



**UNIVERSIDAD
DE CONCEPCION**

PROYECTO DE DESARROLLO DE LA DOCENCIA

**MANUAL DE
MARKETING CORPORATIVO**

Prof.: Victoria Andrea Muñoz Serra

**VICERRECTORIA ACADEMICA
DIRECCION DE DOCENCIA**

MANUAL DE MARKETING CORPORATIVO



Prof. Victoria Andrea Muñoz Serra

1999



Universidad de Concepción
Dirección de Docencia
Ciencias Políticas y Administrativas
Proyecto de Docencia 99-072

INDICE

PREFACIO		1
PRIMERA PARTE: INTRODUCCIÓN AL MARKETING		2
I CAPITULO: REALIDAD ACTUAL: POSMODERNISMO		3
1	Enumeraremos algunos de los cambios que consideremos de mayor importancia.	3
1.1	Cambios en relación con la posmodernidad.	5
1.1. 2	La sociedad posmoderna y el sujeto de la posmodernidad.	6
1. 2	La cultura del anti-insight.	7
II CAPITULO: MARCO TEÓRICO DEL MARKETING		8
2. 1	La noción de necesidad en la teoría económica.	8
2. 2	El bienestar y el nivel óptimo de despertar.	10
2. 3	Conceptos esenciales de marketing.	12
2. 3.1	¿Qué significa el concepto de marketing?	13
2. 4	Algunas herramientas del marketing.	19
2. 5	Rol del marketing en la gestión de empresas.	21
2. 5. 1	La función directiva del marketing.	22
2. 5. 2	Un plan de marketing es una guía para la realización y el control.	32
2. 5. 3	La importancia de la planificación estratégica de marketing.	35
2. 6	Historia del marketing (6 generaciones).	37
2. 7	La matriz de marketing de Madia de 6ª generación.	43
2. 8	Pensamiento estratégico.	45
2. 9	Marketing de guerra.	46
2. 10	Mecanismos de sintonía fina.	47
2. 11	Efecto mariposa (Peter Drucker).	48
2. 12	Reaprendizaje diario a través de la experiencia propia	49

2. 13	El deber de decidir.	49
2. 14	Caja de herramientas de sexta generación del marketing.	50
2. 15	PDM (Programa de Database Marketing).	53
III CAPITULO: CREATIVIDAD Y MARKETING		58
3	¿Qué es la creatividad?	58
3. 1	La empresa solución creativa para un problema.	59
3. 2	La creación asume varias formas.	63
3. 2. 1	El proceso creativo.	64
3. 3	Funciones de la mente.	70
3. 4	Cómo estimular la creatividad en la empresa.	71
3. 4. 1	Características de la persona creativa en general y de la persona creativa en marketing.	75
3. 4. 2	Características de la empresa creativa.	76
3. 4. 3	Cómo construir un modelo heurístico de su empresa y del mercado en el cual ella actúa.	82
IV CAPITULO: SISTEMAS DE INTELIGENCIA E INFORMACIÓN		87
4	Sistema de inteligencia de marketing.	89
4. 1	Investigación de mercado.	92
4. 2	Fuentes de información / recolección de datos.	95
V CAPITULO: ADMINISTRACIÓN DE MARKETING		99
5	La administración de marketing puede plantearse como un proceso básico que consiste, a lo menos, en cuatro etapas:	99
5. 1	La empresa y sus grupos objetivos.	104
5. 1. 1	Marketing Mix Corporativo.	104
5. 1. 2	Marketing Mix Interno (cliente interno).	104
5. 1. 3	Marketing Mix del cliente externo.	105
5. 1. 4	Marketing Mix para proveedores.	106
5. 1. 5	Marketing Mix para accionistas.	107
5. 1. 6	Marketing Mix para sindicatos.	108

5. 2	Administración estratégica de marketing.	109
5. 2. 1	Administración estratégica corporativa.	111
5. 2. 2	Planeación estratégica corporativa.	113

SEGUNDA PARTE: MARKETING CORPORATIVO 117

I CAPITULO: MARKETING CORPORATIVO 118

1	Mix de marketing corporativo.	120
1. 1	Administración de marketing corporativo.	121
1. 1. 1	Cultura corporativa.	122
1. 1. 2	Modificación de la cultura corporativa.	123
1. 2	Etica corporativa.	126
1. 2. 1	Marketing sin fines de lucro.	136
1. 3	Personalidad corporativa.	139
1. 4	Identidad corporativa.	142
1. 5	Relación entre estrategia corporativa e identidad corporativa.	144
1. 6	Imagen corporativa.	146
1. 7	Planeación del marketing corporativo.	148
1. 7. 1	Tipos de estrategias corporativas.	155
1. 7. 1. 1	Estrategias de crecimiento para mercados actuales.	156
1. 7. 1. 2	Estrategias de crecimiento para nuevos mercados.	158
1. 7. 1. 3	Estrategias de consolidación.	160
1. 7. 1. 4	Estrategia de la mezcla de productos.	162
1. 7. 2	El plan corporativo y la gerencia media.	169
1. 8	Planificación estratégica del marketing corporativo externo.	170
1. 8. 1	Elementos del marketing corporativo externo.	172
1. 8. 2	Competencia del marketing corporativo externo.	178
1. 8. 3	Estrategias de marketing corporativo externo.	180
1. 9	Planificación estratégica del marketing corporativo interno.	181
1. 9. 1	Elementos del marketing corporativo interno.	184
1. 9. 2	Competencia del marketing corporativo interno.	187
1. 9. 3	Estrategias del marketing corporativo interno.	188

1. 10	Tendencias de la gestión corporativa y su relación con el marketing corporativo.	196
1. 10. 1	Calidad estratégica.	196
1. 10. 1. 1	La gestión de calidad.	196
1. 10. 1. 2	Las oportunidades para mejorar.	200
II CAPITULO: MERCADO EMPRESARIAL		204
2	Naturaleza y objeto del mercado empresarial.	204
2. 1	Componentes del mercado empresarial.	206
2. 2	Características de la demanda del mercado empresarial.	210
2. 2. 1	Determinantes de la demanda del mercado empresarial.	215
2. 2. 2	Número y tipos de usuarios industriales.	215
2. 3	Perspectiva internacional.	216
2. 4	Comportamiento de compra de las empresas.	220
2. 4. 1	Múltiples influencias de compra.	224
III CAPITULO: INSTRUMENTACIÓN Y EVALUACIÓN DEL MARKETING		231
3	Instrumentación de la dirección de marketing.	231
3. 1	Organizar para realizar la instrumentación.	232
3. 1. 1	La organización del departamento de marketing.	234
3. 2	Integración del personal de la organización.	238
3. 2. 1	Dirección de las actividades de marketing.	238
3. 3	Evaluación del desempeño de marketing.	241
3. 3. 1	La revisión del marketing: un programa de evaluación total.	241
3. 3. 2	Actividad equivocada del marketing.	242
3. 3. 3	El proceso de evaluación.	244
3. 3. 3. 1	Análisis del volumen de ventas.	244
3. 3. 3. 2	Análisis de la participación en el mercado.	246
3. 3. 3. 3	Análisis de los costos del marketing.	246
3. 3. 3. 4	Uso de los datos obtenidos de los análisis de volumen de ventas y de los costos.	249

IV CAPITULO: INNOVACIÓN	247
4	A continuación puntuaremos una variedad de temas que tienen que ver con la concepción de la innovación. 247
BIOGRAFÍA DE LA AUTORA	266
BIBLIOGRAFÍA	267

PREFACIO

El presente texto es una compilación de libros principalmente del área de marketing; y de diversas temáticas como: creatividad, sociología, psicología y administración.

Mediante esta compilación se pretende dar una apertura diferente hacia el marketing, en especial hacia el marketing corporativo, entregando en su primera parte una visión general del concepto de marketing, tomando alternativamente temas con los que se conecta; tales como: el posmodernismo y la creatividad tratando de dar un enfoque interdisciplinario al tema en cuestión.

En la segunda parte nos sumergiremos en el marketing corporativo, su visión interna y externa, viendo a la organización también como otra empresa más.

A su vez finalizaremos con un capítulo acerca de las nuevas concepciones de la innovación, que servirán para despertar la curiosidad y asombro generando nuevas instancias de creación.

Los principales objetivos de este trabajo han sido:

- + Motivar al estudiante, independiente de su disciplina de origen, a que vea con nuevos ojos la realidad.
- + Que este estudiante se atreva a opinar, reaccionar y pensar de una forma individual, original, donde no existen sólo las opiniones binarias.
- + Generar un estudiante más despierto, atento a todo lo que ocurre pudiendo relacionar hechos que en apariencia se encuentran desconectados; dándoles un nuevo sentido y significado (toda información es válida y por tanto útil).

Aprendamos a ser radares de la vida, sensibilicemos con todo lo que pasa, aprendamos a ser empáticos; las cosas no pasan sólo por que sí; si aprendemos a ver; sabremos el porqué.

PRIMERA PARTE
INTRODUCCIÓN AL MARKETING

I CAPITULO

REALIDAD ACTUAL: POSMODERNISMO

El fundamental elemento de la cultura posmoderna es la satisfacción por el éxito. La búsqueda de la superposición del yo con el yo ideal es un anhelo colectivo de la sociedad posmoderna. Creemos que éste es un ideal inalcanzable, ya que siempre persiste una distancia entre ellos; utopía de la posmodernidad, desarrollando el culto de la imagen. Todo esto se ha demostrado en la repercusión de los cambios socioculturales de las últimas décadas del siglo XX.

1 Enumeraremos algunos de los cambios que consideramos de mayor importancia:

1. Cambios en las costumbres sociales: peligro de enfermedades como el SIDA barren con la revolución sexual de los años sesenta y con las modalidades antirrepresivas de la sexualidad; por otro lado, el puritanismo victoriano de fin de siglo, a cuyo destierro contribuyeron con gran esfuerzo Freud y la teoría psicoanalítica, retorna en algunos discursos actuales.
2. Cambios de los roles de la mujer y del hombre en la sociedad y, más profundamente, cambios de los modelos identificarios: la reivindicación de la homo y la bisexualidad con un estatuto social y legal controvertido, impensable hasta hace muy poco tiempo, coexiste sin embargo con un incremento de actitudes discriminatorias.
3. Cambios políticos e ideológicos: el fin real o imaginario de las ideologías, la caída del socialismo, la exacerbación de los nacionalismos regionales y las luchas fratricidas por el predominio de los mismos, el desmembramiento de países y el resurgimiento de ideologías fundamentalistas, la xenofobia, el racismo y las violencias concomitantes.
4. Cambios sociales y económicos: la acentuación de la brecha entre países desarrollados y subdesarrollados, oposición norte-sur reemplazando a la guerra fría este-oeste, aumento de las psicopatías, drogadicción,

terrorismo, terrorismo de estado, violencia callejera, el problema de los homeless, desocupación, producto; todos éstos, de la cultura de la satisfacción.

5. Cambios en las creencias religiosas: la aparición de numerosas sectas o prácticas esotéricas, que prometen felicidad o solución rápida a las múltiples necesidades y apremios característicos de este fin de siglo.
6. Cambios en las prácticas psicoterapéuticas: la difusión de encuadres alternativos y fantasías de curación mágica, acordes con las variables económicas y sociales ya mencionadas y el facilismo como meta.
7. Cambios provocados por las tendencias filosóficas: sobre todo el posmodernismo, que quiebra los discursos del progreso y sentido de la historia, y derrumba las utopías románticas de libertad e igualdad como símbolos de felicidad, convirtiéndolas en meras ilusiones.
8. Cambios en la concepción del arte, la literatura y la música; las vanguardias, desde el dadaísmo y el surrealismo hasta al arte pop, que enfatizan la discontinuidad sobre la continuidad, repudian el pasado y el porvenir; los happenings, por ejemplo, son deliberadamente antiprogresistas y sus obras están hechas para no perdurar.
9. Cambios propuestos por los movimientos ecológicos y pacifistas: algunos de ellos postulan la lógica del no-descubrimiento, la ética de la no-investigación; sostienen que el progreso debe detenerse, que no se debe violar el último límite del átomo ni de los genes humanos, ni indagar en la intimidad profunda de la mente.

También se han dado cambios en relación con las ideologías:

Se ha provocado la decepción por las ideologías y una pérdida del entusiasmo por los ideales. Siendo la ideología el conjunto de ideas, creencias y actitudes rectoras de toda la vida o parte de ella, que surgen como reflejo de relaciones sociales, económicas y políticas, con independencia del grado de distorsión que, como observadores externos, podamos o no atribuirles.

El yo reemplaza una realidad que se vuelve inadecuada para su fantasma por otra que construye. Esto le permite vivir no ya para un deseo sino contra un rechazante. Esto genera el deseo de destruir la identidad del diferente, por resentimiento ante la injuria recibida y/o con la expectativa de recuperar la propia identidad.

El aumento de la tecnocracia y la desvalorización pragmática del insight, reemplazado por el exitismo, la sobreadaptación y las modas pasajeras, se enfrentan con el tratamiento psicoanalítico, que intenta lograr cambios estructurales que implica una búsqueda de la salud a través de la verdad y del insight. Por otro lado se ofrece el reforzamiento de las defensas, y la negación de la pérdida de los ideales, facilitando así la adaptación a la sociedad. Esto explicaría su auge en esta última etapa del siglo.

1.1 Cambios en relación con la posmodernidad

La cultura posmoderna ha influido profundamente sobre la mente del hombre de principios del siglo XXI. La misma incluye una sensación de vacío, de falta de sentido de la vida, de gerontización de los individuos por la pérdida de expectativas, de incremento del narcisismo y de la búsqueda del puro placer.

El ser humano ha perdido, en el posmodernismo, el lugar central en que se ubicó en la modernidad.

El conocimiento funciona como una mercancía informacional, con proveedores y usuarios, adquiere la forma de valor. Si nos atenemos a esta concepción del saber, el sentido de insight, de enriquecimiento del yo por el levantamiento de la represión, tiende a perder sentido la comercialización del saber.

Frente a los problemas derivados del progreso tecnológico, tales como la destrucción atómica o la devastación ecológica, han surgido dos actitudes: una, de limitación de la búsqueda de la verdad y el progreso científico y tecnológico; otra, de buscarla a ultranza (versión apocalíptica y Prometeica respectivamente). La primera, basada en el mito del génesis, de la prohibición bíblica de no acceder a ciertos conocimientos; la segunda, en la rebelión de Prometeo.

El sujeto posmoderno es antiprometeico, y creemos que el psicoanalista que se deja impregnar por el posmodernismo también tiende a serlo.

El hombre posmoderno tendería a evitar el sufrimiento, a desinvertir al otro y, por lo tanto, a eliminar la frustración que implica el tratamiento psicoanalítico, negando la necesidad o demanda del otro.

La modalidad abrupta con que han surgido los cambios socio-políticos, la gran intensidad de los sentimientos de despersonalización que han producido, hace que los sienta como un ataque muy violento al sentimiento de identidad nacional e ideológica. Esto provoca el deseo de destruir la identidad del diferente, por resentimiento ante la injuria recibida y/o con la expectativa de recuperar la identidad.

La decatectización de las ideologías, que caracteriza también al sujeto posmoderno, va unida a una pérdida de entusiasmo por los ideales.

1.1.2 La sociedad posmoderna y el sujeto de la posmodernidad

La cultura del narcisismo es el proceso de personalización del individualismo contemporáneo, en el cada uno se cierra en su propio espacio y se ocupa cuidadosamente sólo de sí mismo.

Es una cultura desprovista de solidaridad y de esperanza, pero no es trágica, sino liviana, cool, en ella los vínculos, la amistad, la pareja, la familia, están poco comprometidos. La sexualidad se hace más libre pero sin profundidad, y los lazos afectivos son menos estables. Se multiplica el consumo, la regla es pasarla bien, y mantener la imagen. Tal es el mensaje que transmiten los medios audio visuales y que se aplica a las relaciones afectivas en general, al deporte, al cuidado del cuerpo, a las dietas, a la moda, y también a la elección de terapias psicológicas que apuntan a esos mismos fines.

Una característica definitoria de la posmodernidad es que ya no se trate de avanzar. El tiempo no se concibe como dirigido hacia el futuro y, por lo tanto, no se reconoce a lo nuevo como superador, ni a la futuridad y a las grandes verdades como modelos. Esta sociedad no cree en teorías generales; la cultura del narcisismo generalizado es hosca a la política, desinteresada por el cambio social e incapaz de experiencias de lo colectivo. Es renuente a cualquier ruptura, no guarda disposición a la lucha ni al heroísmo, si bien se opone al totalitarismo y las dictaduras.

El individualismo narcisista, propio del sujeto posmoderno, se opone a la modernización y al sufrimiento.

Esta sociedad está obsesionada por el deseo de olvidar, de evitar la frustración, de correr tras una imagen que cambia continuamente cual el zapping televisivo y se consagra a la velocidad en un intento de no recordar.

Nuestra época está obsesionada con el deseo de olvidar y, para realizar ese deseo, se entrega al demonio de la velocidad; acelera el paso, porque quiere que comprendamos que ya no desea que lo recordemos. Lo que ayer fue noticia se borra con otra noticia más trágica aún o con la frivolidad de la información.

El lema sería olvidar para no comprometerse, en lugar de recordar para no repetir.

1.2 La cultura del anti-insight

La actitud posmoderna implica una cultura del narcisismo generalizado, es hosca a la política, desinteresada en el cambio social y renuente a experiencias de lo colectivo; no tiene disposición a la lucha ni al heroísmo. Hay un deseo de no desear. Esto va acompañado de una cordialidad light y por una indiferencia que puede confundirse con tolerancia hacia el pensamiento ajeno.

El sujeto posmoderno tratará de superponerse con el yo ideal de una manera mágica, mediante el éxito o la alineación, eliminando la distancia entre el yo y el ideal del yo. Si dicha distancia entre el yo y el ideal del yo persiste, cosa que sin duda ocurre, la acompañará siempre la supervivencia de una especie de tensión, de un lugar de surgimiento de los ideales y de las utopías, a pesar de la fuerza que opone de ello el sujeto de la posmodernidad.

Las figuras que encarnan el ideal son ídolos, ídolas, a quienes se les pide no te mueras nunca, en un intento por cristalizar el éxito y por eliminar la vivencia de temporalidad, el sentimiento de vacío, el temor a la muerte, la angustia de la castración; el deseo de no desear, característico del sujeto posmoderno, y su empeño en evitar a toda costa la frustración.

II CAPITULO

MARCO TEÓRICO DEL MARKETING

2.1 La noción de necesidad en la teoría económica

La necesidad humana es el estado de privación que siente un individuo (Kotler).

Necesidad genérica

Verdadera necesidad que se asimila a su satisfactor. Son necesidades que evolucionan constantemente hacia niveles superiores o más sofisticados y nunca se saturan totalmente.

Ej.: El transporte es la necesidad genérica; en cambio; el ferrocarril es una necesidad derivada.

Necesidad derivada

Es la respuesta comercial concreta hacia el producto o servicio.

Ej.: Un terno; es el satisfactor, de la verdadera necesidad de abrigarse o vestirse.

Sufren saturación, llegando incluso a extinguirse.

Deseo

Forma que adoptan las necesidades al ser moldeadas por la sociedad, su cultura y la propia personalidad del sujeto.

Ej.: Un maestro carpintero va a comprar un taladro: él compra algo para hacer agujeros y no un determinado taladro y, si existe uno que cueste menos y sea mejor porque es más rápido; esto es un deseo, pero la necesidad es hacer agujeros.

El fabricante siempre tiene que aferrarse a la necesidad genérica y no al deseo actual de un taladro; porque sino lo hace se expone a que otra empresa fabrique otro artículo (que no es un taladro); pero que también sirve para hacer hoyos y que es mejor, en varios aspectos como por ejemplo es más resistente y liviano etc.

Los deseos se transforman en demanda de productos cuando se cuenta con poder y voluntad de compra. Entonces da atractivo al producto poniéndolo en el momento oportuno (pan de pascua en diciembre y no para el 18 de septiembre) y en el lugar adecuado (vender bebidas alcohólicas en un disco y no en un gimnasio), incentivando el deseo en pos de crear una necesidad de orden genérico (poner un teléfono o citófono en un ascensor; para emergencias).

En forma paralela la publicidad estimula las necesidades derivadas (comprar un auto para trasladarse; no implica una determinada marca que otorgue status).

Sin embargo la publicidad apunta a satisfacer necesidades preexistentes aunque estas sean desconocidas hasta determinado momento. Llamado mercado latente; entonces la publicidad sólo crea la demanda (usar pasta dental con flúor, transparente y con olor a chocolate, satisface la necesidad de tener la boca y dientes limpios; libres de halitosis, independiente del aroma de la pasta y del color; pasando a ser el flúor una necesidad derivada; en este caso)

La empresa que sea; sólo trabaja con necesidades genéricas (preexistentes) tratando de convencer al consumidor de que manera satisfacerla mejor; a través de un determinado producto o marca; ya que incluso el teléfono o citófono en el ascensor, proviene de la necesidad genérica (básica) de comunicarse.

Necesidades sociales

No siempre las necesidades de corto plazo (consumir cocaína) coinciden con las necesidades de la sociedad en especial a largo plazo porque esta se ve afectada ya sea por la delincuencia en que se traduce o en el daño a las personas que viven con el consumidor etc.). En el caso del largo plazo (andar en auto es muy cómodo, pero puede llegar a hacer insostenible respirar; (al pasar 10 años más), como ocurre en Santiago si la gente sigue comprando autos para toda su familia).

Necesidades verdaderas y falsas

Según Attali y Guillaume. La necesidad es la adquisición del deseo y la dinámica del deseo sería explotada por los productores; entonces la demanda social que resulta de la necesidad de los deseos no es anterior a la producción. Por la tanto; la necesidad puede ser creada y constituir un deseo de un consumidor y de esta manera transformarse en una necesidad.

Según Rosa: existen necesidades verdaderas que es la necesidad pura u originaria de algo; en cambio las necesidades falsas son creadas por la sociedad y el productor.

Pero el problema radica en distinguir las verdaderas de las falsas; ya que la gran mayoría de nuestras necesidades son de origen cultural.

Ej.: Comprarse un vestido dorado no necesariamente implica una necesidad verdadera de vestirse, sino que también de símbolo de elegancia o vulgaridad en el caso que la consumidora fuera una prostituta; es vestido pasa a ser un medio de distinción de cierto rubro de trabajo (trabajadoras sociales, como se les denomina).

Necesidades absolutas y relativas

Según Keynes: las necesidades absolutas son las que experimentamos sea cual fuere la situación de los demás; y las necesidades relativas o artificiales (denominadas por Galbraith) son aquellas cuya satisfacción nos eleva por encima de los demás y nos dan un sentido de superioridad frente a ellos.

Las necesidades absolutas son saturables, las necesidades relativas no, porque mientras más se eleva el nivel general, más buscamos superarlo.

2.2 El bienestar y el nivel óptimo de despertar

Los psicólogos admiten que existe un nivel óptimo de despertar y de estimulación, óptimo en el sentido que da lugar a un sentimiento de confort y de bienestar

Sus desviaciones en relación al óptimo, cuando se efectúan hacia abajo, provocan una sensación de aburrimiento, cuando se efectúan hacia

arriba; una sensación de fatiga o de ansiedad; los individuos se esfuerzan por mantener un nivel intermedio de activación.

El individuo quiere asegurar su confort o prevenir la incomodidad, implicando una reducción de tensiones; que satisface necesidades corporales o mentales y rebaja el nivel de despertar demasiado elevado; por otra parte existe un comportamiento de lucha contra el aburrimiento, que busca una estimulación y eleva así un nivel de despertar demasiado débil. Estos dos tipos de comportamiento tienen como objetivo: colmar una carencia y asegurar un "bien negativo": la detención del sufrimiento, del disgusto y de la incomodidad.

A los economistas sólo les interesa el comportamiento que pretende reducir tensiones y el despertar; por el estado de carencia en que se encuentra el individuo. Salvo en el caso de países desarrollados de opulenta prosperidad que eliminó la incomodidad y busca estimulación, novedad y cambio. Encontrar un estímulo suficiente para combatir el aburrimiento puede ser una cuestión de vida o muerte en algunas situaciones. Ej.: Las personas de edad avanzada.

La necesidad de estímulo

La novedad estimula y complace, sobre todo cuando engendra sorpresa, contradicción, el absurdo, una disonancia cognitiva, o también una diferencia o divergencia entre lo que se esperaba y lo que llega.

Sin embargo lo nuevo y no habitual no atraen más que hasta un cierto grado, más allá del cual se vuelven molestos y hasta espantosos. Un grado intermedio de novedad parece ser lo más atractivo.

Un gran número de hombres se sienten rejuvenecidos cuando compran un auto nuevo, y asocian el envejecimiento de la máquina con el de su cuerpo.

El organismo necesita de una corriente continua de estímulos y de experiencias diferenciadas. "El hombre necesita tener necesidad".

Determinantes del bienestar

- + Confort
- + Placer
- + Estímulo

La búsqueda del confort resulta de la reducción de las tensiones: satisfaciendo las necesidades homeostáticas y la lucha contra el aburrimiento;

con la ayuda de los estímulos, tales como la novedad, el cambio, la incongruencia y el riesgo.

La búsqueda del placer resulta de: el placer inherente a la reducción de las tensiones y el placer provocado por los estímulos.

La búsqueda de estímulo; como medio de combatir el aburrimiento, y también como fin propio, es fuente de la tensión que suscita , generadora de placer y ocasión de superación y de realización para el individuo.

Lo más satisfactorio es la presencia del deseo (motor de la acción) y no el consumo "el hombre prefiere a la caza y no ha la presa".(Pascal).

2.3 Conceptos esenciales de marketing

Definición de mercado

Lugar de encuentro entre compradores y vendedores, donde se ofrecen para la venta bienes o servicios y se realizan transferencias de propiedad (lo que era mío, pasa a ser tuyo). También es conocido como la demanda que hace un cierto grupo de probables compradores de un bien o servicio; personas u organizaciones con deseos o necesidades a satisfacer, dinero para gastar y la disposición para hacerlo.

Concepto de cliente

Persona que requiere de nuestros productos o servicios.

Son las personas más importantes para cualquier negocio (sean éstos internos o externos).

- No dependen de nosotros sino que nosotros dependemos de ellos.
- No son una interrupción en nuestro trabajo, son un fundamento.
- Nos hacen un favor al venir a vernos, y no,, nosotros a ellos, al servirles.
- Forman parte de nuestro negocio. No son "gente de afuera ".
- Son algo más que estadísticas. Son seres humanos de carne y hueso, con sentimientos y emociones al igual que nosotros.
- Merecen que les demos el trato mas atento y cortés que podamos.
- Representan el fluido vital de este negocio o de cualquier otro. Sin ellos nos veríamos forzados a cerrar.

Definición de proveedores

Son quienes nos aportan los insumos para funcionar.

- Se convierten en nuestros socios.
- Con ellos se trabaja en equipo para reducir los costos.
- Con ellos se trabaja en busca de objetivos de largo plazo.
- Con ellos se obtienen los siguientes beneficios:
 - + Mayor uniformidad en el consumo.
 - + Crecimiento de ventas.
 - + Mayores utilidades.
 - + Mayores niveles de inventario.

Definición de competencia

Son la variedad de productos y servicios similares que se ofrecen en el mercado y que compiten por un mismo objetivo (representados por las organizaciones o personas que los generan u ofrecen).

2.3.1 ¿Qué significa el concepto de marketing? ¹:

La definición del concepto de marketing contiene tres ideas fundamentales

- 1) La satisfacción del cliente.
- 2) El esfuerzo global de la organización.
- 3) El beneficio (no simplemente las ventas) como objetivo.

¹ E. Jerome Mc Carthy y William. D. Perreault, "Marketing".

Figura 1: Las empresas orientadas al mercado ponen en marcha el concepto de marketing. La satisfacción del cliente dirige el sistema completo.



La necesidad de colaborar para realizar un trabajo mejor

Todos los directivos deberían trabajar en equipo, pues lo que produce un departamento puede representar un beneficio para otro. Sin embargo, algunos gerentes tienden a levantar "barreras" alrededor de su departamento.

Utilizamos la expresión orientación hacia la producción para designar este tipo de mentalidad estrecha, así como la falta de una dirección central dentro del ámbito de una empresa lucrativa. Recuerde, sin embargo, que este problema puede presentarse igual en los directivos orientados hacia las ventas, en el personal de una agencia publicitaria, en los miembros de un departamento de finanzas y en los gestores de organizaciones sin ánimo de lucro, etc.

Las "barreras" caen por los suelos en una organización cuando se integra el concepto de marketing. Desde luego, sigue habiendo división en departamentos porque la especialización es conveniente. Sin embargo, la actividad del sistema total se rige por las necesidades de los clientes, no por lo que a cada departamento le gustaría hacer.

En esta clase de empresa, resulta más realista ver el negocio como un conjunto de actividades internas y externas. Algunos departamentos

(producción, contabilidad, investigación y desarrollo) se ocupan principalmente de los asuntos concernientes al funcionamiento interno de la empresa. Los departamentos externos se encargan de todo lo relacionado con otros aspectos: ventas, publicidad y promoción de ventas. Por último, algunas oficinas (almacenaje, envíos, compras, finanzas y personal) trabajan tanto con los empleados como con el público en general.

Lo importante es contar con una orientación general que todos los departamentos adopten. Esto ayuda a la organización a funcionar como un "sistema" global, y no dividido en muchas áreas individuales. Sin embargo, el concepto de marketing es más completo que todo esto. En realidad se ocupa de definir un objetivo de alto nivel (la satisfacción del cliente) de un modo lógico para todas las partes del sistema. También define las expectativas de beneficio, sin las cuales el sistema no podría sobrevivir.

La supervivencia y el éxito requieren un beneficio

Las empresas deben satisfacer a los clientes, porque de lo contrario éstos no seguirán "votando" con su dinero por la supervivencia y éxito de una organización. Además han de tener presente que los ingresos por las ventas realizadas por los clientes tiene también un coste. Puede ser que la satisfacción de algunas necesidades cueste más de lo que el público está dispuesto a pagar. Por consiguiente, el beneficio (o sea, la diferencia entre los ingresos y los gastos totales de la empresa) es el criterio final para valorar el éxito y la capacidad de supervivencia. Es el punto de equilibrio que sirve a una empresa para determinar qué necesidades ha de intentar atender por medio de su esfuerzo global (algunas veces a costes muy altos).

