debe analizar aquí es el número de proveedores de las materias estratégicas con los que se cuenta, su cercanía y el poder que tienen para imponer o no sus condiciones a la empresa compradora. Hay mercados donde existen uno o dos proveedores y estos imponen las condiciones a los clientes; un caso muy reciente fue el tema del acero que se tornó escaso debido a la demanda por parte de China, con ocasión de los juegos olímpicos del 2008: muchos proveedores cancelaron los despachos a empresas nacionales porque China ofreció mejores precios, y estos no honraron sus compromisos con sus clientes sino que, de manera arbitraria, tomaron la decisión de no cumplir con las órdenes de compra de sus clientes.

Canales

Con respecto a los canales sucede algo similar. En ciertos mercados, especialmente de consumo masivo, el poder de los canales (cadenas de supermercados o hipermercados) a nivel mundial supera el de los productores, tanto que es común ver cómo imponen condiciones a estos que, en ocasiones, resultan demasiado onerosas. Dentro de dichas imposiciones destacan los pagos de las facturas en plazos que han llegado a 180 días, obligatoriedad para participar en las campañas publicitarias de

las cadenas, hacer promociones exigidas por las cadenas, colocar personal de impulso que a veces actúan como empacadores en las horas de mayor flujo de clientes, en donde se necesita al personal de impulso en los pasillos promoviendo las marcas. Dentro de estas exigencias se encuentra también la obligación de pagar la codificación de los productos, es decir, el derecho de hacer parte del portafolio de la cadena y la imposición de entregar el primer pedido gratis cuando se inaugura una tienda.

Por tanto, cuando se trata de diseñar una estrategia de distribución aunque la tendencia de todo empresario o estudiante de *marketing* es pensar primero en las cadenas, es mejor ser más cauteloso y pensar en canales alternativos; las cadenas además de hacer exigencias que no convienen a las empresas no generan diferenciación frente a la competencia. Es mejor, entonces, buscar un lugar donde la marca esté sola y no compita con los líderes del mercado, donde no se le exijan inversiones y condiciones difíciles de sostener por parte de empresarios medianos o pequeños.

Públicos (stakeholders)

Se entienden como stakeholders a los grupos de personas o empresas que se ven afectados por las acciones de una empresa. En este sentido, se habla de públicos internos y externos: los internos son los accionistas, los empleados y los sindicatos; estos últimos aunque son también empleados, se consideran un público autónomo por sus particularidades dentro de la organización. Dentro de los públicos externos se encuentran la comunidad (local, regional y nacional), los medios de comunicación, el Gobierno, el sector financiero, las ligas de consumidores, la comunidad internacional. Incluso, se pueden reconocer como públicos a los consumidores, los canales, los proveedores y la misma competencia. Una empresa debe saber gestionar sus relaciones con los públicos porque ellos tienen un arma muy poderosa llamada opinión pública. Un mal manejo de las relaciones con ellos puede generar problemas que trasciendan y deterioren la posición de una empresa en un mercado, a tal punto que puede darse la desaparición de esta por un problema de opinión pública.

La opinión pública se administra mediante herramientas de las relaciones públicas como el free press, el *lobbying*²³, la realización de eventos con la

comunidad, el mecenazgo y otra serie de actividades orientadas a mejorar la imagen que tienen los diferentes grupos de interés sobre las empresas o los productos de estas.

5.2. Matriz DOFA

Luego de hacer el análisis de cada uno de los elementos del componente interno, se deben reunir los principales hallazgos en lo que se conoce como matriz DOFA. Sin embargo, esta matriz es una herramienta de la cual se ha abusado, pues muchos empresarios cuando hacen planeación de *marketing* la inician sin hacer el paso previo, que es el análisis de situación; los que actúan así se defienden alegando que tienen “metida” la empresa en la cabeza, lo cual resulta práctico pero peligroso, porque los empresarios generalmente se meten en un modelo de la realidad que en ocasiones se vuelve estático y esto los lleva a casarse con ideas irreales. El análisis de situación precisamente lo que busca es que el empresario rompa sus esquemas mentales y haga el esfuerzo de analizar de manera meticulosa la situación actual de la empresa partiendo desde cero.