Es fácil caer en una orientación hacia la producción

El concepto de marketing puede parecer obvio, pero recordemos cuán fácil es caer en una forma de pensar orientada a la producción. Por ejemplo, un detallista posiblemente prefiera trabajar sólo los días laborables y cerrar su establecimiento por las noches, así como los sábados y los domingos, que es cuando muchos clientes hacen sus compras. Otro ejemplo es el de una compañía que se apresura a fabricar un nuevo e ingenioso producto desarrollado en su laboratorio, en vez de averiguar antes si realmente satisfecerá una necesidad no cubierta. Muchas empresas dentro del campo de

la alta tecnología caen en esta trampa. Piensan que los avances técnicos constituyen la causa de su éxito, sin percatarse de que ello no es más que un medio de atender las necesidades de los consumidores. Observemos detenidamente la figura. En ella se muestran algunas diferencias de punto de vista entre los directivos que adoptan el concepto de marketing y los gerentes tradicionales con una orientación dirigida a la producción. Como se advierte en el gráfico, el concepto de marketing resulta realmente eficaz si se toma en serio. Obliga a la compañía a reflexionar sobre lo que está haciendo y por qué lo hace, y la motiva a desarrollar planes destinados a la consecución de sus objetivos.

Figura 2: Algunas diferencias entre los que adoptan el concepto de marketing y los directivos tradicionales orientados a la producción.

<i>Aspecto</i>	<i>Orientación al mercado</i>	<i>Orientación a la producción</i>
Actitudes ante los clientes	Las necesidades de los clientes determinan los planes de la empresa	Deberían agradecer que existamos, pues intentamos reducir los costes y ofrecer mejores productos
Oferta de productos	La compañía fabrica lo que puede vender	La compañía vende lo que puede fabricar
Papel de la investigación de mercado	Determinar las necesidades de los clientes y el grado de eficacia con que están siendo satisfechas por la empresa	Determinar la reacción de los clientes si es que se recurre a ello
Interés en la innovación	Hincapié en descubrir nuevas oportunidades	Hincapié en la tecnología y en la reducción de costes
Importancia de los beneficios	Un objetivo importantísimo	Un remanente. Lo que queda después de cubrir todos los costes
Papel del crédito a los clientes	Visto como un servicio al cliente	Visto como un mal necesario
Importancia del envase	Diseñado para comodidad del cliente y como una herramienta de venta	Visto como una simple protección del producto
Niveles de inventario	Establecidos teniendo presentes las necesidades de los clientes y los gastos	Establecidos para facilitar la producción
Sistemas de transporte	Visto como un servicio al cliente	Visto como una extensión de las actividades de producción y almacenamiento. Se busca ante todo minimizar los costes
Política publicitaria	Capacidad de los productos y servicios para satisfacer las necesidades	Características de los productos y cómo se fabrican éstos
Papel de la fuerza de ventas	Ayudar a los clientes a comprar un producto que cubra sus necesidades, en coordinación con el resto de la empresa	Vender productos al cliente sin preocuparse por la coordinación con otras actividades relacionadas con los productos ni con el resto de la empresa

¿Dónde encaja la competencia?

El marketing no consiste simplemente en satisfacer a los clientes, sino que se trata de obtener con ello un beneficio, por medio de un esfuerzo integrado de la compañía entera. Los tres aspectos han de considerarse simultáneamente. Las oportunidades de conseguir ganancias no se basan exclusivamente en superar a otras compañías, sino en hacer lo correcto. De hecho, a menudo el medio más eficaz de superar a los competidores consiste en descubrir y satisfacer una necesidad que los demás ni siquiera han tenido en cuenta. La competencia entre Pepsi y Coca-Cola es un ejemplo de ello. Ambas compañías gastaban millones de dólares en publicidad y luchaban codo con codo por los mismos clientes. Se concentraron tanto en la competencia que perdieron muchas oportunidades. Más tarde Pepsi descubrió el interés del público por un producto nuevo: un refresco hecho de jugo de fruta. Éste iba a ser Slice, de Pepsi, el primer refresco de este tipo en el mercado. Este hecho le ayudó a conquistar la lealtad de los clientes y a ganar espacio en los estantes de los detallistas.

Marketing operacional

Gestión voluntarista para conquistar los mercados cuya acción se sitúa a corto (hasta un año) o mediano plazo (de uno a cinco años). Preocupándose de cifras de ventas y se fundamenta medios en ficticios (no real o material) de la política de producto, distribución, dinero y comunicación.

Marketing estratégico

Es análisis y comprensión de los mercados. Se basa en el análisis de las necesidades de los individuos y de las organizaciones, bajo el punto de vista que el comprador no busca el producto sino el servicio que aquél proporciona. Adaptándose a la dinámica organizacional y anticipándose a su evolución. Orienta a las empresas hacia las oportunidades del mercado (actuales y futuras), ajustándose a sus recursos (actuales y futuros) proyectándose hacia el crecimiento y la eficacia organizacional; de mediano (de uno a cinco años) y largo plazo (más de cinco años); y su objetivo es precisar la filosofía comercial de la empresa, definir sus objetivos, elaborar una

estrategia (medio para alcanzar algo) y procurar mantener una estructura equilibrada de la gama de productos o servicios.

Marketing interno

Herramienta gerencial para el manejo eficiente del personal interno de la empresa; implica identificar los grupos, objetivos internos, estudiar sus necesidades y aplicar un plan de marketing mix para satisfacerlos.

Mercado meta

Lugar con personas y organizaciones con múltiples necesidades por satisfacer, que gastan dinero.

Marketing directo

Campaña por varios medios y en varias fases. Se usa uno o más medios publicitarios para conseguir una respuesta medible y/o una transacción comercial desde cualquier ubicación.

Ej.:

- Teléfono.
- Televisión por cable.
- Correo.
- T.V.
- Fax.
- Catálogos.
- Vídeo catálogos.
- Revistas.
- Radio.
- Paquetes de revistas.
- Diarios.
- Postales.

2. 4 Algunas herramientas del marketing

Benchmarking

Mejora el desempeño de la empresa y para ello hay que identificar aquella empresa líder o la mejor del mercado; reconocer los métodos y los indicadores de desempeño de la empresa, luego medir el propio desempeño en la empresa que está aplicando este nuevo enfoque. Lo anterior establece las diferencias entre ambas empresas y, luego formular un plan de mejoramiento, lo ejecuta y evalúa para disminuir la distancia o "gap". Pretende compartir los hallazgos entre empresas para producir un alza colectiva de la competitividad (la empresa puede ser nacional o internacional).

Outsourcing

Externalización o contratación de servicios externos. Para concentrarse en aquellos negocios o áreas de trabajo donde la empresa tiene ventajas competitivas o comparativas (que se pueden comparar con el resto); es decir donde maneja un buen know how (conocer como).

Se someten a un outsourcing todos aquellos procesos o servicios demasiado complejos y con alto riesgo de efectuarlos con mala calidad y alto costo al ser manejados por personal interno, se trata de contratar los servicios de especialistas potencialmente aptos para trabajar con mayor eficacia.

Resizing

Reestructuración replanteando y recreando la empresa para hacerla más eficiente y competitiva, también puede significar el estudio de la viabilidad de restricción o expansión para la búsqueda del tamaño óptimo de la empresa. Las fases de enfoque son:

- Drástico ajuste a la realidad.
- Creación del futuro de la empresa o institución.
- Búsqueda de la eficiencia operativa.

Merchandising

Técnicas y acciones basadas en la presentación y rotación destinadas a animar el producto en el lugar de venta para que "se venda a sí mismo", con

la intervención de terceros, logrando una máxima rentabilidad, tanto del producto, como del establecimiento. El objetivo es lograr que en el punto de venta el comprador demande el producto que sus ejecutivos se proponen vender, ya que no basta con atraer al cliente por medio de la publicidad y otras formas de promoción, sino que además se realice la compra del producto deseado.

Estrategia del nicho vacante

Entrega la satisfacción a necesidades de los consumidores que no han sido apreciados por los líderes. Un nicho vacante ideal debe tener un tamaño y magnitud adecuados, rentables, con potencial de crecimiento, propios de cualquier empresa y fuera del interés de las empresas líderes.

Marketing mix

Variable producto

Cantidad de producto: que se debe vender, siendo los satisfactores relevantes a considerar: la calidad del mismo, su diseño o la forma que llevará, su color, tamaño, envase, etiqueta, marca registrada, rendimiento, modo o manera de la cual debe consumirse o usarse, entre otras.

Variable precio: costos, margen de utilidad, impuestos, descuentos, que se otorgan según la cantidad vendida, interés con que se castiga la venta a crédito, etc.

Variable canales de distribución: número de intermediarios, número de comerciantes existentes en cada nivel, número de consumidores o clientes finales, servicios prestados por los intermediarios, como por los minoristas y ver que tipo de mayoristas o minoristas se tendrá.

Variable promoción: comunicación del producto realizando actividades como publicidad, propaganda al aire libre, participación en ferias, concursos, publicidad impresa, publicidad promocional, merchandising local o del producto, demostraciones, sorteos, degustaciones, liquidaciones estacionales, patrocinios, relaciones públicas, entre otras; mostrando las ventajas de su uso.

Variable fuerza de venta: número y calidad de vendedores (selección de éstos), en su monto y tipo de remuneraciones (variable fija o semi-variable), asignación adecuada de territorios, capacitación de éstos (sobre el producto, técnicas de venta u otras), y productividad que logren en su trabajo.

Variable distribución física: empaque o embalaje, el despacho o embarque de la carga, el transporte, almacenamiento (entrada, custodia, salida), condiciones óptimas de almacenamiento (temperatura, humedad, etc.), y envasado del producto, la recepción de mercaderías y la descarga, entre otras.

Variable de servicios al cliente: servicios pre y posventa como pueden ser la información que se le entrega al cliente (catálogos, manuales), asistencia técnica, disponibilidad continua al producto, servicios de mantención y reparación, devolución y recargo, entrega a domicilio, instructivo sobre el uso del producto, garantías del funcionamiento, atención de pedidos por teléfono y correo, entrenamiento a clientes, reducción del esfuerzo de compra, entre otros.

Variable marketing directo: Facilita la obtención de información, descuentos, ofertas, compra, métodos de pago, entrega de la mercadería a domicilio, etc., mediante el envío de catálogos, instructivos, trípticos, revistas, a través del correo, teléfono, fax, y redes computacionales.

2.5 Rol del marketing en la gestión de empresas

Uno de los objetivos de la estrategia empresarial consiste en definir una cartera de negocios que aproveche al máximo los recursos de la empresa.

Siendo el área comercial el canal de comunicación de ida y vuelta de la empresa en su contexto y se encuentra íntimamente ligado la estrategia empresarial a la estrategia de marketing.

Una estrategia de marketing comienza con el análisis del macroentorno, de los aspectos favorables y desfavorables; de las oportunidades y amenazas que la rodean.

Agrupar los factores como cultura, legislación, idiosincrasia y condiciones económicas generales (macroentorno).

Mientras que los proveedores, intermediarios etc. Constituyen un microclima o microentorno de la actividad de la empresa.

Dentro del entorno macro ambiental, la organización debe prever las formas a través de las cuales se comunicará, en el sentido de recibir los mensajes relacionados con necesidades, preferencias, etc. Y enviar los propios, sean éstos productos, mensajes publicitarios o comunicaciones en general.

La organización tiene en cuenta los deseos y necesidades del consumidor, el beneficio de la sociedad que la comprende y sus propios fines, desarrolla la estrategia integrada de marketing, que funciona como un sistema, como un conjunto de entidades interdependientes que interactúan y conforman un todo unificado. Que pretende enfrentar la complejidad y la incertidumbre, basado en hechos concretos, como método organizativo.

2.5.1 La función directiva en el marketing²

Vamos a analizar cómo un director de marketing ayuda a la firma en la consecución de sus objetivos. Esta persona ocupa un cargo directivo y, por tanto, examinaremos a continuación el proceso de dirección.

El proceso de dirección de marketing implica:

- 1) Planear las actividades de marketing.
- 2) Dirigir la realización de esos planes.
- 3) Controlarlos.

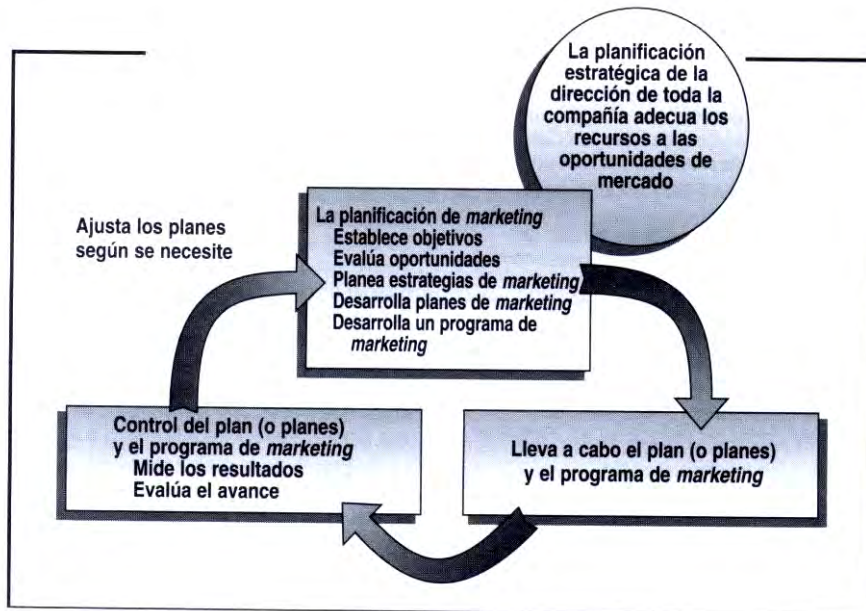
La planificación, la realización y el control son funciones básicas de todos los gerentes, pero aquí nos ocuparemos principalmente de lo que significan para los directores de marketing.

En la figura se observan las relaciones entre las tres funciones del proceso. Se han establecido contactos entre las funciones para mostrar que se trata de un proceso continuo. En la función de planificación los gerentes establecen directrices para llevarla a cabo y especifican los resultados deseados. Se sirven de éstos en la función de control para determinar si todo salió conforme a lo planeado. El nexo entre las funciones de control y

² E. Jerome Mc Carthy y William. D. Perreault, OB.CIT.

planificación es sumamente importante. A menudo esta retroalimentación da origen a cambios en los planes o bien a nuevos proyectos.

Figura 3 : El proceso de la dirección de marketing.



Los directores de marketing deben buscar nuevas oportunidades

Los directores de marketing han de buscar nuevos terrenos que resulten atractivos a medida que cambian las necesidades de los clientes o varía la capacidad de la empresa para atenderlas. No pueden limitarse simplemente a planear las actividades presentes. Los mercados son dinámicos, y también cambian sin cesar las necesidades del público, la competencia y el ambiente.

La planificación estratégica afecta a toda la empresa

El proceso de establecer estrategias que afecten a toda una compañía recibe el nombre de planificación (dirección) estratégica. Es decir, se trata del mecanismo de dirección encaminado a obtener y conservar el equilibrio entre los recursos de la organización y sus oportunidades de mercado.

La planificación estratégica es una importantísima función directiva que comprende no sólo el establecimiento de planes sobre actividades mercadológicas, sino también la producción, investigación y desarrollo y otras áreas funcionales.

Se debe tener en cuenta que los planes del departamento de marketing afectan a toda la organización. Los proyectos de una empresa deberían orientarse al marketing y, a su vez, los planes del director de marketing deben dar orientación y sentido a toda ella.

¿Qué es la planificación estratégica de marketing?

Este término implica encontrar oportunidades atractivas y desarrollar estrategias mercadológicas rentables. No obstante, ¿qué es una "estrategia de marketing"? Hasta ahora hemos empleado esta expresión de manera poco rigurosa.

¿Qué es una estrategia de marketing?

Este tipo de estrategia define un mercado meta y la combinación de marketing relacionada con él. Se trata de una especie de panorama general sobre el modo de actuar de una empresa dentro de un mercado. Son necesarias dos partes interrelacionadas, a saber:

1. Un mercado meta: un grupo bastante homogéneo de clientes a quienes una compañía determinada quiere atraer.
2. Una combinación de marketing: las variables que una empresa combina y controla para satisfacer ese mercado.

La importancia de los clientes meta en este proceso se advierte en la figura, donde el cliente (la "C") se halla en el centro del diagrama, rodeado por esas variables que llamamos "combinación de marketing". Una combinación normal suele incluir un producto, que se ofrece a un precio determinado, la promoción frente a los clientes potenciales de ese producto y los medios para hacer llegar el producto al lugar donde se encuentran los clientes.

Figura 4: Una estrategia de marketing.



La estrategia de L. L. Bean se dirige a ese grupo de clientes meta que desea disfrutar de la vida al aire libre. Sus planes exigen productos de calidad adecuados para cubrir una amplia gama de necesidades de este tipo. Por ejemplo, ropa o equipo para pescar, escalar o practicar el camping. Todos los productos que planea vender son comprobados sobre el terreno, con el fin de asegurarse de que corresponden a un nivel de "satisfacción absoluta". Aunque Bean trabaja en una tienda al detalle situada en Freeport (Maine), se sirve de la promoción mediante catálogos por correo directo para llegar a clientes de todo el mundo. Para facilitar los pedidos, los consumidores pueden llamar a cualquier hora del día, sin coste alguno, y recibir la información que necesitan, pues todos los vendedores de esta empresa son verdaderos expertos en los artículos que manejan. A fin de cerciorarse de que los pedidos se entregan pronto, Bean utiliza el servicio Ups para enviar la mercancía directamente desde sus propios almacenes. Sus precios son bastante competitivos con respecto a otras tiendas del ramo deportivo, pero la calidad y la comodidad en la distribución que ofrece al público, le dan ventaja dentro de ese mercado de fieles clientes meta.

La selección de un mercado meta no es lo mismo que el marketing masivo

Es preciso observar que una estrategia de marketing localiza a determinados clientes meta. A este método se le llama "selección de un mercado meta" para distinguirlo del "marketing masivo". La selección de un

mercado meta significa que se prepara una combinación de marketing para unos clientes concretos. En cambio, el marketing masivo (el método más común orientado a la producción) se dirige de forma general a "todos" los consumidores mediante una misma combinación. Supone que todos son iguales y los considera clientes potenciales. La selección de un mercado meta podría definirse como el "método del rifle", y la mercadotecnia masiva como "el método de la escopeta".

Los especialistas en marketing de masas a veces realizan la selección de mercados meta

Dentro de este contexto es fácil confundir términos de uso común. Marketing masivo y especialistas en marketing de masas no son el mismo concepto. Todo lo contrario. En el primer caso se intenta vender a "todo el mundo", según señalamos con anterioridad. Los especialistas o empresas especializadas, como General Foods y Wal-Mart, se dirigen a mercados meta definidos claramente. La confusión se debe a que los mercados meta del marketing general suelen ser grandes y encontrarse muy esparcidos.

El marketing masivo puede abarcar grandes mercados y beneficios

La selección de un mercado meta no se limita a pequeños segmentos del mercado general, sino únicamente a los que resultan lo bastante homogéneos. Un mercado muy numeroso (incluso los que a veces reciben el nombre de "mercado de masas") puede ser muy homogéneo y convertirse en el blanco de una empresa. Por ejemplo, un numeroso grupo de padres de niños de corta edad puede coincidir en algunas aspectos, entre ellos su actitud ante el cambio de pañales. Tan sólo en Estados Unidos, este grupo gasta cerca de \$3.500 millones al año en pañales desechables. Por lo tanto, no debe extrañarnos que sea uno de los principales mercados meta para empresas como kimberley-clark (Huggies) y Procter & Gamble (Pampers). En la actualidad, son tantos los clientes que compran pañales desechables que el reto no consiste ya en ofrecer un producto que los consumidores quieren, sino en encontrar un medio de eliminarlos que no dañe el medioambiente.

La razón principal por la que un director de marketing se centra en un grupo de clientes específico, es por obtener ventaja frente a la competencia

gracias a la elaboración de una combinación de marketing más satisfactoria y que además resulte más rentable.

Toshiba, por ejemplo, consiguió esta ventaja dentro del mercado de los hombres de negocios que viajan a menudo y hacen uso de computadoras, pues fue la primera empresa en ofrecer ordenadores portátiles.

Tianguis, una cadena de tiendas de comestibles ubicada en el sur de California, atrae a los clientes de origen hispánico mediante líneas de productos especiales y dependientes que hablan en español. Charles Schwab, empresa de corredores de bolsa con descuento, centra sus actividades en inversionistas expertos que buscan un medio cómodo y económico de comprar y vender acciones por teléfono sin mucha asesoría (ni presión) por parte de vendedores.

Se pueden tomar muchas decisiones sobre combinación de marketing

Existen muchos sistemas para atender las necesidades de los clientes meta. Un producto puede gozar de muchas características y niveles de calidad. Los niveles de servicio son susceptibles de ajuste. El envase puede ser de varios tamaños, colores o materiales. Puede cambiarse tanto el nombre de la marca como su garantía. Puede recurrir a diversos medios publicitarios (periódicos, revistas, radio, televisión, espectáculos). Pueden establecerse distintos precios. Pueden concederse descuentos, etc. Habiendo tantas variables, ¿hay alguna manera de organizar todas estas decisiones y de simplificar la selección de una combinación de marketing? La respuesta es afirmativa.

Las "cuatro Pes" constituyen una combinación de marketing

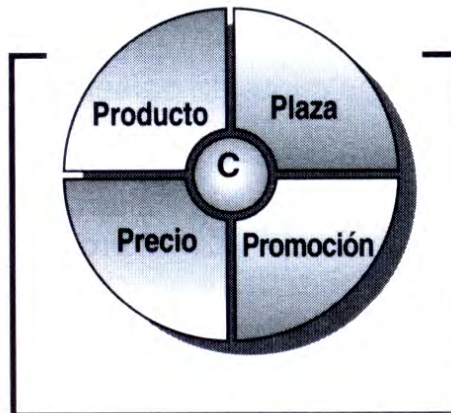
Conviene reducir todas las variables de una combinación a cuatro esenciales:

- Producto.
- Plaza o lugar.
- Promoción.
- Precio.

También conviene agrupar estas cuatro partes fundamentales de la combinación de marketing bajo la designación "cuatro Pes". En la figura se

subraya su relación y el hecho de que las cuatro se concentran en el cliente: "C".

Figura 5: Estrategia de marketing que muestra las cuatro Pes de una combinación.



Producto

Bien o servicio destinado a atender las necesidades del mercado meta.

El área de producción se ocupa de desarrollar el "producto" adecuado para el mercado meta. Esta oferta puede consistir en un bien físico, en un servicio o en una mezcla de ambos. Recuerde que "producto" no significa únicamente "bien físico". Por ejemplo, el producto de H & R es un formulario fiscal. El producto de un partido político es el conjunto de postulados que tratará de hacer realidad. Lo que no debemos olvidar es que un bien y/o servicio debe siempre satisfacer las necesidades del cliente, junto con otras decisiones del sector de producción que trataremos el desarrollo y empleo de nuevos artículos y aun de líneas enteras de ellos.

Plaza

La plaza abarca todas las decisiones necesarias para hacer llegar el producto adecuado al lugar donde se emplaza el mercado meta. Un artículo no sirve de nada al cliente si no se encuentra disponible cuando éste lo necesite.

Los productos llegan a los clientes a través de canales de distribución. Un canal de distribución está formado por una serie de empresas (o individuos) que median entre los productores y el usuario o consumidor final.

Promoción

Dar a conocer el producto a los clientes y vendérselo.

La tercera P se ocupa de dar a conocer al mercado meta el producto "adecuado". Incluye tanto la venta personal, como la venta masiva la promoción. Compete al director de marketing combinar estos métodos.

La venta personal es la comunicación directa entre vendedores y clientes potenciales. Normalmente se realiza cara a cara, pero algunas veces puede llevarse a cabo por teléfono. Esta técnica permite al vendedor adaptar la combinación de marketing de su empresa a cada proyecto. Sin embargo, la atención individual tiene su precio: la venta personal resulta muy costosa. Muchas veces ha de combinarse con la venta masiva y con la promoción.

La venta masiva consiste en establecer contacto con muchos clientes al mismo tiempo. Su principal modalidad es la publicidad, o sea cualquier forma pagada de presentación no personal de ideas, bienes y servicios a través de un patrocinador concreto. Otra forma de venta masiva es la publicidad no pagada, es decir, cualquier tipo de presentación gratuita y no personal de ideas, bienes o servicios.

La promoción de ventas engloba aquellas actividades (exceptuadas la publicidad pagada, la no pagada y la venta personal) que estimulan el interés, la prueba de un producto o su adquisición por los clientes finales u otros elementos incluidos en ese canal de distribución. Puede consistir, entre otras cosas, en el uso de cupones, materiales en el punto de intercambio, muestras, avisos, catálogos, novedades y cartas circulares. Los especialistas en este sistema trabajan en estrecha colaboración con los que realizan tanto la venta personal como la venta masiva.

Precio

Establecimiento de una tasa apropiada.

Además de desarrollar el producto, localizar el lugar y emprender su promoción, los directores de marketing deben fijar también el precio adecuado. Cuando lo hagan han de tener en cuenta el tipo de competencia frente al

mercado meta y el coste total de la combinación de marketing. Deben asimismo prever en lo posible la reacción de los consumidores ante los precios. Necesitan conocer prácticas actuales tales como márgenes brutos, descuentos y otros términos técnicos de la venta. Por último, deben estar enterados de las restricciones legales en materia de precios.

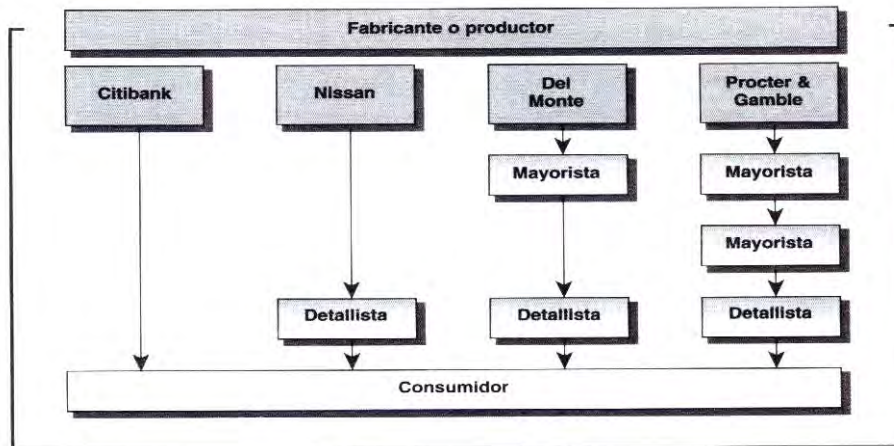
Y si los consumidores no aceptan el precio final, habrán sido inútiles todos los esfuerzos de planificación. Esto nos demuestra que se trata de un aspecto muy importante para el director de marketing.

Figura 6: Areas de decisión estratégica organizadas a partir de las cuatro Pes.



Algunas veces el sistema de canales es bastante reducido: pasa directamente del productor al consumidor. Esto suele observarse sobre todo en los mercados de empresas y en el marketing de servicios. Normalmente el sistema es más complejo, pues está formado por diversos tipos de intermediarios y especialistas. Si un director de marketing ha de atender varios mercados meta, serán necesarios muchos canales de distribución.

Figura 7: Cuatro ejemplos de canales básicos de distribución para productos de consumo.



Cada una de las cuatro Pes hace su aportación a la combinación de marketing

Estos cuatro factores son necesarios en una combinación de marketing. En realidad, siempre deberíamos vincularlos entre sí. Sin embargo, cabe preguntar: ¿es alguna de ellas más importante que las demás?. En términos generales la respuesta es negativa, puesto que todas son indispensables. Cuando se está preparando una combinación de marketing, las decisiones finales sobre cada una de las Pes han de adaptarse al mismo tiempo. Por eso los cuatro factores se colocan alrededor del cliente (C) en círculo: se pretende mostrar que tienen igual importancia.

Las funciones estratégicas deben realizarse de forma conjunta

Conviene recalcar, que la selección de un mercado meta y el diseño de una combinación de marketing son actividades interrelacionadas. Ambas forman parte de una estrategia de marketing, y han de ser decididas al mismo tiempo. Son las estrategias las que es preciso evaluar a partir de los objetivos de la compañía, no los mercados meta alternativos ni otras posibles combinaciones.

2.5.2 Un plan de marketing es una guía para la realización y el control³

Con el plan de marketing se cumple una estrategia

Una estrategia de marketing establece un mercado meta y una combinación. Es una especie de "panorama general" de lo que una firma podrá llevar a cabo dentro de determinado mercado. Un plan de marketing va más lejos. Se trata de la formulación escrita de una estrategia de marketing y de los detalles relativos al tiempo necesario para ponerla en práctica. Deberá contener una descripción pormenorizada de lo siguiente:

- 1) Qué combinación de marketing se ofrecerá, a quién (es decir, el mercado meta) y durante cuánto tiempo.
- 2) Qué recursos de la compañía (que se reflejan en forma de costes) serán necesarios, y con qué periodicidad (mes por mes, tal vez);
- 3) Cuáles son los resultados que se esperan (ventas y ganancias mensuales o semestrales, por ejemplo).

El plan deberá incluir además algunas medidas de control, de modo que el que lo realice sepa si algo marcha mal. El procedimiento puede consistir simplemente en comparar las ventas reales con las previstas. Se dará la alerta cada vez que las ventas totales caigan por debajo de cierto nivel.

La realización sirve para poner los planes en práctica

Una vez diseñado un plan de marketing, el director del departamento sabe lo que debe hacerse. En este momento empieza a ocuparse de la realización, o sea, de poner en práctica los planes.

Las estrategias corresponden a los planes sólo cuando realmente se llevan a cabo. Tal vez sea necesario tomar muchas decisiones operacionales, aplicaciones a corto plazo cuya finalidad es contribuir a la realización de las estrategias.

Los gerentes deberán adoptar las decisiones operacionales según las directrices establecidas durante la planificación estratégica. En función de ella crean políticas de producción, de distribución, etc. Por tanto, es posible que sea necesario adoptar decisiones operacionales que se ajusten a estas políticas sin

³ E. Jerome Mc Carthy y William. D. Perreault, OB.CIT.

que por ello dejen de poner en práctica la estrategia básica. Nótese que mientras estas decisiones no rebasen las directrices de estas políticas, los gerentes no habrán introducido cambio alguno en la estrategia básica. Sin embargo, si los controles indican que las decisiones operacionales no están dando los resultados deseados, los directivos quizá deban revalorar la estrategia en su conjunto y no limitarse a poner más empeño en su realización.

Será más fácil captar la diferencia entre decisiones estratégicas y decisiones operacionales si explicamos estas ideas mediante nuestro ejemplo de Toddler University. Las cuatro posibles Pes, política básica de estrategia, aparecen en la columna de la izquierda de la figura. Las decisiones operacionales probables figuran en la columna de la derecha.

Es obvio que algunas decisiones de este género se adoptan de modo periódico, incluso día a día, y no debemos confundirlas con la planificación estratégica. Es cierto que en ocasiones representan un gran esfuerzo. El director de publicidad dedica a ellas gran parte de su tiempo, pero no son las decisiones estratégicas de las que nos ocuparemos principalmente.

Figura 8: Relación de las políticas estratégicas con las decisiones operacionales en Baby Shoes Company.

<i>Área de decisiones sobre combinación de marketing</i>	<i>Política estratégica</i>	<i>Probables decisiones operacionales</i>
Producto	Mantener una línea lo más limitada posible de colores, estilos y tamaños que satisfaga al mercado meta	Agregar, cambiar y abandonar colores, estilos y/o tamaños según lo demanden los gustos del público
Plaza	Realizar la distribución a través de determinados detallistas de "productos infantiles" que se encarguen de vender la línea completa, así como de brindar promoción y un buen soporte de ventas en su establecimiento	En las áreas del mercado donde no se logre alcanzar el potencial de ventas previsto, incorporar nuevos establecimientos de venta al por menor y/o prescindir de los detallistas cuyo trabajo sea ineficaz
Promoción	Recalcar los beneficios y el valor del diseño especial y su manera de satisfacer las necesidades de los clientes	Cuando un detallista contrata a un vendedor, envía el paquete de capacitación con los detalles sobre la línea de productos. Incrementa el número de anuncios impresos en los periódicos locales durante los periodos de mayor demanda (antes de los días festivos, por ejemplo)
Precio	Mantener un "precio alto", pero alentar a los detallistas para que obtengan pedidos de gran volumen ofreciendo descuentos sobre esas compras	Ofrecer precios especiales de introducción a los detallistas cuando se patrocine un nuevo estilo

Un conjunto de planes forman el programa global de marketing

En la mayor parte de las empresas se establecen al mismo tiempo más de una estrategia de marketing, así como sus planes correspondientes. Posiblemente cuenten con varios productos, algunos de ellos muy diferentes entre sí, que están destinados a diversos mercados meta. También pueden variar otros elementos de la combinación de marketing. El desodorante Right Guard de Gillette, sus hojas de afeitar Atra Plus y su corrector líquido Liquid Paper requieren diferentes combinaciones de marketing. Sin embargo, las estrategias relacionadas con cada uno de ellos han de llevarse a cabo simultáneamente.

Un programa de marketing integra todos los planes mercadológicos de la organización en un solo "gran" plan. Este programa a su vez es responsabilidad de la compañía entera. Normalmente el programa de marketing forma parte de un plan estratégico como el que hemos descrito en las páginas anteriores.

Por último, son los directores de marketing quienes proyectan y llevan a cabo un programa mercadológico global. En este curso pondremos mayor énfasis en la planificación de una estrategia concreta y no tanto en la realización de un programa global. Esto resulta práctico porque conviene planear cuidadosamente cada estrategia. Un excesivo número de directores de marketing no puede actuar adecuadamente en este terreno. Tratan de diseñar demasiadas estrategias a la vez, sin desarrollar ninguna con suficiente rigor. Los buenos planes constituyen el fundamento de la dirección de marketing.

El control consiste en analizar y corregir lo que se ha hecho

La función de control suministra esa retroalimentación que lleva a los directivos a modificar sus estrategias de mercado. Para conservar el control, un director de marketing se vale de diversas herramientas: análisis de ventas por computadora, encuestas sobre investigación de mercados y análisis contable de gastos y beneficios.

En todas las funciones del marketing se requieren planificación y control

A primera vista podría parecer que sólo los directivos de alto nivel o las organizaciones de gran tamaño necesitan ocuparse de la planificación y el

control. No es así. Toda empresa necesita hacer planes, y si no se vigila su desarrollo posterior es imposible saber si tales planes están dando buenos resultados.

Lo anterior significa que la planificación estratégica de marketing pronto será muy importante para usted en sus actividades académicas o en su empleo actual.

Figura 9: Elementos del programa de marketing de una empresa.



2.5.3 La importancia de la planificación estratégica de marketing⁴

Insistimos en la función planificadora del director de marketing por una buena razón: las decisiones estratégicas definitivas (las que establecen en qué terreno trabajará la compañía y qué estrategias adoptará) casi siempre determinan su éxito o fracaso. Un plan extremadamente bueno puede ser realizado de modo deficiente y aun así ser rentable. En cambio, un mal proyecto ejecutado con gran eficacia puede acarrear pérdidas.

Una planificación estratégica creativa es necesaria para sobrevivir

Los cambios drásticos de estrategia posiblemente causen sorpresa a los directivos tradicionales orientados a la producción. Sin embargo, esta evolución se ha ido haciendo mucho más común, y cabe esperar que siga siendo así. Las industrias o empresas que han aceptado el concepto de

⁴ E. Jerome Mc Carthy y William. D. Perreault, OB.CIT.

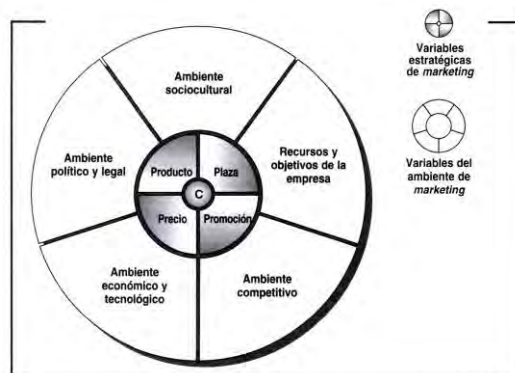
marketing se percatan de que no pueden definir su línea de negocios en función de los bienes que actualmente producen o venden. Por el contrario, han de pensar en las necesidades básicas del público al que atienden y en cómo dichas necesidades pueden cambiar en el futuro. Si no adoptan una perspectiva amplia de la situación, quizá tampoco logren ver lo que está sucediendo hasta que resulte demasiado tarde.

La planificación estratégica creativa ha ido adquiriendo aún mayor importancia porque las compañías no obtienen beneficios sólo por invertir más dinero en plantas y equipos. Además, la competencia a nivel nacional e internacional amenaza a aquellas que son incapaces de generar bienes y servicios más satisfactorios. Hay que encontrar nuevos mercados, clientes y formas de hacer las cosas, si es que una empresa quiere seguir obteniendo beneficios en el futuro y contribuir así al desarrollo del sistema de macromarketing.

La planificación estratégica tiene lugar dentro de un plan de trabajo

Nunca se realiza en el vacío la planificación estratégica del director de marketing. Al contrario, éste siempre trabaja con varias posibilidades bajo control y lo hace en una situación concreta observando muchas variables que es preciso tener en cuenta, aun cuando escapen a su vigilancia. La figura es un ejemplo de este plan de trabajo y muestra cómo un director ha de considerar el ambiente competitivo, el económico y tecnológico, el político y legal, el sociocultural, así como los recursos y objetivos de la organización.

Figura 10: Marco de referencia del director de marketing.



La planificación estratégica orientada al mercado también ayuda a otros profesionales

Si bien la planificación estratégica del mercado es útil para las empresas, también lo es para los contables, los miembros de los departamentos de producción y personal, así como para el resto de los especialistas. Este tipo de plan permite que todos los integrantes de la organización sepan qué juego están jugando y lo que se pretende realizar. En otras palabras, da dirección a todas sus actividades. Un contable no puede establecer presupuestos sin un plan, salvo quizá mediante una proyección mecánica basada en el presupuesto del año anterior. De manera análoga, un director de finanzas tampoco podrá estimar las necesidades de efectivo si no conoce el volumen de ventas que se espera obtener de los clientes meta, o si ignora los costes que supone atender sus necesidades.

Cuando hablemos de planificación estratégica de marketing estaremos refiriéndonos a los programas que el director deberá desarrollar para alcanzar los objetivos de la empresa. Este tipo de proceso deberán llevarlo a cabo, o al menos conocerlo, todos los miembros de la organización que se encarguen de la planificación, y con esto nos referimos incluso a los vendedores, al supervisor de producción, al comprador al detalle y al asesor de personal.

2.6 Historia del marketing (6 generaciones)

Primera generación

Entre los años 1950 y 1960 encontramos en las empresas algunas de las herramientas de marketing como promociones y publicidad, venta y distribución. Repartidas de manera desorganizada en diversas áreas, incluso la investigación y el desarrollo, enfocados hacia la producción, y destinados a esa área.

Segunda generación

En 1970, aparece el autoservicio, proliferan los supermercados y se instalan los hipermercados, aparecen las grandes tiendas, centros comerciales.

Se institucionaliza la franquicia donde las bencineras ofrecen amplia gama de servicios distintos al propio como por ejemplo cafeterías.

La televisión se dedica a aumentar los índices de cobertura hasta límites insospechables, lo que obliga a que anunciantes y agencias de publicidad deban convivir y obtener provecho del poder que ella les ofrece. La inversión en publicidad convencional se dirige gradualmente hacia el comercial de televisión.

La radio también se moderniza y ofrece emisoras de FM. Las revistas y las publicaciones. Dirigidas a público heterogéneo, tratan de encontrar el papel que les corresponde en el futuro, y después de la televisión dan los primeros pasos a la segmentación (fragmentación del mercado por sectores de interés) y la especialización (en determinadas áreas de atención).

Todas estas novedades conllevan a una mayor organización de las empresas tanto en sus organigramas como en su acción.

Aquí nace en los organigramas el gerente o directores de marketing.

Tercera generación

En los primeros años de la década del 1980 se descubre la importancia del marketing en la empresa, como un todo presente en todas las áreas cambian los procesos de planeación y dirección de las empresas.

El marketing debe ser una función compartida por todos, la responsabilidad inicial y final, su conducción del marketing debe ser competencia exclusiva del presidente o principal ejecutivo de la empresa, ya que el objetivo de la empresa es crear un cliente.

Las áreas de producción, finanzas, administración y recursos humanos son sometidas a entrenamiento intensivo de marketing, y sus jefes y empleados desarrollan la conciencia de que el objetivo mayor de sus estructuras, por más que se encuentren alejadas del mercado, es colaborar para que sus empresas conquisten clientes permanentes.

La empresa mirará, analizará y sentirá el mercado de manera más organizada, estableciendo divisiones en la empresa o de multiplicarse focalizando mercados, mediante la implantación de gerencias de productos. Entonces el gerente de marketing de la generación anterior se transforma en un administrador de servicios de marketing, ya que el liderazgo del proceso corresponde al principal ejecutivo de la empresa, y las propuestas y

posicionamientos específicos a los gerentes de divisiones o gerentes de productos.

Cuarta generación

Durante la mayor parte de los años 1980. Los ejecutivos se dieron cuenta que en el mercado existe un valor de la empresa mucho más importante que todos los demás valores inherentes a ella: la imagen que las personas importantes y decisivas tienen de ella.

A partir de 1982 la preocupación del marketing es el conocimiento y la concepción de qué es la empresa: como la sienten los diferentes públicos, internos y externos (importantes y decisivos en relación con ella).

Las empresas descubren que requieren organizarse y disponerse mejor antes de exponerse. La preocupación por la planeación, la definición y formación de sus identidades corporativas. Para la difusión y conquista posterior de la imagen corporativa de liderazgo.

Las empresas descubren que el Share Of Mind (tener parte en la mentalidad) debe preceder al Share Of Market (tener parte de la venta). También perciben que el mejor seguro de vida es invertir en su propia imagen. Que el Good Will (buen futuro) es el mayor de todos sus activos.

Quinta generación (Maximarketing)

En 1986 Rapp y Collins, plantean un reencuentro histórico con las 4 generaciones anteriores y con la evolución y madurez de los especialistas y todos los recursos de las nuevas tecnologías y de las tecnologías convencionales recicladas; un reencuentro con el marketing de "uno a uno", de "cliente en cadena" , del "almacén de don Pepe" quien sabía el nombre de todos sus clientes, la dirección y los gustos; quien mandaba al "niño" a avisar cuando llegaban los productos que estaban esperando. Según ellos el objetivo principal de este modelo es entablar "una lucha frontal contra el desperdicio y la ineficacia ", antes de establecer los pasos que deben seguirse.

Modelo:

Objetivo maximizado: elección de un objetivo/segmento de mercado, concentrarse en él y llegar al cliente/comprador individual e iniciar la creación de una base de datos.

Para llegar al "prospecto", recomiendan que siempre esté disponible y antes de recurrir a otro medio, consultar una base de datos pública o de terceros ya existente, que garantice una probabilidad mayor de llegar al cliente potencial, con un mínimo de esfuerzo.

Mientras más individualizado sea el proceso, éste marchará mejor.

Medios maximizados: las empresas, los mercadotecnicistas (expertos en investigación de técnicas de mercado) y los publicistas están obligados a dejar la quietud y olvidar los prejuicios para recibir con interés y sensibilidad las infinitas y nuevas alternativas que los medios les brindan, respetando los canales convencionales, pero teniendo en cuenta las alternativas que ofrecen las nuevas tecnologías y principalmente las tecnologías convencionales recicladas; optando por aquellos medios más efectivos, midiendo sus efectos.

Registros maximizados: sólo sobrevivirán las empresas que sean capaces de hacer rentables sus inversiones en publicidad. Midiendo las respuestas de cada pauta de publicidad, mediante ventas efectivas o la manifestación formal de interés (Premios o reconocimientos etc.).

Las empresas que se preocupan por maximizar su potencial de generación de resultados de sus registros, mediante la adopción de una conciencia - actitud, en poco tiempo adquieren conocimiento de métodos que funcionan mejor y de agentes que son más eficaces.

Concientización maximizada: además de alcanzar el objetivo se debe maximizar el impacto de concienciación de la publicidad; y para ello es necesario prestar atención a la dualidad de los procesos del pensamiento humano. Esto significa que los responsables de la creación de cualquier anuncio publicitario deben aprender a producir mensajes dirigidos a ambos hemisferios del cerebro: el derecho emocional y el izquierdo racional; de este modo, el mayor desafío de la empresa, y de los publicistas, es crear medios publicitarios que tengan en cuenta de manera integral el cerebro de clientes y prospectos.

Activación maximizada: los medios publicitarios deben implantar una especie de dispositivo motivador en el cerebro de los clientes y prospectos (posibles clientes); conduciendo a una compra o a dar un primer paso en esa dirección; puede consistir en anuncios que digan: "envíe para mayor información ..." , en mensajes de minoristas como: "esta oferta es válida sólo hasta el miércoles..." O en medios de marketing directo, con mensajes como "envíe el cupón antes del 15 de noviembre..."

Sinergia maximizada: es posible aprovechar cualquier medio publicitario para enriquecerlo con otros 2 ó 3 encargos o misiones. Así además de promocionar un producto, se puede valorizar la imagen institucional de la marca, recomendar o privilegiar canales de distribución e incluso conseguir más nombres para la base de datos de la empresa ("Playmovil, otro producto de Mattel"; "Titanic en Cinemark y los mejores cines del país"); evitando anuncios atiborrados; lanzando publicidad atrayente, moderna, fácil de recordar y con múltiples misiones.

Articulación maximizada: no es suficiente concentrarse en la publicidad y olvidar las demás posibilidades que conducen a la venta. Es decir, de nada sirve gastar millones en publicidad en T.V. para sensibilizar y motivar a las personas con el fin de comprar determinado producto, si la distribución es deficiente y el producto está mal presentado o las respuestas de los clientes y prospectos que escriben o telefonan no son satisfactorias. Por lo tanto, articulación maximizada significa calidad y atención.

Ventas maximizadas: la realización de la primera venta debe ser el comienzo de una larga y lucrativa relación. Si la empresa se ha organizado para que sus clientes "permanezcan fieles "; puesto que es difícil atraer la atención y la preferencia de una persona en este mundo de competencia feroz. Porqué permitir que se vaya y tengamos que iniciar nuevamente todo el proceso.

La base de datos de marketing es el corazón de la quinta generación y debe contener el nombre, dirección, teléfono y otros datos básicos de sus clientes; como también las preferencias, las características de comportamiento y otras informaciones, para desarrollar un programa de relación larga y duradera. Transformando clientes de una única venta por mes en clientes permanentes por los próximos 20 años. Además la base de datos constituye

paneles de consumidores debidamente segmentados, que nos orientan sobre como aumentar los usos de un producto, cómo hacer formulaciones. Saber las posibilidades reales de nuevos productos. Para establecer el área de investigación y desarrollo fuera de la empresa.

Distribución maximizada: cuando la empresa dispone de este medio cautivo (clientes en la base de datos) o puede recurrir a la base de datos de otras empresas; puede superar ciertos contratiempos; como no tener espacio en los estantes abarrotados para sus nuevos productos, en los supermercados, ni en los buzones, llenos de correspondencia; pudiendo con sensibilidad e inteligencia combinar el poder de comunicación de la base de datos con otros mecanismos de distribución.

Con el maximarketing puede gastarse 3 ó 4 veces el total de una venta para obtener un cliente permanente, y considerar ese dinero bien invertido si se tiene en cuenta el tiempo de vida del cliente para la empresa (es la diferencia entre conquistar un cliente y realizar una venta).

Sexta generación (Datamarketing Behavior)

Al mirar hacia el mercado, las empresas se dan cuenta de la presencia de un nuevo consumidor "camaguros" (cruce entre camaleón y canguro) que salta y cambia de color decenas de veces en un mismo día, dejando atrás a los consumidores convencionales (nosotros), como nos comportábamos y procedíamos hasta ayer y encontramos a los camaguros (nosotros de nuevo), pero con procedimientos y comportamientos inimaginables.

En cada momento del día saltamos e ingresamos en un nuevo nicho de comportamiento, y al ingresar "camaleonicamente", asimilamos sus colores/características/hábitos. Sin embargo en el instante siguiente damos un salto y vestimos una nueva fantasía.

Los camaguros somos cada vez más globales en la superficie de nuestros comportamientos y hábitos de consumo: bebemos Coca-Cola y Pepsi, vestimos Benetton, fumamos Marlboro y usamos Swatches y Rolex, Lee y Guess, Nike y Reebok, Sony y Philips. Por otro lado, somos cada vez más individualistas y segmentados en la esencia de nuestros comportamientos de consumo, en las manifestaciones de nuestras preferencias específicas.

Por tanto se hace diferencia entre el ser y el estar: yo soy lucho, y en cada momento del día yo estoy padre de familia, estoy marido, estoy telespectador, estoy lector, estoy saltando, estoy en la reunión del condominio,

caminando y escuchando música, estoy pensando en el día de la madre/ padre/amor y amistad /navidad, estoy cepillándome los dientes.

Y si su empresa se interesa en mi persona como cliente o como prospecto y no me localiza en el momento preciso; de comportamiento receptivo a sus mensajes, yo, camaguro, no voy a percibir, ni a registrar su mensaje, ni menos su empresa o producto. Es decir, para los camagueros no sensibilizados en el momento oportuno ¡su empresa y sus productos no existen!.

Para evitar esto es dotar su mensaje de un poder creativo y magnético que sea capaz de "cautivar" la atención del camaguro, no importa que esté haciendo él ni su momento de comportamiento (posibilidades de acierto: siendo optimista 10%).

Otra manera más inteligente y eficaz, es coincidir su mensaje con el momento de comportamiento en que el camaguro está receptivo a su mensaje, dotándolo de gran poder de atracción y convencimiento.

La mejor manera es "aprisionar" al camaguro para siempre, es la base de datos de marketing de su empresa, localizándolo en cualquier momento, a través del canal cautivo y exclusivo de modo creativo y personal y mantener su clientela en constante estado de encantamiento mediante la práctica de un marketing que utiliza las nuevas tecnologías para lograr la "fidelidad del cliente".

La esencia de la sexta generación; la del comportamiento de la información de marketing; es privilegiar a los consumidores camaguro y sus momentos de comportamiento, empleando como herramienta básica de trabajo; como eje de los sistemas de marketing; los programas de base de datos de marketing. Los demás caminos y herramientas también son importantes, pero en condiciones auxiliares.

2.7 La matriz de marketing de Madia de 6ª generación

1. La matriz inicia todos sus procesos de planeación por un exhaustivo análisis y comprensión del ambiente y de lo 8 sistemas de variables contenidas en él.

Sistemas de:

- Demanda.
- Legislación.
- Política.
- Distribución.
- Comunicación.
- Proveedores.
- Sentimientos.
- Eventualidades.

Una vez conocidos el ambiente y la manera como estos sistemas deberán variar e interactuar.

2. El siguiente paso consiste en definir, con el mayor grado posible de precisión, el segmento de mercado (estático y comportamental; en gral. y en su evolución) anhelado por la empresa; y al hacer esto, estarán analizando las competencias: la genérica (todos los productos y servicios que se disputan la misma atención y el mismo poder adquisitivo) y la específica (todos los productos y servicios que se disponen a ofrecer beneficios semejantes).

En esta segmentación de mercado se recurre a investigaciones de toda clase y de todo tipo, con relación a las previsiones, y como nunca a la sensibilidad y la experiencia, contempladas en nuestra matriz con los códigos de "brújulas, antenas y sensores".

3. Finalmente se define la política para cada una de las 8 p.m.

Las 4 clásicas y convencionales: **producto, promoción, place y precio.**

Las 4 nuevas: **personal**, (los conjuntos de públicos entre las empresas y el consumidor final, incluyendo al público interno; **proveedores** (quienes se sumarán en su totalidad a los esfuerzos de la empresa en su proceso de marketing); **posventa** (todas las providencias o medidas que se utilizarán para garantizar un marketing en "estado del arte" que se concreta con el proceso de hacer fiel a la clientela; y **protección** (todos los cuidados legales básicos e indispensables que las empresas vienen adoptando con el propósito de garantizar la integridad de sus acciones de

marketing y la preservación del mayor de sus patrimonios: el de las marcas, patentes, propiedad intelectual, tecnología y derechos).

2.8 Pensamiento estratégico

"El futuro no tiene nada que ver con el pasado" ¿qué van hacer las empresas de aquí en adelante para definir sus nortes, sus misiones. Para escoger luego los caminos y los atajos que deben recorrer ?

Respuesta:

1. De la espalda al pasado.
2. Recurrir a distintos medios de comunicación que minuto a minuto el mundo pone a su disposición.
3. Por la audición, lectura, atención y bajo el filtro de su experiencia y de su sensibilidad, procure anticipar lo que va ha venir, a través de los indicios y síntomas.
4. Converse con las personas, ponga el pie en la calle, el zapato en el lodo. Todas las respuestas están allá, tómelas en la fuente sin intermediarios.
5. Las nuevas tendencias vienen del frente y no de atrás. Dimensione el movimiento de la demanda, según el comportamiento de las personas.
6. Sienta la espesura y la temperatura de las muestras tomadas en los diferentes universos y segmentos y después saque sus propias conclusiones y tome posición.
7. Privilegie siempre y en cualquier circunstancia, los mensajes ocultos, y de manera especial su programa de base de datos de marketing.
8. Tenga coraje; sin disposición para enfrentar los riesgos, Ud. en la mejor de las hipótesis, llegará siempre después y atrás; la mayoría de las veces, ni siquiera conseguirá partir.

"El futuro no es una proyección del pasado" porque de ser así la editorial " Time - Warner " estaría invirtiendo en plantar pinos para generar materia prima para las 1000 nuevas publicaciones que van a lanzar en los próximos años. Pero como domina el pensamiento estratégico; sabe que el futuro de las comunicaciones no pasa ya por el papel y la tinta; y así, concentran sus inversiones en los llamados nuevos medios y en especial en los medios electrónicos, y sobre todos en los interactivos. Ej.: CD para P.C. etc.

Ej.: Una empresa como Ciba-Geigi de insecticidas, no se preocupará de fabricar insecticidas contra plagas, más fuertes (porque finalmente

atentarían contra el mismo hombre) sino de producir mediante biotecnología; especies más resistentes a las plagas.

2.9 Marketing de guerra

2.9.1 ¿ Que debe hacer la empresa en el mediano plazo?

1. El mérito supremo consiste en romper la resistencia del enemigo (la competencia) sin luchar.

Así proceden todas las empresas que por la intensidad de su marketing y de sus acciones diarias, están rigurosamente sintonizadas con todo lo que está ocurriendo, y consiguen con la necesaria antelación, anticiparse a sus competidores en cualquiera de sus movimientos, en cualquiera de las 8 P.

2. Toda la operación militar de marketing tiene como base el logro.

Las empresas concentran todos sus sentidos en el mercado, considerando el estado de sus competidores (actual) y todo sus posibles movimientos a futuro; de tal manera que la empresa al preparar sus movimientos futuros y acciones procuran siempre realizarlo de tal forma que los competidores vean un objetivo distinto al que efectivamente es.

3. En una guerra de marketing si la victoria tarda en llegar, las armas de los soldados, el equipo y el capital humano de las empresas se vuelven pesados y su entusiasmo disminuye.

Importa el " timing" (tiempo); lo que se disputa en el acontecer diario de las empresas en un mismo:

- Poder adquisitivo.
- Dinero (disputado entre decenas de otros competidores, enemigos, directos e indirectos que también tratan de conquistar ese dinero).
- Carga negativa que cae sobre la organización de un equipo debido a los atrasos sucesivos en operaciones; el peligro se presenta que "si se conquista América, ésta ya no estará".

4. En una guerra de marketing estar adelante del enemigo vale más que la superioridad numérica.
 - La mayor ventaja radica en llegar antes.
 - Las guerras de marketing siempre se inician en territorios diminutos y oscuros. (la cabeza de las personas).
 - Las empresas líderes, son aquellas que consiguen ocupar un nicho en ese territorio (la cabeza de las personas). Desalojarlas después, es una misión imposible.
5. Si conocemos al enemigo y a nosotros mismos, no necesitamos temer el resultado de este combate. Si nos conocemos, pero no conocemos al enemigo, por cada victoria sufriremos una derrota. Si no nos conocemos y tampoco conocemos al enemigo sucumbiremos en todas las batallas.

2.10 Mecanismos de sintonía fina

Son el conjunto de mecanismos, formulas, métodos, experiencias, sensibilidad y todo lo que pueda utilizarse para obtener un mejor conocimiento del mercado, de los competidores y de sus clientes.

Entre los variados mecanismos de sintonía fina, las investigaciones de mercado ocupan un lugar importante (estas continúan clasificándose en investigaciones cuantitativas; dirigidas hacia la estadística de las preferencias objetivas; y cualitativas; orientadas hacia el conocimiento profundo y verdadero de las razones y motivos de dichas preferencias).

La mejor información es la que está disponible en el momento oportuno con el mayor grado de precisión posible. De nada sirve una información completa y detallada y con un grado de certeza casi absoluta, si solo está disponible al día siguiente, dos meses después o un año más tarde. Cuando esto sucede la información solo merece ser arrojada a la basura. El proceso que se siguió para obtenerla no es ninguna investigación de mercado, puesto que investigación es un recurso vivo y pulsante. Dicha información se parece a las necropsias.

El mercadotecnista no quiere saber cuales fueron las causas que determinaron el fracaso o muerte de un producto: está preocupado por conseguir información de calidad (en forma, sustancia y tiempo), que posibilite

preservar la empresa y sus productos, que dirija hacia el crecimiento y hacia el éxito (dejar el pasado y unirse al futuro).

Para ello es necesario poner énfasis en la matriz de marketing de Madia, lo que hemos denominado: "brújulas, antenas y sensores", es decir, la capacidad y el deber de todos los mercadotecnicos para almacenar mayor información acerca de las disciplinas que se desarrollan a partir de nuevas tecnologías, que están surgiendo en el campo del conocimiento y ejercitarse permanentemente en el establecimiento de correlaciones.

El mercadotecnico debe tener el espíritu de Sherlock Holmes, en especial en la sexta generación del marketing en donde predominan los camaguros y el Datamarketing Behavior.

Los fenómenos, descubrimientos que ocurren en lugares, situaciones y sectores que en apariencia no tienen ninguna relación, acaban, de un día para otro, provocando modificaciones profundas, eliminando mercados y quitando de los estantes centenares de productos.

Según Peter Drucker: en los últimos años las empresas y los países se han visto sorprendidos por comportamientos aparentemente paradójicos de los seres humanos. Estos fenómenos ocurren con frecuencia cada vez mayor en los sistemas complejos en que estamos incluidos (los seres humanos).

2.11 Efecto mariposa (Peter Drucker)

Los sistemas complejos no permiten previsión, puesto que están controlados por factores que estadísticamente no son significativos.

El efecto mariposa (EM) demuestra que una mariposa que vuela en la selva amazónica puede determinar, y en efecto determina, el tiempo en Chicago algunas semanas o meses después. En los sistemas complejos, el clima es previsible y muy estable; pero el tiempo atmosférico no es previsible, ni tampoco totalmente inestable. Además ningún sistema complejo, puede considerar que existe algo externo a él y, por lo tanto no puede excluirlo. En lo referente al "tiempo" (fenómenos a corto plazo), no hay sistemas; solo existe el caos.

Ej.: Calvin Klein, tenía una clara visión de los noventa al lanzar su línea "escape" muy relacionada con la sexta generación del marketing (Datamarketing Behavior), en que; cada vez más; nosotros los camaguros,

"escapamos" en busca de nichos específicos donde podamos satisfacer necesidades.