5.3. Factores críticos de éxito

Esta es un resumen de los aspectos más relevantes de la matriz DOFA y se emplea cuando esta última contiene demasiados elementos que en realidad no se pueden manejar dentro de un plan de *marketing*. Los factores críticos de éxito son los elementos que se deben trabajar prioritariamente para garantizar el éxito del plan.

5.4. Objetivos de *marketing*

En esta etapa el empresario o estrategia de *marketing* debe revisar el análisis interno, en especial el punto relacionado con el análisis de indicadores,

²³ El primer término se traduce como prensa gratuita y hace referencia a las apariciones de una marca en un medio de comunicación en el contenido editorial del mismo motivado porque la marca ha producido una noticia importante para la audiencia del medio. El segundo se traduce como cabildeo y es el ejercicio que hacen las empresas o gremios frente a los gobiernos especialmente para que generen política de estado que favorezcan los intereses de estas empresas o de los mismos gremios.

el cual debe conducir a determinar primero cuáles indicadores se tienen; establecer el estatus, es decir qué número están mostrando los indicadores, y determinar si se está o no conforme con la medida que muestra el indicador. En caso de que no se esté de acuerdo con los resultados, en esta fase del plan de *marketing*, la de los objetivos, esa cifra que muestra el indicador hay que convertirla en un objetivo de *marketing*. A manera de ejemplo, supóngase que haciendo el análisis de indicadores en una compañía, mediante una investigación de mercados, se estableció que la satisfacción de los consumidores está en un 60%; el estratega debe definir entonces si está conforme o no con que solo el 60% de sus clientes estén satisfechos —la respuesta seguramente será que no y convertir este indicador en un objetivo de *marketing*, que puede fijarse según el interés del estratega y las posibilidades del mercado, para obtener una satisfacción del 70% en el periodo para el cual se está haciendo la planeación.

El objetivo de ventas, también denominado pronóstico de ventas o forecast, entendido como la estimación y el análisis de la demanda, es uno de los objetivos más relevantes ya que asegura los ingresos de la compañía y garantiza el flujo de caja que mantendrá la operación funcionando, lo que no quiere decir que sea más importante que los demás objetivos. Dada la relevancia de este tema, el siguiente capítulo se dedicará a la revisión de la manera de estimar la demanda para una marca o una empresa dentro del contexto de plan de *marketing*.

Objetivos operativos	objetivos estratégicos.
Ventas	<i>Share of Mind</i> (recordación de marca)
Cartera	<i>Top of Mind</i>
Rentabilidad	Top of Heart (preferencia de marca)
Lanzamiento de nuevos productos	Participación en el mercado
Vinculación de clientes	Posicionamiento
Deserción de clientes/retención	Cobertura geográfica
Satisfacción	
Recuperación de clientes	
Deserción de vendedores	
Cotizaciones colocadas	

Tabla 9. Objetivos de *marketing*²⁴

Fuente: el autor

5.5. Definición de estrategias y tácticas

Luego de fijados los objetivos, es necesario que se definan las estrategias y las tácticas que se van a emplear para cumplir dichos objetivos. Una estrategia indica cómo se va a cumplir un objetivo, mientras que una táctica es el modo particular con el que se va a concretar la estrategia escogida. Por lo general, aunque no es estrictamente necesario, una estrategia se construye con más de una táctica. Cabe aclarar que un objetivo puede ser conseguido mediante la utilización de estrategias alternativas; es el estratega quien, según su experiencia y criterio, escoge la mejor estrategia a seguir. En el anexo 6 se ofrece una herramienta para el diseño de estrategias y tácticas. Para entender mejor cómo funciona esto, se presenta a continuación un ejemplo.

Situación. Una compañía de seguros sabe que solo el 30% de los tomadores del seguro obligatorio de accidentes de tránsito (SOAT) renueva la póliza con ellos. Se quiere aumentar este porcentaje al 50%, por lo que se piden dos estrategias y tres tácticas por cada estrategia (tabla 10).

²⁴ A pesar de que ya se había presentado este cuadro, se retoma para que sirva de herramienta al lector en el momento de fijar los objetivos de su plan de *marketing*.