2.12 Reaprendizaje diario a través de la experiencia propia

La sensibilidad y el conocimiento no solo se adquieren observando a los competidores y el procedimiento de las empresas que actúan en otros mercados, sino que también pueden conseguirse a partir de la experiencia propia en cada empresa, si la empresa está dispuesta a organizarse para aprovechar esa experiencia. Uno de los "caos" más notables de aprendizaje a partir de la propia experiencia y los errores cometidos. Ej.: Cuando Toyota llegó a Estados Unidos tuvo que competir con el tradicional "escarabajo" de la Volkswagen", pero cuando se estrenó el Toyota Crown se detectaron ruidos extraños y la potencia bajaba de manera paulatina, ya que en USA se transitaba a alta velocidad y se pensó en abandonar el negocio saliéndose del mercado, pero la administración desistió, ya que ésta era una oportunidad única, poseían el tiempo, hombre, administración y dinero, la mejor investigación de producto: centenares de Toyotas que ruedan en USA. Aunque debamos avergonzarnos tenemos que fijarnos en las fallas de las palabras del consumidor norteamericano. Tenemos ingenieros ansiosos por rescatar la imagen de capacidad transitoriamente deteriorada. ¡vamos a seguir adelante! (eso penso la administración), a partir de su propia experiencia y fracaso la Toyota desarrollo la sintonía fina de sus brújulas, antenas y sensores, llegando a convertirse en una de las empresas líderes de la industria automovilística mundial.

2.13 El deber de decidir

Suceda lo que suceda, por falta o por exceso de información, con la brújulas, antenas y sensores funcionando a buen ritmo o a marcha lenta, con las investigaciones completas o por concluir, las empresas y los mercadotecnicistas saben que no existe justificación para no tomar una decisión.

Las actitudes dilatorias no pueden presentarse en los ejecutivos con experiencia teórica y, principalmente, en las luchas de mercado y en las batallas empresariales, a menos que sufran del "síndrome de médicos internos" (que están terminando sus estudios e iniciando su práctica o profesión, solicitan

gran cantidad de exámenes por la inseguridad natural de inexperiencia; demorando al máximo el momento del veredicto, la hora del diagnóstico) lo cual los inhabilita para cumplir funciones de mando y misiones que requieran ganas y voluntad de tomar decisiones.

Algunos con el tiempo adquirirán seguridad y experiencia desarrollando sus brújulas, antenas y sensores, solicitando los exámenes sólo cuando sean necesarios, otros serán médicos internos toda la vida.

Existen casos crónicos y de emergencias; no deben esperarse los resultados de los últimos exámenes ni la conclusión y el análisis de las investigaciones, sino que se abre el pecho, se realiza la traqueotomía, se aplican masajes y choques al corazón. Es preciso salvar productos y empresas, pero no está bien como actúan muchos profesionales del marketing. No se corregirá el empaque si no se conoce el último resultado de la investigación, aunque se sepan que será horrible y que condenara al producto a permanecer en los estantes de los supermercados. Esperando el day-after-recall (devolución de un producto), y el resto de la programación de comerciales no tendrá continuidad, aunque se conozca con anticipación; antes de salir al aire el éxito o fracaso del mensaje.

El profesional de marketing no debe apoyarse en investigaciones y demás bastones y mecanismos dilatorios existentes. Por profesionalismo y ética debe digerir la mayor cantidad posible de información y mantenerse actualizado (con sus brújulas, antenas y sensores afinadísimos).

2.14 Caja de herramientas de sexta generación del marketing⁵

Cuenta con 8 herramientas:

1. Producto.
2. Promoción.
3. Precio.
4. Place (plaza).
5. Personas.
6. Proveedores.
7. Protección.
8. Posventa.

• ⁵ Francisco Alberto Madila de Souza “ La sexta generación del marketing”.

1. Producto

Conjunto de beneficios que una persona recibe cuando realiza una compra. Estos beneficios los transmite directamente el objeto físico que hace tangible el producto a través de su diseño (forma, color, material, componentes, información y empaque), sumado a los servicios específicos que dicho objeto promete prestar, además de los procedimientos que adopta la empresa responsable del objeto en los momentos que preceden a la compra. El producto moderno trae una serie de "valores" relevantes de acuerdo con las aspiraciones de los consumidores. Ej:

- Status.
- Atracción.
- Belleza.
- Seguridad.
- Higiene.

2. Promoción

Aquí se encuentran:

- T.V.
- Radio
- Prensa.
- Vallas
- Cine.
- Internet, etc.

3. Precio

Momento en que se traduce la fuerza competitiva de las empresas, a medida que son capaces de ofrecer la mejor relación costos por beneficios comparados con los de sus competidores y no considerando solamente sus costos de producción y distribución más el margen de ganancia de la empresa, teniendo como techo el valor máximo que supuestamente, los consumidores están dispuestos a pagar.

4. Place (plaza)

La comercialización busca estar al tanto con el mayor cuidado, de que movimientos realiza el producto en cada una de las etapas que recorre desde la fabrica hasta la casa del consumidor y no solo en el acto de vender y distribución física.

5. Personas

Recursos humanos de la empresa, y sus proveedores: el tiempo y el equipo.

6. Proveedores

A comienzos de 1990 y a partir del momento en que se pasó a una reflexión mayor y a practicarse la compactación "rebaja gradual del tamaño" (downsizing) y "la inclusión de intermediarios" y adoptarse la entrega de producto en el momento justo en que se necesitan (just in time), los denominados proveedores adquirieron gran importancia de manera que no se justificaba mantener juntos con una sola herramienta los recursos humanos internos (equipo de funcionarios) y los recursos humanos externos (equipo de proveedores).

7. Protección

Se vuelve absolutamente indispensable y fundamental cuando las empresas comprueban y se convencen que después de 40 años de vivir en la sociedad de consumo, los consumidores ya se han diplomado y ya son conscientes de lo que compran y los derecho que tienen. Por consiguiente las acciones de marketing no pueden prescindir de un andamiaje legal coherente, para evitar ciertos riesgos (incluso la supervivencia de la empresa).

8. Posventa

Acto de tratar de conquistar clientes una sola vez y mantenerlos fieles para siempre. El secreto de la fidelidad reside en la serie de medidas y actitudes que la empresa adopta inmediatamente después de realizar la venta.

Empresa y mercadotecnistas miran hacia el mercado para formular hipótesis de negocios o productos a partir de oportunidades detectadas: definen con la mayor precisión posible cuál es el objetivo que desean conquistar, con qué comportamiento, y, en consecuencia, quiénes son sus competidores genéricos y específicos.

Escudriñan profundamente el ambiente en que van a actuar, de modo que puedan conocer y respetar las características y las tendencias de cada uno de los 8 principales sistemas que lo constituyen. Mediante investigaciones, brújulas, antenas y sensores someten la hipótesis a un proceso de sintonía fina, respiran profundo, toman impulso y, finalmente, abren la caja de herramientas.

Definen una política para cada una de las ocho "herramientas": establecen un plan de vuelo para los próximos periodos y se dirigen a la cabecera de la pista para decolar. Se abrochan los cinturones de seguridad y se llenan de la determinación, el coraje y la creatividad necesarios para emprender una jornada exitosa.

2.15 PDM (Programa de Database Marketing)

No es suficiente coleccionar nombres e informaciones debidamente organizados en un computador, ya que es indispensable tener una política y una disciplina de utilización, así como es fundamental asumir compromisos y cumplirlos.

El principal problema que se presenta en PDM es una fuerte resistencia cultural y luego superada ésta, la falta de continuidad en su mantenimiento y desarrollo.

Pero superada esta dificultad, en muchos casos se comprueba que la empresa subestimó la eficacia del PDM y no se preparó para responder a las expectativas que generaría a medida que se cualificaran e intensificaran sus comunicaciones y relaciones con los clientes y prospectos, para no mencionar otros PDM dirigidos a otros públicos relevantes de la empresa. En esta situación, muchas veces después de iniciado el proceso, la empresa tiene que suspender la aplicación del PDM para reorganizarse, y sólo después retomarlo.

En la década del 1990 "los clubes de consumidores" reconocen la preferencia del consumidor, por medio de un tratamiento diferencial y permanente, independiente de situaciones de crisis o de normalidad;

incorporándolos a una red de información que puede saber con precisión quienes son sus mayores clientes y el que vende mas en cada tienda, sabiendo sobre las compras de los clientes (es más fácil complacerlos). Todos los consumidores registrados se premian: por cada 50 kilos de carne comprados, ellos gana un bono que se cambia por mercadería. Como lo hizo carne Wessel.

Programa de Database Marketing

1.- Política del programa de Database Marketing.

Definición de los públicos y la información que la base de datos debe contener. Y de cada una de las personas de estos públicos se debe levantar, en una primera etapa, datos básicos, como:

- Nombre.
- Dirección.
- Residencial.
- Comercial.
- Teléfono.
- Hábitos.
- Preferencias.
- Actitudes.
- Comportamientos de consumo.

Regla de oro

De cada una de las personas de una base de datos, se debe guardar toda la información o datos que, con certeza, un día van a utilizarse. La información inútil debe ser eliminada.

2.- Arquitectura del Database de Marketing.

El software especializado y disponible en el mercado, o desarrollado a la medida de las necesidades reales y específicas de la empresa.

3.- Plan de acciones.

Disciplina de su utilización; toda la empresa necesita planear con la debida antelación, la forma como va utilizar su base de datos, definiendo todas las acciones regulares y eventuales de comunicación que pretende ejecutar, y de este modo posteriormente como programa de movimiento, ejecutarla, con calidad irrefutable.

En cada una de estas acciones deberá existir un mecanismo que mida los resultados, estimule a los receptores de los mensajes a dar algún tipo de respuesta que a su vez garantice la retroalimentación del sistema (actualización permanente del PDM).

Este plan debe contener un SAI (sistema de actuación integrado), donde están previstos todos los momentos para establecer comunicación con los públicos, así como los instrumentos que se van a utilizar. Tales como:

- Cartas personalizadas.
- Informativos.
- Servicios de consulta.
- Servicios de cupones.
- Intercambio de informaciones y respuesta.
- Telemarketing con central de atención.
- Visitas personales.
- Llamadas telefónicas.
- Fax, etc.

Ej.: Mc Donald's entrega cupones para que sus clientes los llenen con datos personales, haciéndose socios del Mc Donald's Vip Club como socio teniendo derecho a un cartón que le garantiza descuentos, premios, regalos de cumpleaños, cupones, y hasta recibir una publicación (revista o afiche que lo destaque por ejemplo en su cumpleaños) haciendo fiel a un cliente que gasta \$4.500 semanales en sus tiendas, que traducidos en diez años serían \$1.920.000.

Toda la información contenida en el PDM no podrá ser comercializada sin previa y formal autorización de los titulares de la información, ya que es de uso exclusivo de la empresa, para sus fines específicos.

PBD (Datamarketing Behavior Die o El Salto Del Gato o El Salto Del Dado)

A semejanza de los dados de póker; el Datamarketing Behavior también tiene un dado que orienta todo el proceso de selección, escogencia y establecimiento de prioridades.

Siempre caerá con la cara de PDM (programa de base de datos de marketing) hacia arriba; pudiendo ver en el lado izquierdo, la promoción en los puntos de venta y, del lado derecho, los medios especializados.

La cara que siempre queda escondida, es el de los medios genéricos o segmentáticos.

Y las otras caras que Ud. termina viendo cuando gira el Datamarketing Behavior Die es la de otras formas promoción y la utilización de base de datos de terceros.

Todas las empresas deben privilegiar los programas de base de datos de marketing. Ellas posibilitan la comunicación personalizada con cada uno de sus clientes en canal cautivo y exclusivo; y garantizan el proceso de hacer fieles a esos clientes, proveedores, trade (negociar, tráfico) y demás públicos que son relevantes para ellos, principalmente su capital humano.

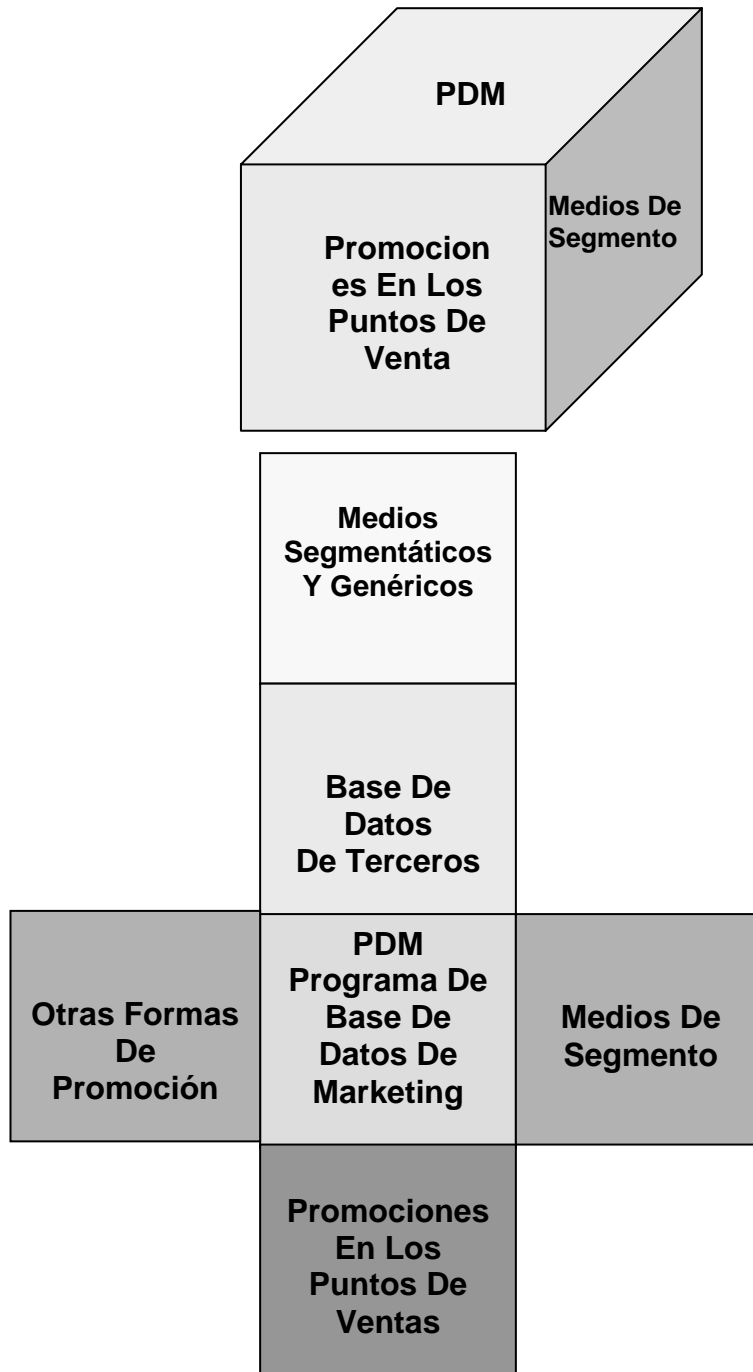
En seguida se recomienda la utilización de los medios de segmento, dirigidos a segmentos comportamentales, donde el valor de la publicidad es rigurosamente igual al del editorial. Y paralelamente, la concentración total y el enfoque en las promociones en los puntos de venta.

A través de la compra o utilización de base de datos de terceros cuyos integrantes presenten características estáticas y comportamentales que sean las más cercanas posibles de las de los clientes de la empresa, o del perfil del cliente anhelado.

Con posterioridad recurrir a otras infinitas formas de promoción.

Una vez que la dispersión es colosal y la eficacia es mínima, se debe apelar a los medios segmentáticos y sólo después, casi en un estado de ataque de locura, a los medios genéricos, utilizando un cañón para matar una mariposa.

Figura: PBD (Datamarketing Behavior Die o El Salto Del Gato o El Salto Del Dado)



III CAPITULO

CREATIVIDAD Y MARKETING

3 ¿Qué es creatividad?¹

La palabra creatividad ha sido razonablemente confundida con la técnica de crear anuncios. Pero no es sólo eso. Creatividad es la técnica de resolver problemas. Esa técnica puede aplicarse a todas las actividades humanas y no sólo a la actividad específica de crear una buena comunicación. Puede aplicarse a la medicina, la sociología, al marketing, a las finanzas, la educación, la producción de alfileres o de motoniveladoras, a la administración pública, la contabilidad, al periodismo; a todo; descubre caminos nuevos, considerando el conocimiento como un medio y no como un fin en sí mismo. Entregando al conocimiento la creatividad, éste se amplia.

La práctica del marketing es un permanente ejercicio en creatividad.

El hombre de marketing consciente usa toda su imaginación no solamente para sacar adelante proyectos ya establecidos; sino también para detectar posibles cambios que tendrán la influencia decisiva sobre la vida de su empresa, y sobre la vida de otras personas y su propia vida. Gerard Piel, advierte que, debido a que el espacio de tiempo entre un invento y su aplicación disminuye hoy tan rápidamente, se hace necesario tratar de poder prever las implicaciones éticas, sociales y económicas de cada nuevo producto; en la actualidad, el hombre se encuentra forzado a reconocer y a dar su aprobación a transformaciones profundas en los valores humanos.

¹ Roberto Duailibi, y Harry Simonsen Jr., "Creatividad y Marketing".

3.1 La empresa solución creativa para un problema

Toda empresa es la solución creativa para una angustia generada por un problema. El hombre de negocios identifica una necesidad no satisfecha, o satisfecha en forma no adecuada, y ve en ella la oportunidad de obtener una recompensa.

La actividad creadora siempre va precedida por esa angustia. Freud definió la creatividad como proveniente de un conflicto dentro del inconsciente; tarde o temprano, el inconsciente produce una solución para ese conflicto. Si la solución refuerza la actividad pretendida por el ego, o sea, por la parte consciente de la personalidad, tenderemos como resultado un comportamiento creador.

Según Freud, el hombre feliz jamás se entrega a la fantasía, pero el insatisfecho sí lo hace; los instintos insatisfechos son las fuerzas impulsoras de las fantasías y cada fantasía es una satisfacción de deseos, una rectificación de la realidad no satisfactoria.

Por consiguiente, las soluciones creativas resultan de la liberación de energías necesarias para la liberación de aquella angustia.

La simple existencia de una empresa supone que hubo una crisis en determinado momento; la empresa es, por sí misma, la solución que se encontró a través de un enfoque creativo para un problema.

En términos empresariales, la solución debe ser encontrada por la producción y por la distribución de productos o servicios. Y a través de incitaciones conscientes y permanentes de la crisis que preceden la creación, obligar a que la empresa tenga siempre y sistemáticamente aquel impulso inicial que lo hizo nacer y que, en determinadas circunstancias, haría que ahora “renaciera” varias veces durante el transcurso de su existencia.

Evidentemente, nuestro objetivo no es ofrecer soluciones prefabricadas sino cumplir una misión mucho más importante: identificar caminos.

Es mucho más creativo saber formular preguntas que encontrar respuestas.

Cuanto mayor sea el número de preguntas, mayor será nuestra probabilidad de encontrar una buena respuesta. De la cantidad es de donde surge la calidad, tanto en el arte como en el marketing.

Retomar de la angustia inicial en términos sistemáticos, por la formulación de problemas, preguntas, respuestas, alternativas, es una de las formas más saludables de creatividad empresarial.

Sin embargo, en términos empresariales, es de vital importancia el comprender que **el marketing es esencialmente la administración de la creatividad en busca de la optimización del beneficio para la supervivencia y la expansión.**

Heurística y algoritmo

La creatividad es un proceso mucho más heurístico que algorítmico.

Algoritmo: es una regla, una ley, o una verdad que, siempre que se aplica a premisas conocidas, produce resultados que si bien no son conocidos, por lo menos son esperados. Un algoritmo, programado en disco o en la propia mente humana, es el resultado lógico.

Heurística: del griego heuriskein (descubrir), es una verdad circunstancial; no es verificable, no es matemáticamente comprobable. Se encuentra con frecuencia en lo que podríamos llamar "sabiduría popular".

Heurística admite la contradicción y debe vivir de ella.

La ley de la parsimonia afirma que, dada dos posibilidades para la solución de un problema, se debe aceptar la más sencilla, porque es más probable que esta sea la correcta.

Otras aplicaciones heurísticas para la empresa

Casi todo procedimiento empresarial es por naturaleza, heurístico. Nunca se puede tener la seguridad de alguna conclusión a que se haya llegado a partir de premisas anteriormente experimentadas.

Por consiguiente, es interesante que reconozcamos algunas heurísticas que, en ciertas ocasiones y de acuerdo con diferentes oportunidades, pueden o no ser aplicaciones a la empresa.

1. Ley de la parsimonia. Ya se vio. Determina que, entre 2 soluciones, es probable que la correcta sea la más sencilla.
2. Ley de Friedrich. Según karl J. Friedrich, se debe partir siempre del concepto de que la "criatura humana miente". También llamada "The Men Lie Law" (la ley de la mentira humana) determina que nunca se debe aceptar nada a priori, todo se debe poner en tela de juicio.

3. Ley de la soberanía de las informaciones. “nunca luche contra las informaciones”, dice la ley. El primer paso es aceptar siempre como verdaderas las informaciones de las cuales se disponga. Solamente si ella no logran explicar determinado fenómeno debemos cuestionarlas. Como es típico en la heurística, esa ley contradice la anterior.
4. Ley de la despersonalización. Marshall Mc Luhan dice que es necesario salir de su propio ambiente para poder percibirlo. Ejemplifica su afirmación con la frase de un jesuita amigo suyo: “si algún día alguien descubrió el agua, ese alguien no era un pez”. Robert Townsend recomienda que de vez en cuando usted debe llamar por teléfono a su propia empresa y tratar de hablar consigo mismo, sólo para darse cuenta de lo difícil que es.

De esa manera, esa ley nos ordena aumentar nuestra percepción, mirar un objeto conocido como si nunca lo hubiéramos visto antes. Una experiencia: dé un paseo por su propia ciudad y obsérvela como si fuera un turista recién llegado. Invierta el proceso del “deja vu” (ya visto) y mire la escena habitual como “jamás vu” (nunca vista).
5. Leyes de Murphy. “si en un negocio puede suceder un solo hecho equivocado, ese hecho sucede”. Tal vez sea debido a esa ley, que en cabo Kennedy los técnicos se preocupan tanto con el “zero defect” (cero defecto); o sea, en un cohete espacial, nada puede ocurrir equivocado. Aún así....

Por otro lado, Murphy tenía una visión siniestra de la actividad empresarial. Por ejemplo, sus otras “leyes”, dicen:

- Las cosas que se dejan al azar, siempre van de lo malo a lo peor;
- Si existe alguna posibilidad de que varias cosas resulten, la única cosa que no resultará es la que ha de causar el mayor perjuicio.
- La naturaleza siempre toma partido de los defectos ocultos.
- Si todo parece marchar bien, obviamente algo pasó inadvertido.

A partir de las leyes de Murphy y de los principios de Peter, muchas otras leyes fueron expuestas, incluyendo entre las más interesantes las de los brasileños Fang (“en cualquier campo de actividad humana, el hombre siempre hará aquello que sabe, y no lo que es necesario”) y Mammana (“el camino más corto entre dos puntos siempre está en obra”); los de Jones (“el hombre que sonríe cuando la situación es crítica, está pensando en alguien a quién culpar”), las de Goden, Crosby, Catt, Segal y una que nos interesa especialmente,

como la ley de Rudin que proclama que “en una crisis que obligue a una elección entre alternativas, la mayoría hará la peor elección”.

6. Ley de la obsolescencia. Si algo funciona, es obsoleto. Aparentemente paradójico, se vuelve evidente cuando se considera en términos relativos en el tiempo: para el idealizador de un auto, de un cohete o de un avión, por ejemplo, el proyecto se vuelve obsoleto en el momento en que deja su mesa de trabajo, a partir de ese momento, comienza a proyectar perfeccionamientos y otros modelos.

Creatividad

Significa el acto de dar existencia a algo nuevo, único y original. En marketing ese "algo nuevo y original" debe partir de la premisa básica de que debe ser útil para la empresa o para su creador, para la comunidad de consumidores o para la comunidad en general.

La creatividad puede asumir dos formas principales: la invención y el descubrimiento.

Invención (o innovación)

Cuando por medio de la asociación de dos o más factores aparentemente diferentes, se llega un tercer factor que tiene parte de los anteriores, pero que, con relación a ellos, es nuevo.

El descubrimiento

Ocurre cuando se percibe algo ya existente y se expresa esa constatación, ya sea a través de una definición, o a través de una ecuación o fórmula matemática.

Se podría afirmar que la invención, por depender más de la creatividad es más heurística y que el descubrimiento, por partir de lo ya existente, es más algorítmico.

La intuición: el insight

Percepción súbita de una solución. En términos generales, la intuición es la respuesta que precede a la pregunta y ocurre cuando, a partir de datos no conocidos, se consigue generar datos nuevos, que se viene a combinar para la invención o para el descubrimiento.

3.2 La creación asume varias formas

La imaginación

Es la representación mental de aquello que se recuerda, o de lo que nunca ha sido captado por los sentidos. En este segundo caso nosotros la clasificaríamos como "imaginación creadora", imagen mental de una cosa anteriormente desconocida y jamás presentada a los sentidos, ya sea receptor o del propio transmisor de la comunicación creativa.

La fantasía

Es la capacidad de representar sin restricciones lo nuevo y lo irreal, eventualmente por medio de la combinación de elementos de la realidad. La ficción científica en este sentido, llega a ser fantasía en la medida en la que representa una nueva solución, a partir de datos de la realidad ya constatada o de una realidad menos posible. Flash Gordon era una fantasía hace treinta años. Hoy la información es menos desconocida, pues ya hacen parte de una realidad posible, mientras que en la época de su creación era de una realidad imposible.

Finalmente, la creatividad, es la capacidad de formar mentalmente ideas, imágenes y cosas no presentes o dar existencia a algo nuevo, único y original, pero, con un objetivo. Por consiguiente, la creación en sí misma es diferente de la creatividad.

La creatividad dentro de la empresa no significa entonces la búsqueda de la originalidad, sino la búsqueda de la solución de problemas concretos. Es muy importante considerar esto, para que no haya lugar a confusión, asociando la creatividad con lo inconventional o con lo inusitado o viceversa.

La organización sistemática de la creatividad dentro de la empresa es lo que podríamos llamar marketing.

El marketing busca adaptar la empresa a las características del mercado, extrayendo de esa adaptación el cumplimiento de los objetivos empresariales.

Cuando un ejecutivo de marketing logra medir una alteración existente en el mercado y adapta su empresa a esa demanda sensible, está funcionando como descubridor.

Sin embargo, cuando consigue determinar las características de una demanda latente, algo que aún no ha sido concretado, que todavía no es sensible, en ese momento el hombre del marketing está obrando realmente como innovador; actúa como un inventor.

En ambos casos, por no mantenerse indiferente a la realidad y por actuar en forma pragmática, ese ejecutivo estará siendo creativo.

3.2.1 El proceso creativo

Don Fabun dividió el proceso creativo de la siguiente forma:

Deseo

La persona debe, por alguna razón, desear crear algo original. Esto es lo que él llama actitud de trabajo.

Preparación

O acumulación de datos, tiene como objetivo “convertir en familiar lo extraño”.

Manipulación

Es un intento de síntesis, de reunir conceptos aparentemente no relacionados, o “volver extraño lo familiar”.

Incubación.

El componente inconsciente del proceso creador, y cuya descripción de Fabun coincide con otras.

Anticipación

Es lo que más adelante calificaremos como calentamiento. Según Fabun, hay un sentimiento de premonición, algo nos dice que el problema está a punto de ser resuelto.

Iluminación.

La solución esperada.

Verificación

La confirmación de la viabilidad de la solución.

El proceso creativo para la solución de problemas se puede dividir en siete etapas:

1. Identificación

La identificación del problema, parece demasiado obvia, pero muy poca gente sabe exactamente qué tipo de problema se debe resolver.

Un problema bien definido ya está 50% resuelto.

2. Preparación

Esta debe ser directa e indirecta.

Es directa cuando acumulamos informaciones pertinentes al problema que debe ser resuelto. Es decir, cuando buscamos solamente informaciones que contribuyan a una posible solución.

Thomas Edison: "el genio está compuesto por 1% de inspiración y 99% de transpiración".

La transpiración es indirecta cuando buscamos informaciones sobre todo lo que pueda colaborar a una solución, incluso si a primera vista no tiene nada que ver con el problema.

La información es la medida de la libertad de selección que se tiene cuando se selecciona un mensaje.

La preparación indirecta eventualmente puede ser inconsciente cuando la persona está comprometida en la solución de algún problema, y una vez agotada toda la información pertinente a su alcance, comienza a buscar otras informaciones posibles. Pero la solución no viene lejana; o si viniere, es insatisfactoria. La persona, conscientemente determinada a encontrar una buena solución, siente la necesidad apremiante de leer, ver y sentir cosas aparentemente separadas, no sólo entre sí, sino también de aquel objetivo inicial.

Sin embargo, no consigue dejar de continuar recibiendo información: visita personas, va a cines, lee desesperadamente, consulta estadísticas, lo que posiblemente no tiene nada que ver con el problema, iniciando un proceso de acumulación de datos. Esa “alimentación” se hace de una manera normalmente caótica o irregular en la acumulación indirecta, pero va calentando la baterías mentales: el cerebro comienza a asociar datos aparentemente distintos.

El mismo autor dice además, que al analizar la creación y el desarrollo del universo a partir de aquello que como dice él mismo, era ir al caos hacia el orden, Shapley escribe que el caos no es otra cosa que un orden no percibido. “caos” es una palabra que indica las limitaciones de la mente humana y la pobreza de los hechos de la observación. Las palabras “caos”, “accidental”, “imprevisible”, “suerte”, son conveniencias detrás de las cuales escondemos nuestra ignorancia. “cuando su banquero dice “eso no se puede hacer”, lo que él quiere decir es “yo no sé cómo hacerlo”.

Cuando se alcanza un estado de preparación, es decir, cuando la concentración sobre el problema únicamente aumenta la angustia, en vez de disminuirla, la mente humana prácticamente se desconecta.

3. Incubación

Según algunos psicólogos, el proceso de incubación se desarrolla más en el plano del inconsciente, o en aquella franja del preconscious a la que

todos los autores recurrieron en el sentido de tratar de descubrir el proceso creativo.

Es necesario descansar. Luego se trabaja nuevamente. Aun si nada se descubre en la primera hora, tal vez después la solución comienza a surgir en forma natural. El trabajo consciente parece que resulta mejor gracias a la interrupción. La fuerza y el vigor de la mente fueron restablecidos por el descanso.

Sin embargo, la incubación después de la acumulación consciente de datos directos e indirectos, es una relación de la mente humana contra la presión angustiante. La mente, en el plano del inconsciente, comienza a trabajar prácticamente sola. Esa angustia, la necesidad de liberación de energías, puede asumir muchas veces la forma de un trabajo manual. Para un gran número de ejecutivos la incubación parece lograrse mediante la práctica intensa de un deporte.

4. Calentamiento

El regreso al problema, con la sensación de una solución cercana, constituye una etapa claramente distinta del proceso creativo: Es el warm-up o calentamiento.

Puede ser inconsciente cuando a través de flashes la mente se ilumina y retorna al problema con frecuencias cada vez menores: las ideas atraviesan la barrera consciente inconsciente de una manera desordenada al principio, pero dirigiéndose luego a la solución por medio de aproximaciones sucesivas.

5. Iluminación

Cuando entonces aflora la idea. En muchos casos; realmente, en casi todos; es el final de aquella fuerte angustia que el individuo venía sintiendo.

A pesar de que surja de repente, en apariencia sin esfuerzo físico ni gran esfuerzo mental, en verdad, la iluminación es el resultado de periodos bastante laboriosos de preparación, en muchas ocasiones, también de calentamiento.

La persona que consigue identificar cuál es su "condición especial", su superstición para llegar al proceso de iluminación, puede contribuir a su aparición en forma más rápida. Hay gente que siente la necesidad de ir a lugares determinados. Otros tienen que pasearse. Fellini afirma que las

mejores ideas le surgen cuando visita la casa donde pasó su infancia. Es muy conocido el hecho de que ciertas personas asocian el acto de afeitarse con el momento de encontrarse con sus ideas. En realidad, ya pasaron por el periodo de incubación y también están en aquella etapa que, inmediatamente después del sueño, encuentra descansada la mente. Algunas personas necesitan ir al baño para encontrar ideas, otras tienen que pasar por determinadas calles, o hablar con ciertos amigos, y así sucesivamente.

6. Elaboración

Las ideas, antes abstractas, se organizan y a través de la construcción de una teoría, de la formulación de un plan, o estructurando una ecuación, comenzamos a asociarla con datos desconocidos de la realidad, con el objeto de “convertir en familiar lo desconocido”.

Ej.: Hemingway, para dar por terminada su novela “Adiós a las armas”, reescribió 30 veces su última página.

En el proceso de elaboración es donde determinamos con mayor precisión la diferencia entre el apasionado y el profesional, entre aquel que sabe lo que hace y aquel que acierta de vez en cuando. En el sentido de la búsqueda de un profesionalismo, la etapa de elaboración es tan importante como la de preparación.

6. Verificación

Hay un intervalo de tiempo que puede variar desde unos segundos hasta varios años, entre la iluminación, la elaboración de la idea y su verificación.

El aumento de los recursos tecnológicos ha disminuido en forma drástica el intervalo entre el descubrimiento y la aplicación de una idea. La fotografía, inventada en la primera mitad del siglo XVIII, sólo fue aplicada 112 años después, mientras que el transistor; un invento que revolucionó el mundo; tomó solo 3 años para tener aplicación. El rayo láser y el fax, actualmente en uso, disminuirán aún más el intervalo entre el invento y la utilización mundial.

Idea y acción

Ideas nuevas se transforman en negocios de la noche a la mañana, literalmente. Es decir, que nuevas empresas ganaron mayor velocidad. Los productos nuevos pueden ser probados con mayor rapidez, y la respuesta del mercado es medida en forma instantánea.

Para el trabajador intelectual del futuro, ideas serán acción.

El tiempo es tiempo

En el nuevo modelo económico, podemos revertir el concepto a “el dinero es tiempo”. El tiempo pasa a ser el recurso clave, y el dinero el medio de medir si el tiempo está o no siendo usado de manera inteligente.

Sea minucioso

“Sea minucioso” vaya hasta el final, verifique todos los datos.

Identificar el problema ayuda a convertir lo desconocido en familiar para nosotros. Y, algunas veces, la mera identificación de un problema es, por sí misma, la solución.

Recoger todos los datos posibles durante la etapa de preparación ya indica caminos seguros para la solución; es donde entra el conocimiento.

Incubar el problema permite a la mente encontrar combinaciones que tal vez ya estuvieran dentro de ella y no se sabía. Esta es una etapa muy importante, pues es en ella en donde se revelan las distintas “supersticiones creativas”, es decir, aquellos momentos, gestos, circunstancias, internos o externos, que favorecen la creatividad.

El calentamiento puede ser provocado técnicamente, a través de la imposición de plazos o en reuniones del tipo Brainstorm o “lluvia de ideas”. El desarrollo de esas técnicas fue un gran paso en el concepto de que la creatividad sería algo que todas las personas podrían dominar.

Hay una iluminación y la idea surge; una de las sensaciones más gratificantes de la condición del ser humano. O por el contrario, surgen varias ideas escogiéndose posteriormente una de ellas.

Se elabora la idea, perfeccionándola, mejorándola, amoldándola a partir de sus propias características, o adicionándole características de otras ideas.

Se prueba su validez en la verificación, ya sea a través de investigaciones o a través de la simple observación.

3.3 Funciones de la mente

En el periodo de calentamiento, es muy importante que conozcamos la mente, en búsqueda de la combinación de elementos, combinación que generará, posiblemente una idea nueva, única y original.

Esto ocurre a través de la asociación de ideas. La asociación de ideas, propiciadas eventualmente, si no por la multiplicidad de carreras por lo menos por la multiplicidad de intereses, es particularmente estimulada en las sesiones de Brainstorm o (lluvia de ideas) y se desarrolla más fácilmente cuando se aprende a desarrollar el juicio aplazado, es decir, cuando no se juzga en el momento mismo en que ocurren las asociaciones, lo que también eventualmente libera el pensamiento intuitivo. Esa técnica del Deferred Judgement (juicio aplazado) tan importante, es fundamental para estimular la creatividad .

A través de la asociación de ideas libremente explotadas, los participantes en sesión de Braintorm podrán sacar a flote todo el potencial de impresiones acumulado.

Es bueno saber que la asociación de ideas se compone básicamente de imaginación + memoria.

Los griegos ya habían establecido cuatro leyes para la asociación de ideas:

- **La contigüidad, la proximidad que existe entre dos imágenes: mar recuerda buque, pluma recuerda pájaro;**
- **La semejanza en que dos imágenes se sobreponen: gato recuerda tigre;**
- **La sucesión en la que una idea sigue a la otra: trueno / tempestad; veneno /muerte;**
- **El contraste: negro recuerda blanco, odio recuerda amor.**

La contiguidad, la semejanza, la sucesión y el contraste que pueden surgir a veces de una palabra, un sonido, un aroma, una voz, una forma, un gesto, un color, indican en muchas ocasiones, las soluciones buscadas para problemas propuestos en marketing.

Cómo opera la mente

Podemos basarnos en Pierson para definir rápidamente las funciones del cerebro humano.

- Absorbe, a través de la aplicación de la atención.
- Retiene, a través de la memoria.
- Crea, visualizando, previendo (foresight) y generando ideas.
- Juzga, analizando, comparando y escogiendo.

El bloqueo

En las experiencias realizadas por Wallas se observó que el obstáculo mayor para el desarrollo de la creatividad reside en el hecho de que frente a un problema y obligada a presentar ideas, la criatura humana tiene tendencia de utilizar dos de las funciones de su mente al mismo tiempo, esto es, crear y juzgar.

En el momento mismo en el que se está creando, se juzga la idea, y eso acaba funcionando como un freno para nuevas asociaciones y mayor número de ideas.

Tanto en el arte como en la ciencia, es de la cantidad de donde se extrae la calidad; mientras mayor sea el número de ideas colocadas a nuestra disposición, mayores son las oportunidades de encontrar la que realmente represente la solución del problema.

3.4 Cómo estimular la creatividad en la empresa

Los técnicos encargados de dirigir los destinos de una empresa tienen una constante actividad de preparación. Paradójicamente, mientras más entrenadas, menos creativas serán esas personas, si tomamos como entrenamiento técnico la absorción de conocimientos formales específicos. El

técnico tiende a su nivel de incompetencia creativa, rotulado como "incapacidad entrenada", debido principalmente al hecho de juzgar siempre las ideas al mismo tiempo que las crea, sometiéndolas a criterios basados en sus patrones de conocimiento.

El Braintorm consiste en la alteración deliberada de esas dos etapas del pensamiento, la creación y el juicio. En el Braintorm se debe desconectar primero el espíritu de la imaginación y, solamente después, el del juicio, y no pensar al mismo tiempo en la solución del problema y en su crítica.

Por consiguiente, en un Braintorm, cualquier idea por más absurda, sin sentido o incompleta que pueda parecer, debe ser anotada sin pudor alguno. "Las ideas atrevidas", dice Goethe, "son como piezas de ajedrez que el jugador ofrece; pueden ser sacrificadas, pero tal vez sean la clave de la victoria en las jugadas restantes".

Para obtener libremente esas ideas, la empresa puede utilizar las siguientes técnicas.

1) Braintorm o lluvia de ideas

La característica principal de la lluvia de ideas es la ausencia total de crítica y el juicio aplazado. Se aceptan todas las ideas que surjan, cualesquiera que sean, pero nunca se juzgan al mismo tiempo.

En general, es una sesión en la que participa un grupo grande de personas, muchas de ellas con previo conocimiento sobre el problema, pero también un número bastante significativo de personas sin el menor conocimiento del asunto.

En esas sesiones está absolutamente prohibido hacer observaciones del tipo "no, eso no sirve", "ya fue ensayado y no dio resultado", "tsk, tsk, tsk", hacer esa sonrisa de superioridad o cualquier gesto que signifique desaprobación. Nada que pueda inhibir, el libre influir de las ideas debe ser tolerado.

En el libro Advertising & Marketing Check List De Ron Kaatz, se expone una fórmula de 11 puntos, para una reunión exitosa de Braintorm:

1. Asegúrese que el lugar de la reunión sea cómodo e informal.
2. Cuando desea alimentar la mente, no se puede desatender el cuerpo; tenga en la sala bastante líquido y alimento.
3. Seleccione una persona como líder del grupo.

4. Defina claramente el problema cuando comience la reunión.
5. Determine una pauta y un tiempo para la reunión y manténgase fiel a ambos.
6. Asegúrese de que todas las ideas sean anotadas.
7. No permita críticas de ningún tipo o reacción negativa a las ideas sugeridas.
8. Deje que cada idea se construya y se propague sobre las otras.
9. Mantenga a todos los participantes activamente involucrados haciendo contribuciones.
10. Estimule el análisis y discusiones libres y el intercambio amplio de ideas en la reunión.
11. Cuando la reunión termine, aplique su juicio normal de negocios al analizar todas las ideas.

2) Lluvia de ideas en reversa

Sería un Braintorm al contrario, donde se realiza una sesión en la que sólo se buscan los defectos de un determinado producto, idea o servicio.

De la misma forma que en la otra sesión está prohibida la crítica a las soluciones que surgen, en esta está prohibida la defensa contra los defectos señalados.

El Baintorm tiene por objeto hacer que los participantes tengan una visión exterior de lo que desean perfeccionar, pues ya se sabe que el compromiso excesivo con un producto, idea, servicio o una empresa, acaba haciendo que la persona pierda las perspectivas.

Aquí también es necesario señalar todas las observaciones hechas para juzgarlas.

3) Sinécticos

Asociación de ideas aparentemente irrelevantes; mientras en la lluvia de ideas y en la lluvia de ideas en reversa la búsqueda es la cantidad, en el sinéctico el objetivo es encontrar la calidad. Esta es la diferencia.

Los participantes de una sesión de sinécticos deben ser, conocedores de cada uno de los aspectos del problema que será resuelto. Sus conocimientos son complementarios unos de otros.

Puede funcionar con personas de conocimientos que se relacionen o no depende del tema, pero mejor es que se relacionen sus áreas.

4) Lluvia de ideas individual

Un solo individuo puede formar un grupo de lluvia de ideas, teniéndose a sí mismo como único miembro. En ese caso, la eliminación de los patrones de juicio internos y externos y el uso adecuado de las ideas indicadas, más la lista de comprobaciones, y el pensamiento por área o relación de atributos, pueden dar como resultado muy buenas ideas y alternativas que posteriormente, pueden ser evaluadas como soluciones a un problema.

5) Centros creativos

Hay ciertos lugares que de repente comienzan a transformarse en centros irradiadores de ideas, de innovaciones muy grandes. Un grupo creativo que se autoestimula y se autoimpulsa acaba transformándose en algo altamente positivo, es entonces cuando las ideas nuevas, únicas y originales conducen en realidad a un desarrollo. O se transforma en algo muy negativo, cuando esas ideas sólo sirven para acentuar posiciones retrógradas. Aunque esa segunda alternativa es poco común, puede ocurrir en términos de filosofía, religión, política y economía.

El fenómeno del centro creativo, se supone que funciona como un espiral

Un gran profesor de una universidad atrae nuevos talentos y estos acaban suministrando otras ideas nuevas y, a través de interacciones y estímulos crecientes, el centro se desarrolla. Un gran ejecutivo atrae a otros. Un gran creador puede funcionar como un imán para otros.

Incluso, el Braintorm, o fuga de cerebros, cuyas víctimas son los países de menores recursos, o llenos de restricciones, ya sean religiosas, políticas o económicas, es un ejemplo de la migración de talento en busca de ambiente propicio y mejores condiciones de trabajo.

En las universidades americanas, la caza realizada por las grandes corporaciones a jóvenes promisorios llega a ser desesperante. Cada una de ellas busca ofrecer mejores condiciones, buenos salarios, fringe benefits (beneficios suplementarios), para atraer a aquellos que tengan notas

superiores durante el curso. Esto es un dato de marketing de lo más importante, cuando se piensa en términos de supervivencia y expansión.

3.4.1 Características de la persona creativa en general y de la persona creativa en marketing

Estudios muestran que cuanto más inteligentes sean las personas, más creativas son. Pues bien, cuanto mayor será su coeficiente intelectual (C.I.). Y según J.P. Guilford, esa inteligencia debe ser estimulada para superar los obstáculos impuestos a veces por los propios conocimientos, pues la persona que es capaz de producir un número mayor de ideas (cualesquiera que sean éstas), en el mismo espacio de tiempo, tiene una mayor posibilidad de tener ideas realmente brillantes.

Sería bueno aclarar el aspecto del coeficiente intelectual. Esas pruebas, utilizadas en el pasado para medir todo tipo de habilidad mental, realmente indican no sólo al pensador creativo, sino también aquellas personas que tendrán mejores posibilidades de obtener buenas notas en la escuela.

Algunas personas creativas poseen una inteligencia modesta o apenas promedio (según los resultados de las pruebas de C.I.) Mientras que muchas personas inteligentes muestran poca creatividad.

El director de esa escuela, doctor Alexander Taffel, dice que el estudiante brillante es un "aprendiz" muy eficiente, mientras que el estudiante creativo es aquel que toma todo lo que aprende y lo coloca en combinaciones nuevas e inesperadas.

Obviamente, la persona creativa debe ser pensadora e introspectiva; la mayor parte de la creación es de adentro hacia fuera. Pero esa persona no puede ser pensadora hasta el punto de ser inerte o indecisa.

A pesar de ser introspectiva, la persona creativa ciertamente no es introvertida. Normalmente el creador, como el hombre de marketing, es un hombre con grandes facilidades de comunicación, ¿puede usted imaginar lo que sería de un acto de creatividad si no se comunicara? sencillamente no existiría.

La persona creativa es capaz de asociar ideas de campos diferentes, siempre y cuando éstos pueden interconectarse para que luego sea posible transmitir esas ideas a otras personas. Para que esa asociación sea posible, la persona creativa, lo mismo que el hombre de marketing, necesita una mente

bien provista de información, con las baterías mentales siempre muy bien cargadas.

Por consiguiente, es necesario cultivar permanentemente una curiosidad general acerca del mundo.

De esa manera, la persona creativa o el hombre de marketing no deben sufrir la imposibilidad de poner en tela de juicio hipótesis aprobadas por el paso del tiempo.

En el libro *The Organization Man*, se define una criatura que aspira a ciertos cargos burocráticos de la empresa y que para esto debe ser una persona esencialmente no creativa. Es cruel, pero la persona creativa en ciertos cargos, acabaría obstruyendo el desempeño de la empresa.

La persona creativa y el hombre de marketing tienen una gran facilidad para adaptarse rápidamente a nuevas situaciones. La rigidez no es una de sus características, y esa facilidad aparece a veces en forma de desequilibrio. La persona que sólo piensa en enriquecerse se encuentra tan ocupada invirtiendo, dice Hans Selye en *The Stress Of Life*, que nunca aprende a ahorrar. Las personas realistas que sólo persiguen objetivos prácticos, rara vez son tan realistas o prácticas, a largo plazo, como el soñador que persigue sus sueños.

En marketing, la persona creativa tiene una gran capacidad para generar un trabajo, y en seguida dirigirse a la creación de algo nuevo, en lugar de aferrarse a través del tiempo a aquel trabajo antiguo.

El administrador creativo es aquel que tiene la tendencia a generar nuevos negocios y no sólo a dirigirlos. Para eso sabe valerse de la tecnología y de los recursos que están a su disposición, de los sistemas ya existentes.

Una de las características en realidad importantes de las personas creativas es la de tener energía física.

La creatividad es como un músculo, crece de acuerdo con lo que usted lo ejercita.

3.4.2 Características de la empresa creativa

Actualmente, la empresa que rehusa ser creativa, al no desarrollar sus productos, su estructura o sus sistemas, o al no estar alerta ante los nuevos descubrimientos desarrollados en otras partes del mundo, está predestinada a ser superada rápidamente.

El lanzamiento anticipado de un producto nuevo, una mejora en un producto antiguo; un nuevo enfoque hacia el mercado, todos estos factores pueden tener una influencia fundamental en la optimización de las ganancias, y es sólo a través de su comprensión y ejecución como una empresa podrá mantener buenas posiciones o mejorar su posición actual.

El marketing es la administración de la creatividad.

Los cambios drásticos generan la necesidad de un nuevo nacimiento o de una nueva identidad. Tal vez dependa de la manera como esa necesidad se satisface, para que el proceso de cambio ocurra de manera como esa necesidad se satisface, para que el proceso de cambio ocurra de manera suave o convulsiva y explosiva.

La resistencia a los cambios, en algunas frases:

- + El cine se tomará durante algún tiempo como una curiosidad científica, pero no tiene futuro comercial.
- + El avión es un invento interesante, pero no veo en él ninguna utilidad militar.
- + El cine sonoro es una novedad que durará una temporada.
- + La televisión no dará resultado. Las personas tendrán que permanecer mirando la pantalla, y la familia americana promedio no tiene tiempo para eso.
(The New York Times, 18 de abril de 1939, en la presentación de un aparato novedoso).
- + Quien diga que un día las calles estarán repletas de carruajes sin caballos, debe ser internado en un manicomio.

En términos empresariales, el excesivo temor a equivocarse en nuevas experiencias, involucrando el nombre de la empresa, constituye uno de los grandes impedimentos para la creatividad. No tanto por los eventuales perjuicios financieros que el fracaso acarree, sino por la excesiva conciencia de su personalidad, o por el temor de que en sus currículos, los ejecutivos carguen con el estigma de una acción fracasada.

Sabemos de algunas experiencias muy exitosas, en las que la simple omisión del nombre de la empresa (o la disminución de su importancia en las etiquetas de los productos) fue suficiente para estimular nuevos lanzamientos y

nuevas conquistas. Phebo, Gessy-Lever y laboratorios Miles lograron eso con nuevas líneas que adquirieron personalidad propia, independientemente de sus fabricantes, al menos durante un tiempo determinado.

Sin embargo, en términos generales, la característica de la creatividad en la empresa asume dos formas básicas:

1. Empresas de comunicación, donde sus productos se elaboran a la imagen y semejanza de su creador es el caso de periódicos como O Estado de Sao Paulo, o revistas como Manchete, o de empresas de servicios como tantas que existen.
2. La empresa es la extensión de la creatividad de un líder; eso es básico para la empresa que crea condiciones internas donde la creatividad se autoalimenta y se desenvuelve independientemente de sus líderes.

Las premisas esenciales es que la empresa sea sólidamente administrada. Empresas en proceso de decadencia económica y financiera, rara vez logran generar internamente esa creatividad o las soluciones para sus problemas. Otra característica: un ambiente jovial y descomplicado conduce a un nivel mayor de creatividad. Un ambiente pesado, donde una sonrisa está prohibida, inhibe la búsqueda de soluciones nuevas y originales.

Es una condición esencial tener una presión externa sobre la empresa.

Los monopolios, las reservas y las situaciones cómodas de mercado son reconocidamente menos creativas, ya sea resultado de la superioridad sobre la competencia, o resultados de acuerdos entre componentes de un sector.

Los canales de comunicaciones ayudan a la creatividad. Las ideas deben fluir de manera bien natural entre las personas y departamentos. Por eso la centralización es un freno a ese flujo. La independencia general dentro de la empresa proporciona a los individuos aquel sentimiento de que ellos no son únicamente una pieza de máquina con un movimiento completamente definido por los otros engranajes.

Periodos de holgura, o sea, aquel diferencial de tiempo existente a favor de la realización de una tarea. Por lo general los slacks son favorables para la creatividad. Una empresa que trabaja exclusivamente para atender pedidos y no tiene tiempo para dejar pensar a nadie, en realidad no creará nada nuevo.

Factores que inhiben la creatividad.

Primera verificación, son empresas que, de un modo general, tienen muchos "yo" y pocos "ellos", es decir, mucha gente con autoridad para decir no, pero sin autoridad para decir sí; "por mi parte está aprobado; ahora vamos a ver qué es lo que ellos dicen".

Cuando una empresa tiene más gente con poder para frenar que gente pueda generar nuevos negocios, estamos ante una empresa que tiene temor de tomar decisiones y ha comenzado a detenerse.

Factores que impiden la creatividad en la empresa:

- + **La presión para conformarse:** cuando las nuevas ideas se reciben siempre con temor y desconfianza; es el statu quo autoindulgente.
- + **Actitudes y medio excesivamente autoritario:** identificables principalmente en la primera frase atribuida a Rubén Berta, presidente pionero de Varig: "en esta compañía siempre hay tres opiniones: la equivocada, la correcta y la mía". O en aquella que se atribuye a Henry Ford: "usted puede comprar un automóvil Ford de cualquier color, siempre y cuando sea negro".
- + **Miedo al ridículo:** cuando el ejecutivo se rehusa a correr riesgos por temor a la opinión de sus colegas, de la competencia o de sus subordinados.
- + **Intolerancia hacia las actitudes más joviales:** empresas que exigen una actitud seria y compenetrada de su personal, aun cuando existan razones para la alegría. Por ejemplo, un famoso banquero brasileño llegó a prohibir a la gente con barba o cabellos largos en las dependencias del banco.
- + **Excesivo énfasis en las recompensas y en el éxito inmediatos:** en oposición al ejercicio de solucionar los problemas por el simple placer de hacerlo.
- + **La búsqueda excesiva de seguridad:** en abierta oposición con la primera ley de Murphy y con el lema de Harold Koenig ("sea exhaustivo"). El ejecutivo debe convencerse de que es mejor hacer alguna cosa, inclusive con riesgos, que no hacer nada.
- + **Hostilidad hacia la personalidad divergente:** la sabiduría política ya nos ha demostrado que la existencia de una oposición es siempre saludable, por muy irritante que pueda parecer.

- + **Falta de tiempo para pensar:** hay empresas que sobrecargan a sus ejecutivos por periodos tan largos, de tal manera que no les alcanza el tiempo para dedicarse a buscar soluciones nuevas ni para definir nuevos problemas.
- + **Rigidez de la organización:** se suele llamar “prisión del organigrama”: es en general el caos de las empresas superestructuradas, donde abundan los manuales de procedimientos, y carecen del ambiente estimulante para la creatividad.

Entrenamiento para desarrollar la creatividad

Existen cursos que se proponen desarrollar:

- Una actitud de autoconfianza en la habilidades de ser deliberadamente creativo.
- Una fuerte motivación para que cada uno utilice su potencial creativo.
- Una mente abierta a las ideas de otras personas.
- Una mayor curiosidad, la conciencia de lo que hay de excitante en los retos de la vida.
- Una conciencia de la importancia vital del esfuerzo creativo, en los negocios, en las artes, en los profesionales, en los objetivos científicos y técnicos, y en la vida personal.
- Una sensibilidad incrementada para los problemas que lo rodean, una actitud de descontento constructivo frente a las situaciones como se dan en la vida (es decir, un deseo de mejorar constantemente todo lo que se hace).
- Un incremento en las habilidades asociadas con la creatividad, como la habilidad de producir ideas originales y de buena calidad, para la solución de los problemas.

La creatividad no se enseña; lo que se aprende es la manera de pensar esto es lo que hace surgir el potencial creativo existente en todas las personas.

Cursos para el desarrollo de la creatividad, ofrecen:

- **Conocimiento:** comprensión de las más recientes informaciones sobre el tema, incluyen investigaciones en las principales universidades, en relación con la naturaleza y el fomento de la conducta creativa.
- **Habilidad:** aumento de la capacidad de los participantes para sentir y definir problemas, producir ideas, evaluar y presentar ideas tentativas para la selección de ideas utilizables.
- **Intercambio:** oportunidad de discusiones con autoridades reconocidas en el sector y con coparticipantes.
- **Estímulo:** participación en un clima bueno, para un óptimo estímulo del esfuerzo creativo.
- **Liderazgo:** desarrollo de la habilidad de los participantes para enseñar a otras personas cómo funcionar más creativamente.

En todos los casos, lo que se recomienda en esos cursos es una actitud de trabajo, esencial, dentro de la empresa, para que exista una voluntad consciente y permanentemente cultivada de ser creativo.

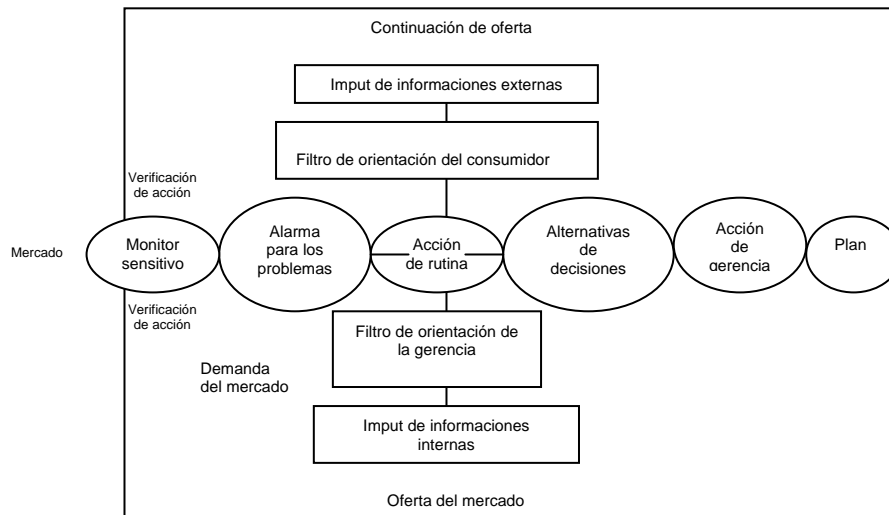
- + Es necesario que el ejecutivo cree condiciones para un aprendizaje autogenerador, para que quienes deseen ser creativos dentro de la empresa obtengan estímulos de sí mismos, provenientes de su propia actitud.
- + El ejecutivo debe tener cuidado para que el medio no sea excesivamente autoritario.
- + Pero, por otro lado el ejecutivo debe presionar para que su subordinado superaprendido; no se contente jamás con las existencias de conocimientos referentes únicamente a la solución de un problema específico.
- + En la medida de lo posible, el ejecutivo debe proteger de juicios, incluso cuando ya haya podido formularlos.
- + Debe compartir con su personal sus experiencias, sin celos profesionales ni superioridad.
- + Debe estimular la flexibilidad intelectual, encarando la solución de cualquier problema bajo distintas formas.
- + Debe estimular la autoevaluación del proceso individual, permitiendo que el mismo subordinado analice su trabajo y su desarrollo.
- + El ejecutivo debe ayudar a que su personal se vuelva más sensible.

- + Debe proporcionar frecuentemente oportunidades para que todos ejerciten su creatividad.
- + El ejecutivo debe ayudar a que cada subordinado comprenda, acepte y supere sus fracasos.
- + El ejecutivo debe estimular para que los problemas sean abordados y comprendidos como un todo, con el fin de evitar que involucrándose excesivamente en uno de los detalles del problema, la persona pierda la visión objetiva del conjunto.

3.4.3 Cómo construir un modelo heurístico de su empresa y del mercado en el cual ella actúa.

El sistema global de inteligencia marketing está compuesto por el ciclo de la demanda, oferta total en el mercado y continuación de la oferta, que propone un monitor sensitivo (definido por nosotros como la angustia generada por el problema) que, a través de la alarma para los problemas (sería la sensibilidad desarrollada por el entrenamiento) y condicionado por el filtro de orientación para el consumidor (el objetivo mismo de todo proceso de marketing) y por el filtro de la orientación hacia la ganancia (la optimización que buscamos), generará las alternativas de decisiones, la acción de la gerencia y la elaboración del plan de marketing.

Figura 11: Sistema global de “inteligencia” de marketing.



Factores internos o controlables

Los factores internos o controlables son parte del marketing mix; que es la estrategia que utiliza la empresa para la comercialización de sus productos, de manera que a largo plazo se generen las más altas ganancias posibles.