Objetivo	Estrategias posibles	Tácticas
<p>Aumentar 40% el número de personas que renuevan la póliza</p>	<p>Estrategia 1 Dar incentivos para que las personas renueven la póliza</p>	<p>Táctica 1 Se ofrecerá un descuento del 10% al cliente que renueve con sesenta días de anticipación.</p> <p>Táctica 2 Se prestará el servicio a domicilio a quienes renueven con 60 por lo menos 30 días de anticipación.</p> <p>Táctica 3 Se recibirán cheques posfechados a quien renueve con anticipación de por lo menos sesenta días, los cuales deberán ser recogidos a más tardar treinta días después de la renovación.</p>
	<p>Estrategia 2 Generar una cultura de renovación</p>	<p>Táctica 1 Entregar en la expedición de la póliza un volante que resalte los beneficios de renovación.</p> <p>Táctica 2 Desplegar una campaña pedagógica en medios masivos, en donde se enfatice en la renovación oportuna.</p> <p>Táctica 3 Regalar un imán para poner en la nevera que recuerde los beneficios de la renovación.</p>

Tabla 10. Elaboración de estrategias y tácticas

Fuente: el autor

5.6. Definición de los programas de *marketing*

Un programa es un documento que detalla la táctica empleada en el plan de *marketing*. El estratega define las fechas de inicio y de terminación de la estrategia, y designa al responsable de la actividad y los controles que se van a realizar para asegurar el éxito de la táctica. En el programa también se define el presupuesto a invertir y el cronograma de la actividad (anexo 7). Vale la pena aclarar que el presupuesto de cada actividad o programa se incluirá en el presupuesto general, al igual que el cronograma de cada actividad o programa será incluido en el cronograma general de la empresa.

5.7. El cronograma de *marketing*

Como se anotaba en el punto anterior, cada programa o actividad o táctica incluye las fechas específicas para su realización. Estas fechas se llevan al cronograma general para tener un documento consolidado de todas las actividades que incluye el plan de *marketing* (anexo 8). El cronograma es una herramienta que permite al estratega de *marketing* ejecutar y cada una de las acciones en los momentos oportunos de tal manera que se garantice la consecución de los objetivos. El cronograma además de ser una herramienta de planeación ayuda a controlar que las acciones de *marketing* se realicen tal como se ha previsto.

5.8. El presupuesto de *marketing*

Este es un documento que recoge de manera consolidada los presupuestos de cada una de las actividades o programas diseñados dentro del plan de *marketing*. En el presupuesto se presentan los ingresos y la inversión total que se va a realizar para cumplir con los objetivos planteados (anexo 9). Hablando de manera general, en el se incluyen los gastos discriminados por cada una de las actividades de *marketing*, se debe relacionar el egreso relacionando con la nómina, la administrativa del departamento de *marketing* y la de la fuerza de ventas. Se deben incluir los gastos relacionados con las comunicaciones de *marketing* (publicidad, relaciones públicas y promoción de ventas entre otros. Adicionalmente se

pueden incluir gastos relacionados con el desarrollo de nuevos productos y con todos los procesos de investigación asociados a esta actividad y otras que se vayan a realizar dentro del plan. El presupuesto es una herramienta gerencial que debe ser monitoreada de manera regular para hacer el control del gasto, para no excederse en el mismo o para no dejar rubros sin ejecutar.

5.9. Estado de resultados

El estado de resultados es una herramienta que ayuda a visibilizar, desde el aspecto financiero, el impacto de las actividades de *marketing* (tabla 11). Allí aparecen varias cuentas que pueden ser afectadas por el departamento de *marketing*, como ventas, descuentos, gastos de *marketing* y comisiones de ventas; la idea es que el estratega pueda hacer simulaciones con estas cuatro cuentas para determinar, a diferentes niveles de ventas y de gastos, cómo varían las utilidades, en especial las operativas, que son finalmente uno de los indicadores importantes para medir la gestión del estratega de *marketing*.

Ventas brutas	\$ 1000000
Descuentos	\$ -
Devoluciones	\$ -
Ventas netas	\$ 1.000.000
Menos costos del producto vendido	\$ 350.000
Utilidad Bruta	\$ 650.000
Utilidad bruta en %	65%
Menos gastos de marketing	\$ 125.000
Menos comisiones por ventas	\$ 75.000
Menos gastos administrativos	\$ 150.000
Utilidad operacional	\$ 300.000
Utilidad operacional en %	30%

Tabla 11. Estado de resultados

Fuente : adaptado de Gultinan, Paul y Madden (1998).