Factores externos o incontrolables

El mercado, medio ambiente, se define en términos de lo que, en el lenguaje característico, se llama factores externos o incontrolables. La demanda, o sea la búsqueda de determinado producto, o también el conjunto de fuerzas que provocan las ventas, debe definirse no sólo en términos cuantitativos del producto específico y su competencia directa e indirecta de la empresa y toda su industria, sino también en términos cualitativos. El ejecutivo de marketing debe saber segmentar correctamente su mercado, de ese modo saca ventajas de sus fortalezas y reduce al mínimo los efectos de sus debilidades.

La segmentación normalmente se realiza de acuerdo con varios factores. El más importante es el que distingue entre el comprador y el consumidor del producto.

Factores cualitativos de extrema importancia.

Factores Socioeconómicos	Factores Físico-Geográficos	Factores Psicológicos
+ Edad.	+ Región.	+ Personalidad.
+ Sexo.	+ Densidad poblacional.	+ Gusto.
+ Tamaño de la familia.	+ Clima.	+ Interés.
+ Ingreso.	+ Tamaño de la ciudad.	+ Deseo.
+ Ocupación.	+ Municipio.	+ Comportamiento en la compra o hábito de consumo.
+ Educación.	+ Barrio.	+ Actitudes y motivaciones.
+ Estado civil.		
+ Religión.		
+ Política.		
+ Raza.		
+ Nacionalidad.		
+ Clase social.		

Modelo heurístico de marketing

Factores internos o controlables (Marketing Mix)

I. Producto	VI.- Servicios
+ Composición química	+ Servicios
+ Composición física	+ Asistencia técnica
+ Diseño industrial	+ Garantías
II.- Envase y presentación	VII.- Venta personal
III.- Marca	VIII.- Comunicaciones
IV.- Precios	+ Publicidad
+ Precio	+ Promoción, comercialización
+ Crédito	+ Relaciones públicas
+ Descuentos	
+ Condiciones de venta	
V.- Distribución	
+ Canales	
+ Sistema de entregas	
+ Sistema de almacenamiento	

Factores externos o incontrolables

<p>I.- Demanda</p> <p>Aspectos cuantitativos</p> <ul style="list-style-type: none"> + Del producto + De la empresa + De la industria <p>Aspectos cualitativos del producto</p> <ul style="list-style-type: none"> + Consumidor versus comprador + Socioeconómicos + Físicogeográficos + Psicofisiológicos <p>II.- Competencia</p> <ul style="list-style-type: none"> + Comportamiento + Caracterización + Desempeño 	<p>III.- Distribución</p> <ul style="list-style-type: none"> + Estructuras - canales + Sistema. + Transporte + Almacenamiento + Normas y prácticas <p>IV.- Tecnología</p> <ul style="list-style-type: none"> + Existente + Disponible <p>V.- Legislación</p> <ul style="list-style-type: none"> + Restricciones + Incentivos <p>VI.- Otros factores</p>
---	--

Los japoneses de la Sony lograron un mercado enorme en los EE.UU. localizando y desarrollando un segmento de la demanda de televisores y supliendo únicamente aquella interesada en las miniaturas de los aparatos de televisión. La firma Stiegleder, fabricante independiente de neveras, segmentó su mercado geográficamente y actúa con exclusividad y consistente rentabilidad en el estado de Río de Grande del Sur.

Los supermercados ejemplifican muy bien cómo obtener ventajas diferenciales por segmentación de la demanda, empleando inicialmente factores socioeconómicos y físicogeográficos, de ingresos y de localización urbana, y luego alcanzar gradualmente segmentos cada día mayores, hasta suplir actualmente la mayor parte de la demanda de productos alimenticios en las grandes concentraciones urbanas.

La preocupación por la competencia es básica. En el caso del modelo heurístico de marketing, es necesario que esa competencia se defina objetivamente, en términos de su comportamiento económico, es decir, si la empresa opera como monopolio, si opera dentro de un oligopolio, o en combinación con sus competidores o también si la competencia es imperfecta o caótica. Es necesario que el ejecutivo tenga conocimiento de quién dirige su

segmento de industria, tanto en precios, como en tecnología y en estrategia de marketing.

La cantidad, tamaño y localización de los competidores son factores importantes para el modelo. Sus normas y prácticas comerciales, sus precios y costos de operación son datos que ayudan en la definición de la estrategia de la empresa.

El desempeño de los competidores en términos de rentabilidad y crecimiento sirve no sólo como elemento de decisión, sino, además, como patrón para medir el propio desempeño de la empresa, y establecer metas que deben alcanzarse.

La estructura de distribución varía de una industria a otra. Es importante que se conozcan los recursos existentes dentro de esa estructura, definiendo con precisión los canales a través de los cuales fluyen los productos de la empresa. Este puede ser un factor limitante; productos farmacéuticos éticos por ejemplo, que pueden ser vendidos tan sólo en droguerías, o en hospitales e instituciones similares.

Los sistemas de distribución disponibles y su respectiva eficiencia también deben definirse en el modelo; todavía es un utopía suministrar por vía marítima una buena parte de los puertos del Brasil, a pesar de que a primera vista los costos directos del flete marítimo parezcan sustancialmente inferiores a los del transporte por carretera. Los incentivos y exenciones concedidos a la zona franca de Manaus hacen viable el transporte aéreo de productos con alta relación precio/peso o precio/volumen, hasta los grandes centros de consumo.

El ejecutivo bien informado normalmente esta enterado de los avances tecnológicos relativos a su producto. Es vital que tenga una visión no sólo hacia los lados, sino también hacia delante, con el fin de no ser sorprendido por una obsolescencia causada por sus competidores.

Por un lado la legislación da cuenta de la existencia de una serie de factores limitantes del trabajo de las empresas, mientras que, por otro lado, les proporciona incentivos que pueden alterar sustancialmente su desempeño en términos de crecimiento y rentabilidad.

IV CAPITULO

SISTEMAS DE INTELIGENCIA E INFORMACIÓN

El sistema de inteligencia de marketing (SIM) está compuesto por diferentes metodologías, sistemas, fuentes de información, banco de datos, archivos y sistemas con que cuenta la empresa para reducir el riesgo y la incertidumbre en la toma de decisiones.

Dentro del sistema de inteligencia, el subsistema de investigación de mercados es una de sus partes fundamentales, pero no el total del área bajo su competencia.

El concepto de investigaciones de marketing comprende también todas aquellas investigaciones referidas al producto, publicidad, canales de distribución, precios, seguimiento de la competencia, y fundamentalmente el del consumidor y la evolución de las preferencias de la sociedad que los compra.

Circunstancias que motivan la necesidad de tener una información más amplia y segura

a) Transición del marketing local a otro de nivel nacional

A medida que las empresas amplían y desarrollan sus mercados, es menos factible el conocimiento personal de los consumidores. Se requieren, cada vez con mayor intensidad, técnicas y medios idóneos para la obtención de información.

b) Transición de las necesidades del comprador a sus deseos.

Como consecuencia del desarrollo económico y el crecimiento de los ingresos medios de la población, aumenta el grado de sofisticación de la demanda, y también se complican las posibilidades de predicción de las actitudes del consumidor.

- c) Transición de la competencia de precios a la competencia ajena a los precios,
a desarrollar estrategias competitivas que requieren la incorporación de políticas de diferenciación de productos, segmentación de mercados, promoción, etc. Los empresarios comienzan a necesitar información sobre la respuesta de los consumidores ante diferentes estímulos.

La investigación científica de comercialización tiene como objeto de estudio y análisis de la totalidad de las variables participantes e influyentes en el modelo general de marketing.

Las investigaciones de marketing, denominadas comercialmente investigaciones de mercado, son el conjunto de métodos de naturaleza científica destinados a evaluar la incidencia y el comportamiento de cada uno de los factores que intervienen en el proceso de comercialización.

Investigación de marketing es el esfuerzo para obtener, ordenar y analizar datos sobre producto, mercado, consumidores, canales de distribución, publicidad, promoción, etc. Con el fin de orientar las acciones estratégicas y tácticas de la empresa. Los objetivos de la investigación de marketing tienen un contenido que va más allá de lo que comprende una investigación de mercados, la cual incluye casi exclusivamente la investigación y análisis de las oportunidades en el mercado y las ventas.

La investigación de marketing constituye un sistema de información para la toma de decisiones en planeamiento estratégico y marketing operacional, permitiendo asimismo el control de los resultados de las actividades.

Un problema o una decisión de marketing siempre implica una búsqueda previa de información para conocer e interpretar:

- El estado de situación existente.
- El número de características de las alternativas decisionales.
- Los posibles resultados de cada una de las alternativas.
- El seguimiento de las consecuencias de las decisiones adoptadas.

La investigación de marketing no genera certeza, aunque al aumentar el nivel de información y conocimiento del decisor logra reducir el riesgo y controla en buena medida la incertidumbre.

El uso científico de estas metodologías permite lograr un adecuado nivel de ayuda para las más importantes tareas relacionadas con la conducción empresarial tales como:

- a) Planificar adecuadamente.
- b) Formular políticas y tomar decisiones.
 - Con reducción de riesgo e incertidumbre.
 - Con conocimiento de alternativas y posibilidad de evaluación.
- c) Mejorar el control de las actividades de marketing.

Con la evolución de las economías y la mayor competitividad existente entre las empresas, incluso entre entidades sin fines de lucro, en el marketing político, en el macromarketing, etc., se hace conveniente y necesario organizar un sistema de inteligencia de marketing (SIM), adecuado a los fines y características particulares de cada caso.

4 Sistema de inteligencia de marketing

El SIM esta constituido por las metodológicas decisionales, fuentes de información, experiencias acumuladas por la empresa, bancos de datos y sistemas con que se cuenta para reducir el riesgo y la incertidumbre en la toma de decisiones.

Un sistema de inteligencia en marketing es una estructura dinámica que interactúa en forma continua con el equipo, los procedimientos y el personal participante, con una permanente orientación hacia el futuro (hacia el crecimiento y desarrollo de la empresa).

Toda empresa que esté bien dirigida tiene en funcionamiento permanente, sistema y metodologías para aumentar la calidad y cantidad de la información que ingresa al SIM.

En el adiestramiento de los vendedores se incluye el entrenamiento para captar información sobre el producto propio, el de la competencia, la situación y necesidades del mercado, etc. Es una de las fuentes de alimentación del sistema de inteligencia mejor posicionada dado que su lugar de trabajo es precisamente el "frente de batalla".

Se reúne todo el material posible sobre los competidores: se adquieren sus productos, se asiste a sus promociones, exhibiciones y asambleas de accionistas, si es posible en calidad de tales.

Se compra información a firmas especializadas; a empresas que elaboran y suministran información sobre análisis de mercados genéricos y aplicados, que analizan la participación de marcas, precios de productos, desempeños de canales de comercialización, anuncios publicitarios de competencia, mezclas de medios que utilizan, etc.

El sistema de inteligencia en marketing es:

1. Un concepto de sistemas aplicado al manejo de la información para:

- + Determinar datos par la toma de decisiones.
- + Generar información.
- + Concentrar información relevante.
- + Procesar los datos.
- + Almacenamiento y puesta a disposición de la información analizada.

2. Orientación hacia el futuro:

- + Anticipación de problemas.
- + Proposición de soluciones.
- + Seguimiento de decisiones.

3. Sistema en funcionamiento permanente (no es esporádico ni intermitente).

4. No produce utilidad sino se le utiliza y aprovecha la información en la gestión.

Primero hay que constituir una oficina encargada de reunir, procesar y almacenar en el banco de datos la información recibida. A posteriori se distribuye entre los responsables o habilitados para el acceso en forma regular

y especial. Se utiliza también a propósito de un acontecimiento o necesidad particular. Este personal está habilitado también para ayudar a la gerencia elaborar, interpretar y evaluar esta información.

El sistema de inteligencia contiene en su interior 4 subsistemas:

- a) Subsistema de informática.
 - b) Subsistema investigaciones de marketing.
 - c) Subsistema de mercadotecnia analítica.
 - d) Subsistema de informes internos.
-
- a) **El subsistema de informática de marketing** es una estructura permanente e interactiva, compuesta por personas, métodos, procedimientos y equipo para reunir, clasificar, analizar, evaluar la información pertinente y confiable; con el objeto de alimentar al sistema de inteligencia de la empresa y ayudar en la toma de decisiones de marketing.
 - b) **El subsistema de investigación de marketing** se refiere al diseño, obtención y presentación sistemática de datos y hallazgos relacionados con una situación específica de marketing.
 - c) **El subsistema de mercadotecnia analítica** consiste en un sistema avanzado para analizar datos problemas de marketing. Implica la posibilidad de generar más datos derivados de la interrelación de la información original. Consta de dos componentes fundamentales: un banco estadístico que es el conjunto de procedimientos y métodos con que se profundiza la relación entre la información y su confiabilidad. Modelos que ayudan en la toma de decisiones más eficaces y también más eficientes. Existen modelos de diseño de precios, de asignación de presupuestos, de mezcla de productos, etc.
 - d) **El subsistema de informes internos** está integrado por los procesos de elaboración, suministro, envío y destinatarios de los informes, reportes e investigaciones. Instituidos formalmente o no, existen en toda la empresa con mayor o menor grado de sofisticación.

4.1 Investigación de mercado

Herramienta prácticamente indispensable para toda decisión, por cuanto consiste en la comprensión precisa de la conducta de los agentes involucrados en el proceso de comercialización.

Además de la actitud permanente de búsqueda de información debe crear su propio caudal mediante la investigación.

El quehacer de la investigación de marketing constituye, dentro del sistema de comercialización de productos y servicios, el subsistema que ha experimentado mayor expansión relativa y ha alcanzado uno de los más altos refinamientos técnicos.

Esta expansión puede observarse en dos aspectos:

1.- Mayor cobertura y amplitud, como consecuencia de la adopción del nuevo enfoque de marketing. La consecuencia interrelación permanente con el mercado provoca la necesidad de estar continuamente informado del mismo.

2.- Mayor penetración y profundidad ahondando cada vez más íntimamente cada uno de los subsistemas de marketing. Esta mayor profundización se efectúa a través de la aplicación intensiva de 2 categorías de análisis derivadas de nuevos y mejores métodos cualitativos.

El ejecutivo de marketing necesita saber interpretar y evaluar un proyecto de investigación, un informe final. De allí la importancia de tomar conocimiento de las aplicaciones, métodos y técnicas que pueden ser utilizados.

Cada empresa tiene una realidad de mercado diferente y problemas distintos a diario, a los cuales puede aplicar métodos o técnicas alternativas de investigación o elaboración.

Proceso de la investigación de marketing.

Es el procedimiento sistemático de recopilar, registrar y analizar todos los datos relacionados con los problemas de comercialización de bienes y servicios.

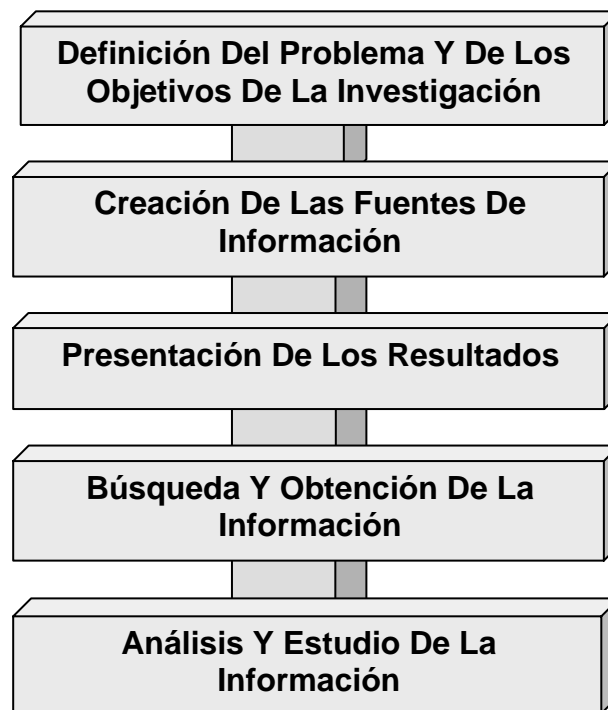
Objetivos y aplicaciones de la investigación de marketing

Los objetivos de la investigación de marketing son, entre otros:

A) Análisis del consumidor.

Cambios o evolución en el tipo de clientela, determinación de las fuentes de insatisfacción del consumidor, motivaciones de compra, uso de productos y servicios, imágenes de sí mismos como consumidores, consumidores relativos y no consumidores. Análisis integral de los principales clientes, análisis de los consumidores de la competencia.

Secuencia de una investigación de marketing



B) Estudios de productos, cartera de productos, productos competitivos y sustitutos

- El producto actual y la competencia, posición de los productos actuales dentro del mercado y de la competencia, uso de los productos actuales, estudios comparativos de los productos competitivos, estudios de nuevos

usos para el producto actual, evaluación del desarrollo de productos competitivos.

- La línea de productos y los nuevos productos, estudios referidos a la composición de la línea de productos, evaluación de nuevos productos o servicios propuestos, estimación de la demanda para nuevos productos, aceptación de nuevos productos (producto- test).

C) Estudios de distribución y ventas

- **Métodos de venta.** Evaluación de los métodos de venta actuales y de los propuestos. Análisis comparativos de las prácticas de venta propias de la competencia.
- **Area de ventas.** Determinación de las dimensiones óptimas de las zonas de ventas, delimitación y revisión.
- **Posibilidades de venta.** Pronósticos de venta, potenciales por zonas de venta.
- **Resultados de venta.** Análisis de las ventas, medidas de las variaciones por zonas, medición de los inventarios de minoristas.
- **Vendedores.** Normas para los vendedores. Efectividad de los vendedores. Compensación de los vendedores.

D) Estudios sobre publicidad y promoción

Estudios sobre envases, etiquetas, nombres de marca, etc.; Estudios sobre avisos gráficos y audiovisuales; estudios sobre hábitos de lectura, audiencia y teleaudiencia; efectividad de la publicidad; selección de medios. Prácticas publicitarias de la competencia. Efectividad de la promoción en puntos de venta y eventos promocionales especiales (exposiciones, ferias, congresos, etc.).

E) Análisis de precios y política de precios

Estudios de la política de precios de la empresa. Actitudes e imagen derivada de los mismos. Precios para lanzamiento de nuevos productos.

F) Investigaciones sobre potencial de mercados

Verificación de perspectivas de mercados; sus posibilidades de crecimiento; posibilidad de desarrollo de mercados, desarrollo de productos y de verificación de la línea.

G) Estudio sobre relaciones públicas e institucionales

Imagen, opiniones y actitudes hacia la empresa por parte de los distintos públicos. Inserción de la empresa en la comunidad.

4.2 Fuentes de información/ recolección de datos

Consiste en la definición del tipo de información que se requiere y los medios y formas más convenientes para conseguirlas.

Se observan las ventajas de contar con un sistema de inteligencia debidamente organizado y actualizado, en cuyo caos solamente será necesario buscar los datos primarios derivados de investigaciones específicas.

- a) En primer lugar se releva la información contenida en el sistema de inteligencia de la empresa.
- b) En segundo término se busca información en bases de datos externos existentes.

Esto consiste en la reunión de información de fuentes documentales, archivos gubernamentales, direcciones de estadísticas nacionales y provinciales, asociaciones industriales, comerciales y profesionales. Cámaras que reúnen fabricantes, importadores y exportadores del producto o sustitutos. Datos existentes y disponibles en firmas de investigación, fundaciones y otros centros de estudios. Información publicada por los medios, revistas, periódicos, etc.

Es sumamente valioso hallar información de este tipo por cuanto permite un ahorro de tiempo y trabajo muy importante. No obstante, debe tenerse cuidado con la evaluación y confiabilidad, por cuanto fueron reunidos con

metodologías que no conocemos y para objetivos diferentes. La verificación, aunque sea muestral; a fin de validarlos; es importante.

- c) La investigación observacional comprende la investigación directa y personal de la información y del objeto (producto o servicio propio de la competencia) motivo de la investigación. Pueden utilizarse técnicas de entrevistas casuales, observación de conductas pasadas o en desarrollo. En el caso de observaciones de conductas en desarrollo es conveniente que sea no participante debido a que a presencia del observador puede influir en el resultado provocando distorsiones en las conclusiones. Las formas más comunes que asume esta técnica son: el cuestionario, la planilla, o contadores mecánicos (para hacer conteos de concurrencia, paso de público, etc.).
- d) La investigación exploratoria se trata del análisis de entrevistas individuales y grupales que, bajo ciertas pautas, trata de observar la conducta de las personas ante determinados estímulos (puede aplicarse para medir reacciones del consumidor ante productos, propios o de la competencia, reacciones y recordaciones de mensajes publicitarios, análisis de la fuerza de ventas, etc.)

d.1 Entrevistas individuales en profundidad

Generalmente es confiada a psicólogos profesionales (conocimiento de reglas técnicas de entrevistas sicoterapéutica).

Se realiza en base a una guía de pautas, a través de las cuales se trata de medir la reacción, el "sentimiento" de las actitudes y creencias del entrevistado. En función de ello son importantes: los conceptos que emite, la forma y expresiones gestuales que realiza, es por ello que el registro de esta entrevista debe consistir en la transcripción de las verbalizaciones e inflexiones de voz que realice. Será preferible su grabación o su filmación (se debe considerar el "clima emotivo existente").

d.2 Entrevistas grupales de indagación en profundidad

Permite recolectar datos, para ser utilizados en una posterior investigación estadística o morfológica en sí misma.

Es la reunión de grupos de individuos que interactúan bajo la guía de un coordinador cuya actividad es de posibilitar la emisión de opiniones evitando

el estancamiento o desvío de la discusión a aspectos inútiles (registro fiel de los conceptos y sentimientos con que se expresa y contexto del diálogo en que se emite).

- e) La investigación estadística consiste en sistemas de encuesta que cuentan con una determinación previa de un tamaño de muestra representativo del "universo" poblacional que interesa. Confeccionando un cuestionario con las preguntas que deben hacerse para resolver el problema de la investigación y permitir su propia validación a través del cruce de información.

Una pregunta bien informada deberá:

- Despertar el interés.
- Ser precisa.
- Fácilmente comprensible.
- No provocar respuestas influidas

Análisis de la información y presentación

Aquí se realiza la selección de los datos relevantes y descubrimientos de mayor importancia. El investigador organiza, tabula, interpreta y si es posible verifica la información, aplica algunos procedimientos de métodos estadísticos y modelos que contribuyen a descubrir, elaborar o correlacionar los datos reunidos con el objeto de generar mayor información.

Las conclusiones presentadas al gerente marketing deben ser seleccionadas; para evitar atiborramientos provocando contradicciones y confundiendo.

Investigación de la sociedad

La empresa necesita una estrategia global que responda a su ubicación en el medio, contexto, respondiendo a las necesidades de sus consumidores actuales y potenciales; siendo necesarios conocer el escenario social presente y futuro que tiene la empresa.

Se maneja una información socio-cultural generada de compilaciones estadísticas de amplias encuestas, que miden los gustos de la población y su adhesión a determinadas pautas de conducta; llegando a conclusiones que

marcan tendencias comportamentales en sus preferencias consumistas, política, etc. (en forma continua y evolutiva).

En el marketing político, como en la comercialización de productos van marcando las pautas de referencias de los grupos relevantes de la sociedad.

Instrumentos de trabajo:

- El mapa de los portavoces permite observar los cambios ideológicos que se van gestando entre los "líderes" informales de la sociedad y armar escenarios socioculturales alternativos.
- La tipología de la población segmenta a la misma desde una dimensión ideológica- actitudinal- conductual. Pudiendo observar el soporte ideológico con que cada grupo de líderes podrá contar.

Esta información se combina con la identificación de estilos de vida (comportamientos reales en relación a diferentes ámbitos).

En el caso de productos de consumo se analizan, entre ellos, los hábitos de compra de la población y sus tendencias futuras.

En el área política, se detectan las actitudes más profundas de la población (opiniones y tendencias hacia variaciones o cambios en las mismas). A su vez conocer que aspectos pueden tener mayor grado de "visibilidad" y preferencia en cada momento.

Respecto al trabajo: Situación objetiva de la población como sus expectativas y preferencias.

En la familia: Su estructura y funcionamiento, pautas y relaciones de autoridad, educación de los hijos y expectativas a futuro.

El análisis de las preferencias respecto del tiempo libre incluye las actividades que se realizan en momentos de ocio como también las que desearían realizar.

El área de las comunicaciones: es determinada por los medios de comunicación que la población atiende; según su segmento social (en términos de creencia, estilos de vida, nivel socio económico, etc.), Qué medios de comunicación prefieren, qué programas, emisoras y tipos de mensaje.

El análisis de los medios, como de las características socioculturales de la población potencial y efectivamente receptora, posibilita, saber qué decir, cómo decirlo y por dónde o a través de qué medios decirlo.

V CAPITULO

ADMINISTRACIÓN DE MARKETING

Es la aplicación de principios, técnicas, habilidades y procedimientos de planificación, organización, dirección y control; a las funciones de investigación de mercado, planeamiento de productos, venta y promoción de ventas para un buen cumplimiento de los objetivos de marketing y de la empresa: crear clientes, generar ingresos y producir utilidades. La administración de marketing, se fundamenta en otras ciencias como economía, derecho, psicología, filosofía, etc.

La administración de marketing es aplicable a cualquier departamento y debe fijar objetivos y desarrollos estratégicos con el objeto de influir en el nivel, la oportunidad y la composición de la demandado de la forma que ayude a la empresa a cumplir sus objetivos alcanzando el nivel deseado de transformación en el mercado.

5 La administración de marketing puede plantearse como un proceso básico que consiste, a lo menos, en cuatro etapas:

1. Planificación de marketing

La planeación es, simplemente, una forma sistemática para que una organización intente controlar su futuro. Un plan es un enunciado de qué es lo que la organización espera lograr, cómo hacerlo y cuándo hacerlo. Las firmas que se involucran con la planeación, creen que ésta:

- + Estimula el pensamiento sistemático acerca del futuro.
- + Encamina hacia el mejoramiento de la coordinación.
- + Establece estándares de desempeño para medir las tendencias.
- + Proporciona una base lógica para la toma de decisiones.
- + Mejora la capacidad para afrontar el cambio.
- + Amplía la capacidad para identificar las oportunidades de mercado.

La planeación del marketing es el proceso sistemático para desarrollar y coordinar decisiones de marketing. En esencia, entonces, la planeación del marketing brinda el marco de referencia para implementar una orientación hacia el mercado. Suministra el enfoque para la recopilación de información, el formato para la difusión de la información, y la estructura para desarrollar y coordinar las respuestas tácticas y estratégicas de la firma.

Es importante que las decisiones de marketing se tomen a dos niveles: alta gerencia y gerencia media, de manera que el proceso de la planeación del marketing opere en los dos niveles.

La planeación del marketing corporativo se basa en proporcionar a largo plazo la dirección de la organización con respecto a los mercados y a las necesidades que atenderá. Desde la perspectiva de orientación del mercado, la pregunta clave para determinar la forma de planear la dirección que seguirá la compañía es ¿en dónde podemos ser más efectivos para satisfacer competitivamente a los clientes?. Además, intenta establecer objetivos para los diferentes productos y negocios que perseguirá. A menudo, las firmas utilizan las llamadas unidades estratégicas de negocios (UEN) para representar estos productos y líneas de productos.

Pasos básicos en la planeación

Aunque la planeación del marketing tiene lugar tanto a nivel corporativo como de gerencia media, en cada nivel se siguen cuatro pasos básicos.

1. Conducir un análisis de la situación. Antes de desarrollar cualquier plan de acción, los encargados de tomar las decisiones deben entender la situación actual y las tendencias que afectan el futuro de la organización. En particular, se deben evaluar los problemas y las oportunidades que representan compradores, competidores, costos y cambios regulatorios. Adicionalmente, deben identificar las fortalezas y debilidades de la firma misma.

2. Establecer objetivos. Con un análisis completo de la situación, quienes toman las decisiones deben entonces establecer los objetivos específicos. Objetivos que identifiquen el nivel de desempeño que la organización espera alcanzar en una fecha futura, de acuerdo con las realidades de los problemas y de las oportunidades del entorno, y de las fortalezas y debilidades particulares de la firma.

3. Desarrollar estrategias y programas. Para lograr los objetivos establecidos. Quienes toman las decisiones deben desarrollar estrategias

(acciones a largo plazo para lograr los objetivos) y programas (acciones específicas a corto plazo para implementar las estrategias).

4. Suministrar coordinación y control. A menudo, los planes que son muy completos incluyen múltiples estrategias y programas. Cada estrategia y cada programa puede estar bajo la responsabilidad de un gerente diferente. En consecuencia, se debe desarrollar algún mecanismo para garantizar que las estrategias y los programas se implementen de manera efectiva.

Las estructuras organizacionales y los presupuestos son los mecanismos primarios para coordinar las acciones. El control también es esencial porque el éxito de las estrategias y los programas; nunca se puede predecir con certeza. El propósito del control es evaluar el nivel al cual se progresa hacia un objetivo, y señalar con precisión las causas de cualquier falla para lograrlos, de manera que se puedan emprender acciones correctivas.

Se debe anotar un punto adicional acerca de la planeación. La planeación es un proceso. Las organizaciones operan en entornos complejos y dinámicos; por consiguiente, a medida que la situación cambia, los gerentes deben estar preparados para modificar objetivos y estrategias con el fin de afrontar esos cambios.

En resumen la planeación de marketing consiste en la toma de decisiones, hoy respecto de lo que se hará en el futuro, para lo que se debe disponer de diagnósticos, estrategias y planes tácticos.

Sus elementos básicos, son:

- Estrategias de marketing desglosadas por variables.
- Programación de operación de marketing.
- Punto de inversión para el área.
- Punto de gastos corrientes del área.

Los pasos a desarrollar para la planificación de marketing son:

- a) Saber sobre la competencia, cobertura, participación y segmentación.
- b) Pronosticar el comportamiento de las variables, incluidas las proyecciones de ventas, precisando la demanda y la oferta.

- c) Pronosticar estrategias, objetivos, políticas y programas a nivel estratégico táctico.

2. Organización de marketing

Es crear la estructura física y social que permite desarrollar la acción presente y futura, conocer las acciones a desarrollar, asignarlas a unidades administrativas, a personas y a disponer de los recursos tecnológicos, empresariales, humanos y materiales.

Sus herramientas son:

- Departamentalización del área de marketing.
- Creación de cargos.
- Manuales de funciones.
- Manual de procedimientos.
- Estructura física.

Se reconocen las siguientes dimensiones del departamento de marketing:

- Organización funcional, entre las que destacan las de operación y planificación.
- Organización geográfica, dividiéndola en gerencias nacionales, regionales, zonales, etc.
- Organización gerencial de productos, centros de atención de la planeación y responsabilidad por productos independientes.
- Organización de gerencia de mercados, son las que supervisan a varias gerencias de mercado, que utilizan las otras estructuras de la empresa. Y no corresponden a las de línea.
- Organización de la gerencia de producto y la gerencia de mercado, en que ambas gerencias toman las decisiones y se crean conflictos de autoridad, pero es la única manera de administrar un mercado amplio con una gran gama de productos.
- Organización divisional de la corporación, esto sucede cuando las empresas comienzan a crecer y poseer una amplia gama de productos, entonces, una de estas áreas corporativas posee una gerencia de marketing.

3. Dirección de marketing

Pone en funcionamiento la estructura a través del manejo del recurso humano, los medios de comunicación y procura generar un ambiente humano favorable, por medio de las técnicas de motivación, disciplinas, lealtad, cooperación y moral.

Sus instrumentos son:

- Condiciones laborales favorables.
- Estilos de dirección aplicados apropiadamente.
- Mecanismos que fortalezcan el proceso de comunicación.
- Correcta aplicación del proceso de toma de decisiones.
- Emisión de órdenes.

4. Control de marketing

Mide el grado de cumplimiento de la planificación, al revisar la desviación entre lo planificado y el resultado de las acciones ejecutadas. Permite estructurar indicadores de eficiencia de la gestión.

Este proceso proporciona flexibilidad a los planes que sean modificados, ya sea por recursos de acción de los acontecimientos, o en respuesta a las acciones de la competencia o a cambios en el mercado.

Sus principales elementos son:

- Detección de los objetivos de control.
- Detección de los estándares de control.
- Resultados de la ejecución del área de marketing, generando datos de información real.
- Cuantificación de las desviaciones.
- Informes de control para acciones correctivas.
- Control de puntos.
- Auditoría operacional.

5.1 La empresa y sus grupos objetivos

5.1.1 Marketing Mix Corporativo

Investigación de mercado

Necesidades y habilidades de la comunidad

- Opción.
- Medio ambiente.
- Gobierno.

Producto

Imagen corporativa.

Precio

Esfuerzo que está dispuesto a hacer la comunidad para obtener el aporte que le significa la existencia de la empresa.

Distribución

Forma o canales por los cuales la imagen de la empresa se hace sentir en la sociedad.

Promoción o comunicación.

Cualquier actividad empresarial hace fluir la comunicación y debe cuidar que esta sea utilitaria y coherente.

5.1.2 Marketing Mix Interno (cliente interno)

Investigación de mercado

Su objetivo es conocer las necesidades y actitudes del usuario-empleado.

Producto

Puede ser el "trabajo en sí mismo".

Precio

Es el esfuerzo que el trabajador está dispuesto a hacer para ascender a los nuevos sistemas de trabajo o simplemente, hacer un trabajo de mejor calidad.

Distribución

Todas las ideas que se pretende implantar dentro de la organización y, por ende, en sus empleados deben distribuirse o diseminarse a través de ella.

Promoción o comunicación

El producto interno definido con anterioridad debe promocionarse en la forma más amplia que sea posible.

5.1.3 Marketing Mix del cliente externo

Producto

Características que pueden satisfacer las exigencias del cliente externo.

Investigación de mercado

Debe responder a cuestiones específicas, tales como: cuáles son los segmentos de mercados de usuario/consumidor a los que podemos llegar con nuestro producto, en qué áreas geográficas es mejor recibido el producto, cuáles son los hábitos de compra de los clientes, etc. Con esta información se podrán segmentar mejor los mercados potenciales y también servir para la planificación estratégica.

Precio

Es por el uso del usuario/consumidor y de los intermediarios, el precio que se paga por el producto es una cantidad de dinero determinada por la empresa vendedora.

Distribución

Manipulación y el traslado de bienes físicos por parte de las firmas individuales y a través de sistemas de canales.

Promoción o comunicación

Es la comunicación de la información entre el vendedor y el cliente con el objeto de modificar las actitudes y el comportamiento.

5.1.4 Marketing Mix para proveedores

Investigación de mercados

Se pretende conocer por ejemplo: los dineros de insumos en el mercado, los principales proveedores, poder de negociación de cada uno de ellas, bajas en la oferta de insumos, etc.

Producto

Responsabilidad del comprador de suministrar al proveedor la información clara y adecuada sobre lo que se requiere, de modo que el proveedor sepa con toda precisión que debe fabricar.

Precio

Esfuerzo que los proveedores realizan para entregar los insumos requeridos en la cantidad y fecha exacta en que fueron solicitados.

Distribución

Con el fin de obtener los insumos que se necesitan y cuando se necesitan es indispensable entregar la información en la forma más precisa y en el menor tiempo posible.

Promoción o comunicación

Pretende lograr que los proveedores tengan conocimiento de los bienes con los que están tratando, con qué tipo de exigencias trabajar, cuáles son las condiciones de pago, el nivel de confiabilidad de los productos, etc. El objetivo es que entiendan que sólo se buscan relaciones con los mejores proveedores disponibles en el mercado, para así conseguir el mejor producto posible.

5.1.5 Marketing Mix para accionistas

Producto

El valor de los productos al cual se pueden hacer mención con respecto a los accionistas es lo que se conoce como derechos de los accionistas y entre éstos el más importante es el que se refiere al reparto de dividendos y posteriormente se encuentra la información.

Dividendos:

Percepción de los dividendos que la sociedad le proporciona al final de cada esfuerzo.

Información:

Derecho de carácter institucional o político que permite al accionista tomar conocimiento de la marcha de los negocios sociales para ejercer con mayor eficacia, su derecho de voz u otro; en los órganos de la sociedad.

Precio

El dinero que está dispuesto a pagar al accionista por obtener los dividendos y ser acreedor del derecho a la información y demás, es en primer lugar el valor de la acción en el mercado.

Distribución

Está constituido por la información, principalmente por el balance, memorias, inventario, actas, libros, ejemplares actualizados de los contratos sociales y los informes de auditores externos.

Promoción o comunicación

La manera de comunicar la información a los accionistas, más importante es la asamblea general de accionistas y la junta ordinaria de accionistas.

5.1.6 Marketing Mix para sindicatos

Producto

Otorgar confiabilidad a los trabajadores, esto es, entregar toda la información "posible" para que tomen las decisiones que le competen y puedan confiar en la gestión gerencial, con esto se logrará la motivación con resultados de calidad y por otro lado, la regulación de los premios y conflictos de la empresa.

Precio

El dinero que está dispuesto a "pagar" el sindicato por la obtención del producto que le entrega la empresa está dado por la mantención de las buenas relaciones entre sindicato y empresa; por el período que dure el contrato colectivo.

Distribución

El o los productos que se negocia entre sindicato y empresa, debe hacerse llegar a los trabajadores a través de ciertos canales de distribución.

Ejemplo:

- Capacitación.
- Ascenso de remuneración.
- Los mejoras en el clima laboral.
- La participación en el proceso de cambio de las cúpulas sindicales.

Fuerza de ventas

Está constituido por el grupo de negociación de la empresa adecuadamente preparado y capacitado para este fin, además de los asesores, los que pueden ser un máximo de tres.

Promoción de comunicación

La forma más básica en que la empresa se comunica con el sindicato es a través del proceso de negociación que en este caso será una forma de comunicación directa.

5.2 Administración estratégica de marketing

La administración estratégica de marketing es un enfoque dinámico del quehacer del mismo y pone énfasis en las grandes funciones de esa área.

El proceso de administración de marketing proporciona un enfoque lógico para administración y que consiste en:

1. Planificación estratégica del marketing.
2. Organización estratégica del marketing.
3. Dirección estratégica del marketing.
4. Control estratégico del marketing.

1. Planificación estratégica del marketing

Consiste en cambiar las funciones y/o las actividades del marketing con el proceso de planificación, es decidir hoy lo que se hará en el futuro en el área de marketing.

2. Organización estratégica del marketing

Combina las funciones y/o actividades de marketing con el proceso organizativo. Crea la estructura física y social que permite desarrollar la acción presente y futura del marketing, como la creación de cargos, la departamentalización del área, la infraestructura física, etc.

Esta etapa implica seleccionar estrategias organizacionales.

3. Dirección estratégica del marketing

Los instrumentos básicos de la dirección del marketing son las declaraciones estratégicas de la dirección y la estrategia de ciertas condiciones favorables como: ética, disciplina, relaciones humanas, lealtad y motivación, el perfil de personalidad de los ejecutivos, la emisión de órdenes e instrucciones.

4. Control estratégico del marketing

Es la definición de las declaraciones estratégicas de control, la definición de estándares para el control, el registro y la cuantificación de las

desviaciones y la emisión de informes de control para los fines de las acciones correctivas.

Pasos de la planificación estratégica de marketing

1. Análisis situacional de marketing.
2. Desarrollo de la visión de marketing.
3. Declaración de la misión de marketing.
4. Detección de los objetivos de marketing.
5. Establecimiento de las estrategias de marketing (políticas).
6. Desarrollo de las estrategias de marketing.

1. Análisis situacional de marketing

Comprender la situación actual y fenómenos que afecten el futuro del área de marketing a evaluar como: amenazas y oportunidades en el aspecto externo.

Ejemplo: compradores, competidores, costos y cambios relativos y también deben identificarse a nivel interno las fortalezas y debilidades de marketing.

2. Desarrollo de la visión de marketing

Se debe visualizar el quehacer del marketing en el futuro, proyectar una imagen conformada por el máximo de rasgos posibles, de manera de poder adelantarse a la competencia.

Ejemplo: mercado de la empresa se visualiza como hípersegmentado; la empresa deberá enfrentarse a mercados cada vez más competitivos.

3. Declaración de la misión de marketing

Define para qué existe marketing, su razón de ser y sus propósitos.

Define qué se pretende hacer con los consumidores de la empresa, con los productos, con la tecnología, etc. Algunos ejemplos de misión son: "lograr la preferencia y lealtad de los clientes potenciales", "ser líderes en el mercado", "desarrollar una cartera de clientes en crecimiento", etc.

4. Detección de los objetivos de marketing

Una vez analizada la situación, las personas que toman las decisiones deben establecer los objetivos específicos, los objetivos a identificar, el nivel de rendimiento que la corporación, lo que se espera lograr en alguna fecha futura, dadas las realidades de los problemas y las oportunidades del entorno y las fortalezas y debilidades específicas de la empresa.

Estos objetivos son cualitativos y definen el tipo de acciones del Mix de marketing.

5. Establecimiento de las estrategias de marketing (políticas)

Indican las líneas que deberán seguirse para alcanzar los objetivos.

Ejemplo:

- Uso de tecnología de punta que proteja el ecosistema.
- Desarrollo de acciones tendiente a acercar el mercado-meta.
- Reclutamiento de personal de marketing, tomando como fuente el desempeño de los ejecutivos de la competencia, etc.

6. Desarrollo de las estrategias de marketing

La administración tiene que diseñar lo necesario para satisfacer las necesidades del mercado. Las personas que toman las decisiones deben desarrollar las estrategias o acciones de largo plazo para alcanzar los objetivos y los programas o acciones específicas de corto plazo para implementar las estrategias.

5.2.1 Administración estratégica corporativa

La administración estratégica

Es un proceso continuo, permanente y evolutivo que guía a la empresa como un todo con una visión global para así lograr los objetivos de corto, medio y largo plazo, permitiendo que la organización se desarrolle haciendo frente a las adversidades del entorno.

Las acciones se encuentran sujetas a modificación conforme a las condiciones del entorno y surgen nuevas formas para mejorar, orientadas a

conseguir los objetivos organizacionales, para ello todas sus áreas funcionales deben tener perfecta comprensión de lo que se pretende realizar y la contribución que cada uno de ellos puede hacer al proceso de administración corporativa, formando parte de un todo. También involucra todo lo necesario para el desarrollo de la empresa y de las potencialidades de sus integrantes, ya que si el personal se siente satisfecho, la empresa también crecerá. Constituye una forma de anticipar cualquier inconveniente que se presenta en el entorno para actuar frente a ellos.

La administración estratégica corporativa consta de cuatro elementos:

1. Planificación estratégica corporativa.
2. Organización estratégica corporativa.
 1. Dirección estratégica corporativa.
 2. Control estratégico corporativo

1. Planificación estratégica corporativa

Opción de futuro deseada que implica un análisis integrado en el medio interno y del medio ambiente, en el cual la corporación se encuentra inserta, de modo de definir un horizonte de tipo de empresa que se requiere ser y en que negocio estar.

2. Organización estratégica corporativa

Cómo deben organizarse la instalación física y las personas pertenecientes a la empresa para alcanzar un propósito común, que es guiado por la visión de la compañía, la estructura organizacional deberá ser congruente con la cultura y la estrategia. A medida que varía el entorno, la organización se adecua redefiniendo la empresa.

3. Dirección estratégica corporativa

Estilos de trabajo de recursos humanos para actuar de acuerdo a las declaraciones estratégicas de planificación y de organización. La dirección se refiere a la forma de llegar al personal con las nuevas estrategias y, es por ello, que el liderazgo estratégico adquiere importancia, no basta con poseer un

excelente proceso de planificación de las estrategias y una buena organización, sino se cuenta con un líder efectivo.

4. Control estratégico corporativo

Se debe ir realizando según avanza el proceso administrativo. Es un proceso continuo que busca identificar el resultado de la planificación estratégica corporativa y compara estándares con resultados estratégicos, para así determinar las desviaciones resultantes, explicar sus causas y emprender acciones correctivas (el plan puede ajustarse y dirigirse para lograr los objetivos iniciales).

5.2.2 Planificación estratégica corporativa

Es un proceso administrativo que iguala los recursos de una empresa con sus oportunidades de mercado a largo plazo. El desarrollo de planes para toda la compañía proporciona la estructura dentro de la cual se realiza la planeación estratégica en las diferentes divisiones de la empresa.

Por lo tanto, el decidir ahora lo que se hará más tarde incluyendo cuándo y cómo se hará. La idea es aprovechar las cambiantes oportunidades de mercado y evitar amenazas inminentes.

La planificación requiere la participación de la alta dirección y ellos definen la misión de la organización, establecen objetivos a largo plazo, formulan estrategias para lograrlos, entre otros. La planificación en toda compañía toma en cuenta los requisitos y capacidades de la corporación en las áreas de producción, finanzas, investigación y desarrollo de relaciones humanas y marketing.

Pasos en el proceso de la planificación estratégica corporativa:

1. Análisis situacional corporativo.
2. Desarrollo de la visión corporativa.
3. Declaración de la misión corporativa.
4. Detección de objetos corporativos.
5. Establecimiento de políticas corporativas.
6. Formulación de las estrategias corporativas.

1. Análisis situacional corporativo

Análisis externo; entorno de la empresa, del mercado meta y la competencia en el aspecto externo. Identificando amenazas y oportunidades.

Análisis interno (fortalezas y debilidades en cuanto a sus acciones con las diferentes funciones como personal, tecnología, experiencia, etc.)

2. Desarrollo de la visión corporativa

La visión de la empresa es una expresión del tipo de empresa que aspiran crear sus ejecutivos y consiste en visualizar el tipo de negocio de su quehacer en el futuro; qué pretende comunicar; la naturaleza de la existencia de la organización en términos de propósito corporativo. Consiste en proveer el marco conceptual que regula las relaciones entre la firma y sus grupos interesados y especificar los grandes objetivos de desempeño de la firma.

Esta visión se refleja en la misión que son los objetivos y las estrategias de la corporación y deben ser conocidas por todos los miembros de ella. No olviden que el primer mercado de una empresa es su cliente interno.

3. Declaración de la misión corporativa

Es una declaración de actividades que piensa desarrollar la organización y la dirección que seguirá en el futuro (es una declaración formal de lo que la empresa trata de lograr, su razón de ser).

Para desarrollar la misión hay que contestan las siguientes preguntas: ¿quiénes somos?, ¿qué hacemos? Y ¿hacia dónde vamos?. Además debe especificar los grupos de consumidores a quienes se les dará servicio, las necesidades a satisfacer y en forma general, cómo se logrará la meta, la misión no debe ser ni muy amplia o vaga ni muy estrecha o específica.

4. Detección de objetivos corporativos

Son interacciones más o menos de tipo cualitativo, ya que en el mediano o largo plazo las cifras tienen escasa veracidad, los objetivos guiarán a la empresa al logro de su misión, expresan los propósitos específicos que se pretenden alcanzar y sirven como pauta para la planeación administrativa a

niveles inferiores en una compañía y también proporcionan estándares para evaluar el desempeño de una organización.

Atributos de los objetivos:

- Claros y específicos.
- Puestos por escrito.
- Ambiciosos, pero realistas.
- Componentes entre sí.
- Vinculados a un período de tiempo en particular.

Los objetivos establecen prioridades con relación a las áreas de desempeño importantes, tales como: utilidades, participación del mercado, la satisfacción del cliente y las compras constantes.

Es necesario establecer los objetivos y la estrategia a nivel de toda la corporación para que éstos puedan guiar el establecimiento de los mismos hacia niveles inferiores.

5. Establecimiento de políticas corporativas

Corresponden a la línea de acción que hay que seguir para alcanzar los objetivos, las políticas marcan el camino; por dónde seguir; de los encargados para conseguir sus propósitos.

6. Formulación de la estrategia corporativa

¿Cómo variar o llegar hasta allá?, Las estrategias deberán ejecutarse para intentar alcanzar sus objetivos y cumplir con su misión logrando buscar y mantener la ventaja competitiva.

El proceso de formulación de estrategia corporativa consiste en una serie de pasos, los cuales corresponden a:

1. Identificar el proceso de negocio.
2. Realizar un análisis fabricado para el proceso de negocio.
3. Identificar las variables para este negocio.

4. Aplicar una escala ordinal (orden) o cardinal (cantidad) para medir la variable.
5. Establecer los resultados esperados y de acuerdo a esto seleccionar las estrategias más adecuadas.

SEGUNDA PARTE
MARKETING CORPORATIVO

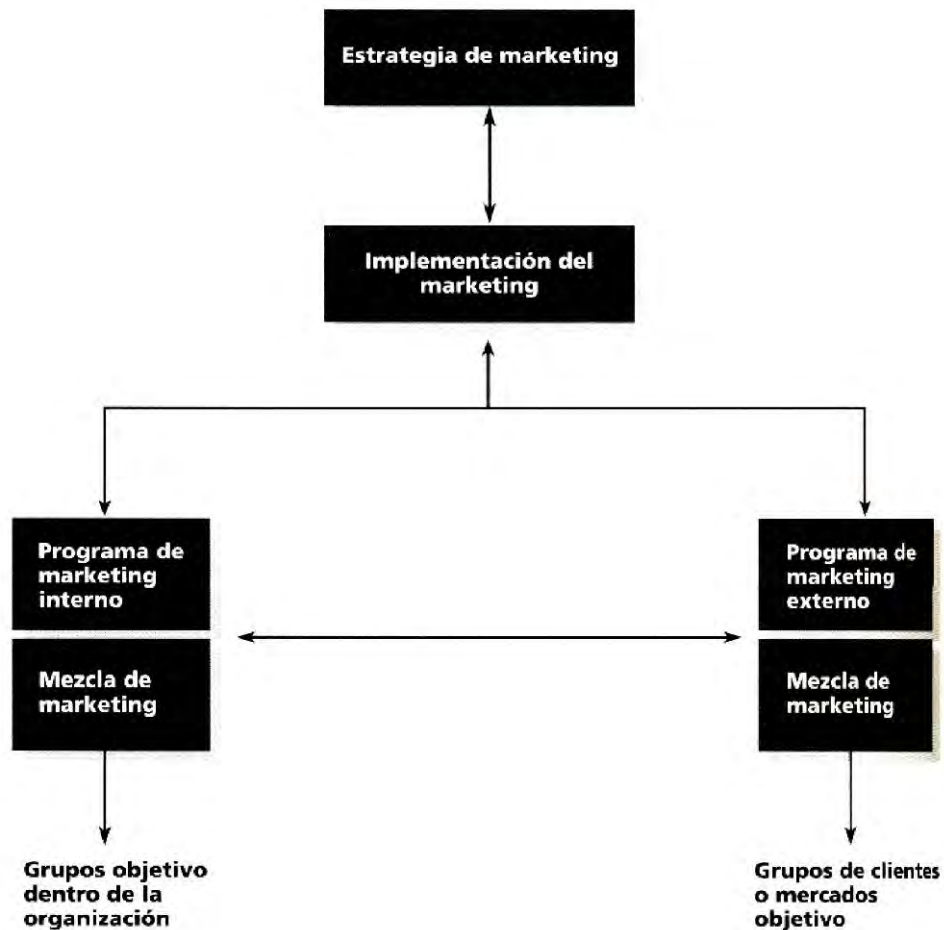
I CAPITULO

MARKETING CORPORATIVO

Las actividades de marketing no pueden implementarse con eficacia sin la cooperación de los empleados, los cuales son el ingrediente esencial para incrementar la productividad, suministrar servicio al cliente y superar a la competencia. De este modo, además de las actividades de marketing orientadas a clientes externos, las empresas utilizan el marketing corporativo para atraer, motivar y retener a unos clientes internos calificados (empleados) mediante el diseño de productos internos (empleos) que satisfagan los deseos y las necesidades de los empleados. El marketing corporativo, es una filosofía gerencial, y se refiere a la coordinación de intercambios internos entre la organización y sus empleados para el mejor logro de intercambios externos exitosos entre la organización y sus clientes. En general, el marketing corporativo se refiere a las acciones gerenciales necesarias para hacer que todos los miembros de la organización de marketing comprendan y acepten sus respectivos papeles en la implementación de la estrategia de marketing. Esto significa que todos, desde el presidente de la empresa hasta las personas que trabajan por horas en el almacén, deben comprender el papel que desempeñan en la ejecución de sus cargos y en la implementación de la estrategia de marketing. Cada uno debe cumplir con su parte para garantizar la satisfacción de los clientes. Todo el personal de la empresa, tanto los comercializadores como quienes realizan otras funciones, deben reconocer el principio de orientación y servicio al cliente que sustenta el concepto de marketing. En el enfoque de marketing corporativo, cada empleado tiene dos grupos de clientes: los externos y los internos. Los clientes externos son los individuos que frecuentan un negocio; una definición familiar de clientes. Los empleados que trabajan para la empresa son clientes internos. En un supermercado, el gerente tiene un grupo de clientes externos cuyas necesidades deben satisfacerse para que la empresa tenga éxito. Este mismo gerente también tiene un grupo de clientes internos, los empleados, cuyas necesidades también deben satisfacerse. Para que la implementación tenga éxito, el gerente debe atender

las necesidades de ambos grupos de clientes. Si a los clientes internos no se les trata de manera apropiada, es probable que los clientes externos no sean completamente satisfechos.

Figura 12: La estructura del marketing corporativo.



Al igual que las actividades de marketing externo, el marketing interno puede incluir la segmentación del mercado, el desarrollo de producto, la investigación, la distribución e incluso las relaciones públicas y la promoción de venta. Del mismo modo que en el marketing externo, la mezcla de marketing se utiliza con el enfoque de marketing interno para satisfacer las necesidades de los empleados. Por ejemplo, una organización puede patrocinar concursos de

ventas para estimular al personal de ventas, de manera que éste aumente sus esfuerzos de venta. Algunas empresas, incluidas Chaparral Steel Of Midlothian, Texas y United Technologies, estimulan a los empleados para que trabajen para los clientes de sus empresas durante un periodo, por lo general mientras siguen recibiendo sus salarios regulares. Esto ayuda a los empleados (y también a la empresa) a comprender mejor las necesidades y los problemas de los clientes, les permite adquirir nuevas y valiosas habilidades e intensifica el entusiasmo por sus empleos regulares. Además, muchas empresas utilizan sesiones de planeación, talleres, cartas, informes formales y conversaciones personales como herramientas de distribución interna para garantizar que los empleados comprendan la misión corporativa, las metas de la organización y la estrategia de marketing. El resultado final es más empleados satisfechos y mejores relaciones con los clientes.¹

La idea es vender la empresa: ser aceptada por el entorno como ente importante y beneficioso para la sociedad.

"Venta"

Lograr una selección; de largo plazo, de la empresa con sus diferentes públicos o mercados-metas, incorpora a los medios de gobiernos, mercado financiero, inversionistas, proveedores, etc. Y también se define como una orientación hacia el cliente interno, como el personal, gerentes, personal de contratistas, etc.

El producto principal es la identidad corporativa que debe ser entendida y compartida al interior de la empresa; al igual que la cultura corporativa (base para transmitir a esta identidad como un mensaje unificado y coherente al entorno, formando así la "imagen corporativa").

1 Mix de marketing corporativo

- Producto del marketing corporativo .
- Dinero del marketing corporativo.
- Investigación del marketing corporativo.
- Venta del marketing corporativo.
- Distribución del marketing corporativo.

¹ William M. Pride y O. C. Ferrell, "Marketing, conceptos y estrategias".

- Promoción y comunicación del marketing corporativo.

Son importantes para el cumplimiento eficaz de las acciones de marketing corporativo:

- Relaciones públicas.
- Publicación.
- Publicidad.
- Acción que realiza la empresa y quien la representa.
- Crear la imagen de la empresa.

Es inevitable comunicarse, ya que el hecho de no provocar en forma segura la comunicación, implica que ésta se rompa, ya que el receptor recibe mensajes por los sentidos e interpreta lo no obvio.

La empresa en su totalidad aparece respaldada por departamentos como forma o divisiones siendo ésta una marca, (se refiere al producto); incluso un modelo determinado (submarca).

Existen empresas que tienen política de marca corporativa ausentes (cada uno de los mercados trabajan por sí solos, evitando el riesgo para toda la empresa).

Marca fantasma

Para testear el resultado de determinadas acciones, se trata de no evidenciar el origen del producto para no comprometer a la empresa con los resultados (se utiliza en la introducción del producto al mercado y en granillos de mercadotecnia).

1.1 Administración del marketing corporativo

Existe para transmitir una imagen óptima; lo más eficientemente posible, ya que las decisiones involucran a un recurso que significa un activo para la empresa (identidad corporativa) y su gestión está relacionada con el éxito de la empresa.

La administración estratégica del marketing corporativo implica planificar, organizar, dirigir y controlar las diferentes variables que componen este proceso.

Para la planificación del marketing corporativo se deben elaborar, diagnósticos, estrategias y planes tácticos.

La organización

Es una estructura física-social para desarrollar la acción presente y futura del marketing corporativo, seleccionando estrategias organizacionales. Que involucra conocer las acciones a desarrollar, asignar dichas acciones a unidades administrativas, a personal y disponer de recursos tecnológicos, empresariales, humanos y materiales.

La dirección

Implica recurso humano, motivación, ética, órdenes e instrucciones, disciplina y el perfil del ejecutivo.

El control de marketing corporativo

- Fija los objetivos de control.
- Estándares de control.
- Registro de resultados del marketing corporativo e informes de acción correctos.

Evaluando aspectos de tipo cuantitativos y cualitativos existe:

- Marketing corporativo interno.
- Marketing corporativo externo.

1.1.1 Cultura corporativa

"Cultura es el modelo de presunciones básicas inventadas, descubiertas o desarrolladas por un grupo dado, al ir emprendiendo o enfrentarse con sus problemas de relación con el entorno e integración interna que han ejercido las suficientes influencias como para ser consideradas válidas

y, en consecuencia, ser usadas con los nuevos miembros como el modo correcto de percibir, pensar y sentir esos problemas"

Resumiendo: Cultura corporativa es un conjunto de valores, creencias, objetivos, normas y rituales que comparten los miembros o empleados de una organización.

- Permite explicar el por qué de actitudes y actuaciones que se producen en el seno de la organización y parecen carecer de sentido.
- Lleva a la conciencia de las personas las presunciones que las condicionan a la hora de actuar de modo que pueden ser analizadas críticamente.
- Permite comprender y predecir el efecto de la implantación de nuevas estrategias políticas. Puede ser utilizada como herramienta de gestión.
- La cultura es la que en la empresa termina por decidir los objetivos (con qué tecnología producirá, cómo será el tipo de relaciones entre las personas, cómo empleará el tiempo productivo).
- La cultura es lo que no se ve a simple vista, es de utilidad hacia dentro pero que luego impugna la imagen externa de la empresa y de la atención de público.

La forma

- El fundador de la empresa es quien ejerce el mayor impacto en la formación de la cultura (valores, ideas, objetivos y personalidad influidos por el entorno).
- Y esto involucra seguir su estilo de dirección (administración autocrática hasta el persuasivo) fijando el sistema de comunicaciones, interacción entre los miembros de las empresas, toma de decisiones y forma de dirigir el sistema total.
- Y a su vez define el grado de responsabilidad, independencia, autonomía y creatividad permitida a los miembros de la organización que dependerá de la centralización o descentralización en la administración.

1.1.2 Modificación de la cultura corporativa

Mecanismos:

- Cómo dirigen, premian y castigan.
- Cómo influyen en el diseño de edificios y oficinas.

- Cómo exteriorizan sus objetivos y políticas.
- Qué principios organizativos transmiten.

Tipos de cambios

- En el interior de los individuos.
- Comportamiento exterior en relación con los demás.

Lo interior al individuo puede ser largo y costoso de cambiar, esto asegura que los resultados reales que se alcanzan, su consistencia y estabilidad en el tiempo es débil, por ello es más fácil cambiar a las personas que modificarlas.

Tipos de cultura

1. Orientación hacia el poder

Lo importante es dominar todo lo que les rodea como son los contratos (competencia, colegios y subordinados). En el ámbito externo, intenta ampliar su territorio y compra influencia por medio de adquisiciones, usa campañas para imponerse y para desacreditar a los competidores a nivel interno, lo importante es adquirir poder al precio que sea.

2. Orientación hacia la función

Los números burocráticos pasan a ocupar un lugar principal, involucra actuar ordenadamente y racionalmente dentro de una legalidad interna enfocada al cómo hacer las cosas.

A nivel interno: se premia la lealtad, antigüedad y competencia técnica.

A nivel externo: existe poca competencia y por ello el entorno no les obliga a luchar y prevalece en ella la estabilidad, seguridad y formalismo.

3. Orientación hacia el trabajo

Aquí se valora la tarea, la meta, la contribución de cada uno a los objetivos y no los medios. El cambio es rápido y la competencia muy fuerte como organización joven en sectores de nuevas tecnologías.

4. Orientación hacia las personas

La razón de ser de la empresa es que los individuos consigan sus propios objetivos individuales. Se prefiere las decisiones consensuales, la ayuda mutua y las funciones a asignar según las preferencias de servicios y la necesidad de aprender y progresar.

Mientras más sólida es la cultura menos se necesita los manuales de números y procedimientos.

a) Cultura fuerte o débil

Se define según la cohesión e intensidad de las creencias y valores que involucra la existencia de subcultura y su compatibilidad o no.

b) Cultura de ciencia o apertura

Tiene relación con la sensibilidad al cambio del entorno y la actividad que adopta al respecto.

- **Cultura vegetativa**
Con poca conciencia de sí misma y no evoluciona.
- **Cultura autocultura**
Posee un proyecto corporativo que es compartido por la mayoría, pero no le importan los cambios del entorno.
- **Cultura posición-adaptativa**
Proyecto adaptativo inconsistente y cultura débil por especial y excesiva preocupación a la adaptación de los requerimientos del entorno.

- Cultura activo-adaptativa

Alto sentido de proyecto adaptativo y fuerte conexión con su entorno, tomando lo necesario del entorno para aprender y optimizar su aceleración y proyección.

Dinámica cultural

Resulta de la interacción de:

- + Creencias y valor.
- + Iterar.
- + Rubros y rituales.
- + Red cultural.

- De las creencias nacen los valores.
- Iterar es personificar a las creencias y valores.
- Rubros y rituales, es la dramatización de las creencias y valores, guían el comportamiento.
- Red cultural, es el canal donde fluyen las creencias y valores.

1.2 Etica corporativa²

Los individuos basan sus decisiones morales y personales en sus conceptos de lo que es correcto o incorrecto y actúan de conformidad con esto en su vida diaria. El conflicto ético surge cuando las personas encuentran situaciones que no pueden controlar o resolver en la intimidad de su propia vida. Aunque es cierto que las personas deben y de hecho toman decisiones morales relacionadas con asuntos comerciales, también es cierto que no operan en el vacío. Las decisiones éticas individuales en los negocios con frecuencia se toman en grupos de trabajo y comités o en conversaciones y discusiones con compañeros de trabajo.

² William M. Pride y O. C. Ferrell, OB.CIT.

Relaciones organizacionales

Las decisiones éticas en marketing no son un asunto privado. Hay consecuencias para la organización, asociación o industria y para la sociedad.

Una cultura corporativa u organizacional se puede definir como un conjunto de valores, creencias, objetivos, normas y rituales que comparten los miembros o empleados de una organización. Los memos, los códigos de conducta escritos, las guías, los manuales, los documentos y las ceremonias son expresiones formales de la cultura de una organización".

Con frecuencia, las organizaciones evalúan el éxito en términos del logro de sus objetivos tales como: incremento en las utilidades, participación de mercado o calidad del producto. Que estos objetivos se logren de una manera ética está determinado no sólo por las decisiones personales, sino también por las influencias de grupo y oportunidad. Casi todos los comerciantes enfrentarán problemas difíciles cuando las soluciones no sean obvias o cuando los objetivos organizacionales y sus aspectos éticos entren en conflicto.

La mayoría de los expertos están de acuerdo en que el presidente ejecutivo o vicepresidente de marketing establece el tono ético para toda la organización de marketing. Los gerentes de nivel más bajo se guían por la alta gerencia; sin embargo, ellos también imponen sobre la compañía algo de sus valores personales. Esta interacción entre cultura corporativa y liderazgo ejecutivo ayuda a determinar el sistema de valores éticos de la empresa.

El papel de los compañeros de trabajo al influir en las decisiones éticas depende del contacto de la persona con el comportamiento no ético en la toma de decisiones éticas. En especial en las "áreas híbridas" éticas, cuanto más contacto tenga una persona con la actividad no ética en el entorno organizacional, mayor será la probabilidad de que se comporte en forma no ética. La mayoría de los comerciantes se guían por los compañeros de trabajo o aprenden de éstos para resolver sus problemas, incluyendo los problemas éticos.

Oportunidad

La oportunidad provee otra presión que puede influir sobre las decisiones éticas en marketing. La oportunidad es una serie favorable de condiciones que limita las barreras o brinda recompensas. Al igual que la mayoría de las personas que van a los almacenes minoristas y no tratan de

robar en cada oportunidad que se les presenta, la mayor parte de los comercializadores no tratan de sacar ventaja de toda oportunidad de comportamiento no ético en su organización. Es posible que los factores individuales, así como la cultura organizacional, influyan en si la organización se convierte en oportunista y trata de sacar ventaja no ética de las situaciones.

Si un comercializador aprovecha una oportunidad para actuar en forma no ética y es recompensado o no se le aplica ninguna sanción, es probable que repita tales actos a medida que se presenten otras oportunidades. Por ejemplo, si se recompensa a un vendedor que recibe un aumento después de utilizar una presentación de ventas engañosa para incrementar las ventas, es probable que continúe con ese comportamiento. De hecho, la oportunidad de comprometerse en una conducta no ética con frecuencia es un mejor predictor de actividades no éticas que los valores personales.

Además de las recompensas y la ausencia de castigo, hay otros elementos en el entorno de los negocios que ayudan a crear oportunidades. Los códigos profesionales de ética y la política corporativa relacionada con la ética también influyen sobre la oportunidad de determinar qué comportamientos son aceptables. Cuanto mayores son las recompensas y cuanto menor es el castigo por comportamiento no ético, mayor es la probabilidad de que se practique el comportamiento no ético.

Enfoques organizacionales para mejorar el comportamiento ético

Es posible mejorar el comportamiento ético en una organización al prescindir de las personas no éticas y mejorar los estándares éticos de la organización. Una manera de enfocar esto último consiste en considerar la analogía de "manzana mala - barril malo". Algunas personas siempre hacen las cosas según su propio interés, independientemente de las metas organizacionales o de los estándares morales aceptados; algunas veces estas personas son llamadas "manzanas malas". Para eliminar el comportamiento no ético, una organización debe deshacerse de las manzanas malas o de las personas no éticas. Este objetivo se puede lograr a través de técnicas de evaluación y por medio de la imposición de códigos de ética. Sin embargo, las organizaciones algunas veces se convierten en "barriles malos", no porque los individuos de éstas sean malos sino porque las presiones para sobrevivir y tener éxito generan condiciones que recompensan el comportamiento no ético. Una manera de resolver el problema del barril malo consiste en reformular la

imagen y la cultura de la organización de manera que se adapte a las normas sobre comportamiento ético de la industria y de la sociedad.

Si los gerentes y los compañeros de trabajo pueden suministrar orientación y estimular la toma de decisiones éticas, entonces ellos se convierten en una fuerza para ayudar a los individuos a tomar mejores decisiones en este aspecto.

Programas de implementación de ética

En la actualidad muchas empresas cuentan con un programa de ética, código de ética o un ejecutivo encargado de coordinar la conducta ética para marketing y otras áreas funcionales de la empresa. Los funcionarios de ética por lo general tienen las siguientes responsabilidades:

- + Reunirse con los empleados, la junta directiva y la alta gerencia para analizar o proveer consejo acerca de problemas éticos.
- + Difundir un código de ética.
- + Crear y mantener un servicio anónimo y confidencial para responder preguntas sobre problemas éticos.
- + Empezar acción sobre posibles violaciones al código de ética.
- + Revisar y modificar el código de ética.

Para fomentar el comportamiento ético en el marketing tiene que existir una comunicación abierta e instrucción sobre temas éticos. Esto significa suministrar a los empleados una capacitación en ética, canales claros de comunicación y una oficina o ejecutivo encargado de ética que ofrezca apoyo en toda la organización. Algunas firmas establecen líneas de emergencia para manejar problemas éticos de los empleados.

Códigos de ética

Es difícil para los empleados determinar lo que es un comportamiento aceptable dentro de una compañía si ésta no cuenta con políticas y estándares uniformes. Sin estándares de comportamiento, por lo general los empleados toman decisiones con base en sus observaciones sobre el comportamiento de sus semejantes y gerentes. Los códigos de ética son reglas y estándares formalizados que describen lo que la compañía espera de sus empleados. Los

códigos de ética estimulan el comportamiento ético al eliminar las oportunidades de comportamiento no ético, porque los empleados saben lo que se espera de ellos y el castigo por violar las reglas. Estos códigos también ayudan a los comerciantes a tratar problemas o dilemas éticos que surgen en las operaciones diarias, al prescribir limitar ciertas actividades. Los códigos de ética no tienen que ser tan detallados, pero deben suministrar pautas generales para el logro de las metas y de los objetivos organizacionales de una manera moralmente aceptada y la alta gerencia debe proveer liderazgo en la implementación de los códigos.

La naturaleza de la responsabilidad social

En comparación con la ética, la responsabilidad social representa una conceptualización más amplia. La responsabilidad social en marketing se refiere a la obligación de una organización de maximizar su impacto positivo y minimizar su impacto negativo sobre la sociedad. Mientras la ética se relaciona con el hecho de hacer lo correcto en las decisiones individuales y de grupo, la responsabilidad social se logra mediante el equilibrio de los intereses depositarios de una organización.

Las cuatro dimensiones de la responsabilidad social generalmente consideradas son las preocupaciones económicas, legales, éticas y filantrópicas.

Las dos primeras gozan de amplio reconocimiento, pero los aspectos filantrópicos y éticos han ganado atención en forma más reciente. Las actividades filantrópicas son, respuestas adicionales que posiblemente no se requieran pero que fomentan el bienestar humano o el goodwill, como sucede con las consideraciones económicas, legales y éticas. En las compañías informadas de la actualidad, la responsabilidad social es un factor vital en decisiones importantes sobre estrategia de marketing. Existe amplia evidencia de que el hecho de ignorar la responsabilidad social puede destruir la confianza con los empleados y ser un estímulo para regulaciones gubernamentales. Cuando los comerciantes se desvían de las actividades socialmente aceptables, pueden ser considerados como legalmente responsables y perjudicados en términos del éxito económico.

Por tanto, la responsabilidad social se puede considerar como un contrato con la sociedad, mientras que el aspecto ético tiene que ver con reglas

bien pensadas sobre valores morales que guían la toma de decisiones tanto individuales como de grupo.

Figura 13: La pirámide de la responsabilidad social corporativa.



Impacto de la responsabilidad social sobre el marketing

Los gerentes de marketing tratan de determinar qué relaciones, obligaciones y responsabilidades existen entre la organización de marketing y la sociedad. Está aumentando el reconocimiento de que para la sobrevivencia y ventaja competitiva de una firma, el valor a largo plazo de realizar negocios de una manera socialmente responsable importa mucho más que los costos a corto plazo.

Para mantener un comportamiento socialmente responsable al tiempo que se alcanzan las metas organizacionales, las organizaciones deben

monitorear los cambios y las tendencias en los valores de la sociedad. Por ejemplo, las compañías en todo el mundo están desarrollando y comercializando productos más nutricionales y saludables en respuesta a una creciente preocupación pública por el cáncer y las enfermedades del corazón. Además, los comerciantes deben elaborar procedimientos de control para garantizar que las decisiones diarias no perjudiquen las relaciones de su compañía con el público. La alta gerencia de una organización debe asumir un grado de responsabilidad por la conducta de los empleados mediante el establecimiento e imposición de políticas.

La revista Business Ethics reconoce la excelencia en el área de la responsabilidad social corporativa y ha identificado cuatro criterios para la retribución:

1. Compromiso con la ética y la responsabilidad social durante un periodo continuo y con un fervor constante.
2. Programas sinceros y bien elaborados.
3. Programas que deben formar parte de la cultura de una compañía.
4. Presencia visible y capacidad para tener un impacto sobre la comunidad empresarial.

Fundamentalmente, existen costos que se asocian con muchas de las demandas de la sociedad. Por ejemplo, la sociedad desea un ambiente más limpio y la preservación de la fauna silvestre y de los hábitat, pero también quiere productos a bajo precio.

De esta forma, las compañías deben equilibrar en forma cuidadosa los costos de suministrar productos a bajo precio con los costos de producir y empaquetar sus productos de una manera ambientalmente responsable.

Aspectos de responsabilidad social

Aunque la responsabilidad social puede parecer un ideal abstracto, a diario los gerentes toman decisiones relacionadas con ella. Para tener éxito, una empresa debe determinar qué clientes, reguladores gubernamentales y competidores, así como la sociedad en general, desean o esperan en términos de responsabilidad social.

Figura 14. Tabla: Aspectos de responsabilidad social.

Aspecto	Descripción	Principales preocupaciones de la sociedad
Movimiento de consumidores	Actividades emprendidas por individuos independientes, grupos y organizaciones con el fin de proteger sus derechos como consumidores	El derecho a la seguridad El derecho a ser informado El derecho a elegir El derecho a ser escuchado
Relaciones con la comunidad	Sociedad ansiosa de hacer que los comerciantes contribuyan a su bienestar, desean saber qué hacen las empresas por ayudar a resolver los problemas sociales Las comunidades exigen que las empresas escuchen sus ideas y motivos de queja	Problemas de calidad Miembros de la sociedad de condición económica muy baja Seguridad y salud Educación y bienestar general
Marketing verde	Los consumidores insisten no sólo en la calidad de vida, sino también en un ambiente saludable de manera que puedan mantener un alto nivel de vida durante sus existencias	Conservación Polución del agua Polución del aire Polución de la tierra
Diversidad	Los empleados y los consumidores presionan por un mayor conocimiento y reconocimiento de los aspectos de diversidad demográfica y de estilos de vida, los cuales están aumentando en importancia para las organizaciones a medida que aumenta la diversidad en la fuerza de trabajo y en la población en general	Igual oportunidad en el empleo Integración Apreciación sobre la manera en que las diferencias pueden contribuir al éxito

Movimiento de consumidores

Consiste en el esfuerzo de individuos independientes, grupos y organizaciones para proteger los derechos de los consumidores. Varios grupos de interés e individuos han aprendido acciones como el lobby entre funcionarios y entidades del gobiernos, campañas a través de cartas, anuncios de servicio público y boicoteo a compañías que ellos consideran como irresponsables.

Garantizar el derecho de los consumidores a la seguridad implica que los comerciantes tienen una obligación de no comercializar un producto que, a sabiendas, podría perjudicar a los consumidores. Este derecho puede extenderse a la idea de que todos los productos deben ser seguros para su uso planeado, deben incluir instrucciones completas y explícitas, para un uso apropiado y seguro, y deben haber sido probados con el fin de garantizar su confiabilidad y calidad.

El derecho de los consumidores a ser informados significa que éstos deben tener acceso y oportunidad de revisar toda la información pertinente

acerca de un producto antes de comprarlo. Se han aprobado muchas leyes que exigen una etiquetación específica en el empaque del producto con el fin de satisfacer este derecho. Además, las etiquetas en productos alcohólicos y a base de tabaco informan a los consumidores que estos productos pueden causar enfermedades y otros problemas.

El derecho a elegir implica que los consumidores deben tener acceso a los productos y servicios; a precios competitivos; también debe garantizárseles una calidad y un servicio satisfactorios a un precio razonable. Las actividades que reducen la competencia entre las empresas de una industria ponen en peligro este derecho de los consumidores.

El derecho a ser escuchado garantiza que los intereses de los consumidores recibirán una consideración plena y comprensible en la formulación de la política gubernamental.

El derecho a ser escuchado también asegura el tratamiento justo cuando los consumidores se quejan ante los comerciantes acerca de sus productos. Este derecho también beneficia a los comerciantes, porque cuando los consumidores se quejan ante los fabricantes por un producto, esta información puede ayudarles a modificar el producto para que sea más satisfactorio.

Relaciones con la comunidad

La responsabilidad social también se extiende al papel de los comerciantes como miembros de la comunidad. Las comunidades individuales esperan que los comerciantes realicen contribuciones filantrópicas a sus comunidades. Así, muchos comerciantes ven la responsabilidad social como algo que incluye aportes de recursos (dinero, productos, tiempo) a causas comunitarias, como educación, artes, recreación, a miembros de la comunidad de condición económica muy baja y otros.

De esta forma, aunque en verdad la responsabilidad social es un concepto positivo, la mayor parte de las organizaciones no la adopta sin la expectativa de algún beneficio indirecto a largo plazo.

La preocupación por la calidad de la educación en los Estados Unidos aumentó después de que muchas empresas reconocieron que el actual pool de empleados potenciales carece de las habilidades básicas en lectura, escritura y ortografía necesarias para trabajar. Al reconocer que los estudiantes de hoy serán los clientes y empleados del mañana, empresas como Kodak, American

Express Company, Apple Computer, Inc. y Coca-Cola Enterprises, Inc. Han donado dinero, equipos y tiempo de los empleados para ayudar a mejorar las escuelas locales. Mc Donald's Corp. contribuye con dinero para becas para los estudiantes de secundaria que trabajan medio tiempo en sus restaurantes. Aunque algunos miembros del público temen la injerencia de la empresa en la educación y en otras áreas sociales, la participación de las empresas es necesaria para ayudar a educar a los empleados y a los clientes del futuro.

Marketing verde

Se refiere al desarrollo específico, fijación de precios, promoción y distribución de productos que no dañan el medio ambiente. El movimiento ambiental en marketing consta de muchas y diferentes iniciativas y valores. Existe una demanda para construir soluciones económicas, legales y éticas a los problemas ambientales. El propósito es preservar el medio ambiente cumpliendo los objetivos que se enumeran a continuación.

1. **Eliminar el concepto de desperdicio.** Una vez reconocido que la polución y el desperdicio por lo general surgen de la ineficiencia, el problema no es qué hacer con el desperdicio sino cómo hacer las cosas sin que exista desperdicio.
2. **Rediseñar el concepto de un producto.** Los productos necesitan reducirse a sólo tres tipos y eventualmente a dos.

El primero; serían los artículos de consumo, que se comen o que, cuando se colocan en la tierra, se convierten en suelo vegetal sin efectos colaterales nocivos.

El segundo tipo serían los bienes durables, como automóviles, televisores, computadores, videograbadoras y refrigeradores.

Estos productos podrían fabricarse, utilizarse y devolverse al fabricante dentro de un sistema de ciclo cerrado. Los productos se diseñarían de manera que puedan ser desmontados y reciclados.

El tercer tipo serían los productos no vendibles, como material radiactivo, metales pesados y toxinas. Estos productos siempre pertenecerían a los fabricantes originales, que serían responsables de éstos y de todos sus efectos sobre el ciclo de vida.

3. **Hacer que los precios reflejen el costo.** Todo producto debería reflejar, o al menos aproximar, su costo real, no sólo el costo directo de producción sino también el costo del aire, agua y suelo.
4. **Hacer de la preocupación por el medio ambiente algo rentable.** Los consumidores están comenzando a reconocer que la competencia en el mercado no debería ser entre compañías que dañan el medio ambiente y aquellas que tratan de salvarlo.

Aspectos de diversidad

La diversidad cultural en el ambiente de trabajo es la integración y utilización de una fuerza de trabajo cada vez más diversa. Las compañías que utilizan en forma exitosa la fuerza de trabajo logran aumentos en creatividad, motivación y reducciones en la rotación de empleados. Desde el punto de vista de marketing, cuanto más cercana sea la fuerza de trabajo a la población, mejor comprende las necesidades y deseos de los consumidores.

Responsabilidad social y ética del marketing

Aunque los conceptos de ética en el marketing y responsabilidad social con frecuencia se utilizan en forma indistinta, es importante recordar que la ética se relaciona con las evaluaciones individuales o de grupo: juicios sobre lo que es correcto o incorrecto en una determinada situación de toma de decisiones. La responsabilidad social es la obligación de una organización de maximizar su impacto positivo y de minimizar su impacto negativo en la sociedad. De esta forma, la responsabilidad social tiene que ver con el efecto total de las decisiones de marketing sobre la sociedad. Estos dos conceptos están interrelacionados porque una compañía respalda tanto las decisiones socialmente responsables como a los individuos y grupos que actúan de manera ética; quizá tenga un impacto positivo en la sociedad.

1.2.1 Marketing sin fines de lucro³

Incluye aquellas actividades de marketing que realizan los individuos y las organizaciones para lograr algún objetivo diferente de las metas

³ William M. Pride y O. C. Ferrell, OB.CIT.

comerciales comunes, como utilidades, participación de mercado o rendimiento sobre la inversión. El marketing sin fines de lucro puede dividirse en dos categorías: marketing de organizaciones sin fines de lucro y marketing social.

El primero consiste en la aplicación de conceptos y técnicas de marketing a organizaciones como hospitales y universidades.

El segundo, es el desarrollo de programas orientados a influir sobre la aceptabilidad de ideas sociales, como contribuir a una fundación para la investigación sobre el SIDA o lograr que las personas reciclen más periódicos, plásticos y aluminio.

¿Por qué es diferente el marketing sin fines de lucro?

Muchas organizaciones sin fines de lucro se esfuerzan por lograr actividades de marketing eficaces. Las organizaciones de beneficencia y los defensores de causas sociales como también importantes comercializadores sin fines de lucro en los Estados Unidos. Los partidos políticos, los sindicatos, las sectas religiosas y las organizaciones fraternales también realizan actividades de marketing, aunque no se les considera como empresas. Mientras que el principal beneficiario en una empresa comercial es cualquier persona que tenga acciones en ella, en teoría los únicos beneficiarios de una organización sin fines de lucro son sus clientes, sus miembros o el público en general.

Las organizaciones sin fines de lucro tienen una mayor oportunidad de creatividad que la mayor parte de las empresas con fines de lucro, pero los directores o miembros de la junta directiva de organizaciones sin fines de lucro probablemente tengan dificultad para juzgar el desempeño cuando los servicios sólo pueden ser suministrados por profesionales capacitados. A los administradores les es más difícil evaluar el desempeño de los profesores o trabajadores sociales que a los gerentes de ventas el desempeño del personal de ventas en una organización con fines de lucro.

Objetivos del marketing sin fines de lucro

El objetivo básico de las organizaciones sin fines de lucro es obtener una respuesta deseada de un mercado objetivo, la cual podría ser un cambio de valores, una contribución financiera, la donación de servicios o cualquier otro tipo de intercambio. Los objetivos del marketing sin fines de lucro están

determinados por la naturaleza del intercambio y por las metas de la organización. Por ejemplo, la Teletón Easter Seal ha reunido centenares de millones de dólares desde su iniciación en 1972; la Teletón es el acontecimiento anual mas grande de recaudación de fondos de caridad. Las Teletones tienen tres objetivos de marketing específicos 1) reunir fondos para el apoyo de programas, 2) defender un caso en nombre de una causa especial y 3) informar al público sobre los programas y servicios de la organización. Desde el punto de vista táctico, las Teletones han logrado apoyo al presentar programas y servicios de calidad, generar apoyo extensivo para comunidades de origen rural, presentar personas discapacitadas de manera positiva y dignificada, lograr el apoyo nacional, regional y local, y proporcionar entretenimiento de calidad.

Los objetivos del marketing sin fines de lucro deben expresar la razón fundamental para la existencia de una organización. La organización que define su objetivo de marketing como el suministro de un producto puede quedarse sin un propósito si el producto se vuelve obsoleto. Sin embargo, el hecho de atender y adaptarse a los deseos y las necesidades percibidas de un público objetivo, o mercado, incrementa la posibilidad que tiene la organización de sobrevivir y lograr sus metas.

Desarrollo de estrategias para el marketing sin fines de lucro

Las organizaciones sin fines de lucro también deben desarrollar estrategias de marketing, al definir y analizar un mercado objetivo, así como crear y considerar la mezcla total de marketing que atrae a ese mercado.

El público objetivo se define ampliamente como un conglomerado de individuos que tienen un interés o una diferencia entre los términos mercado objetivo y público objetivo. El público objetivo de la Partnership For A Drug Free America (sociedad para una América libre de drogas) lo constituyen los padres de familia, los adultos y los adolescentes involucrados. Sin embargo, el mercado objetivo para los anuncios de la organización lo conforman los usuarios de drogas, actuales y potenciales. Cuando una organización está interesada en cambiar los valores o en obtener una respuesta del público, ve al público como un mercado.

En las organizaciones sin fines de lucro, los consumidores directos del producto se llaman público cliente, y los consumidores indirectos se denominan público general. Por ejemplo, el público cliente de una universidad es el cuerpo

estudiantil y su público general incluye a los padres, alumnos y directivos. Por lo general, el público cliente recibe la mayor atención cuando una organización desarrolla una estrategia de marketing.

1.3 Personalidad corporativa

"Conjunto de observables que hacen al ser corporativo. Este conjunto está conformado por hechos de la realidad y condiciones empíricas"

La personalidad es un estado y proceso; es lo que hace que una empresa sea única y es la resultante de una configuración de factores que actuarán en un momento dado.

Elementos que componen a la personalidad corporativa

- a) Su misión (objetivos generales).
- b) Sus creencias y valores.
- c) Sus objetivos.
- d) Sus actitudes corporativas.

a) Su misión

Razón de ser de la empresa, negocios a que se dedicará la empresa, es un propósito a largo plazo, concentrando los recursos y esfuerzos de la empresa, estructurando el marco dentro del cual el gerente ha de operar.

b) Sus creencias y valores

Ideas o principios que una empresa acepta como válidas y que son la base para sus actuaciones.

c) Sus objetivos

Cualidades que la empresa desea alcanzar y/o mantener permanentemente en sus actos.

d) Sus actitudes corporativas

Es la orientación y exteriorización en las conductas corporativas que una empresa manifiesta de manera más o menos fija respecto a determinados aspectos.

Como piensa y actúa la empresa ante: el servicio al cliente, la pulcritud, la cobertura geográfica, etc.

Si existe un centro síquico maduro; las actitudes tienden a estar en armonía y correspondencia con las creencias y valores.

- + El centro síquico (a, b, c, d), fija propósitos.
- + El carácter corporativo es el que encausa las capacidades de la empresa para hacer la decisión (articulados entre la idea y acción).

Carácter corporativo se compone por:

- Estructura.
- Dinámica.

Estructura

Forma que la corporación da a su estructura para funcionar con respecto a:

- + Jerarquía.
- + Funciones.
- + Centralidad.

Dinámica

Metodología que se elabora al aspecto disciplinario y formal.

Sistemas

Modelo de auto expresión que tienden a la eficacia y a la coordinación y depende del rumbo fijado por el centro síquico y la voluntad propia de un carácter corporativo.

Sistemas corporativos:

- Gerencial.
- Personal.
- Marketing.
- Financiero.
- Producción, etc.

Destrezas

Son hábitos corporativos en los que la empresa se destaca, caracteriza su comportamiento y la diferenciación de las demás. Se realizan con alta competitividad.

Técnicas:

- + Organizacionales.
- + Físicas.
- + Sociales, etc.

Cuerpo corporativo

Aspecto externo de la personalidad corporativa que es el medio por donde la persona corporativa se expresa y está formado por: negocios (productos y/o servicios), materias primas, dinero e inversiones, instalación, tecnología, maquinarias y equipamiento.

Evaluación

La persona corporativa posee una dimensión temporal a la que podemos acceder por medio de:

- Análisis sincrónico.
- Análisis diacrónico.

Análisis sincrónico

Observa las variables de estado, las relaciones que se dan entre los componentes de la personalidad en un momento dado y las emergencias que ellos generan (fotografía).

Análisis diacrónico

Variables de evolución; observa la imagen (película).

1.4 Identidad corporativa

Incluye el historial de la empresa, sus creencias y su filosofía, el tipo de tecnología que utiliza, sus propietarios, la gente que en ella trabaja, la personalidad de sus dirigentes, sus valores éticos, culturales y estrategias. Es el nexo que mantiene unidos el exterior e interior de la empresa.

Define un repertorio de sus valores y características estables, un conjunto de aquellos atributos que la empresa decide asumir como propio y deben ser compartidos por su personas (equivale a marca comercial).

Identidad :

- Diferenciación (distintos frente a otro).
- Indiferenciación (único e idéntico a sí mismo).

Valor de identidad corporativa

Debe existir concordancia entre la identidad y su estrategia corporativa, ya que ambos se ven afectados por cambios del entorno (rápidos). Tales como:

+ Aceleración del ciclo de los productos.

Rapidez de cambios en los mercados que puede llevar a la empresa internarse en otros mercados (donde sus marcas son poco conocidas y de poco prestigio, incluyendo, por ende, inversiones adicionales).

El ciclo del producto es:

- Lanzamiento.
- Madurez.
- Baja de las ventas.

Ejemplo:

Cuando un producto es desplazado por otro mejor dentro de la misma línea. Las estructuras deben ajustarse a los cambios de las empresas, deben responder con cambios de rapidez a los cambios que se producen en el comportamiento de los consumidores.

Las empresas que evalúan continuamente su posición en los mercados, si resultara insostenible; deberán buscar un rumbo o mercado que les sirva para acelerar su futuro crecimiento.

+ Fusiones y adquisiciones

Cualquiera que sea lleva a evaluar la identidad de una organización, señalando su nombre y medios para presentar sus identidades.

+ Expansión mundial

Hace modificar o fortificar la imagen que tiene; y la identidad corporativa se modifica internacionalmente, según la cultura del determinado país.

+ Costos de las comunicaciones

Ya que los medios de comunicación han aumentado sus ingresos, se pretende escoger aquella que logre una mayor eficacia con el dinero disponible para promoción.

Por lo tanto es ideal utilizar la misma marca para diferentes productos, logrando la de costos al aumentar el sonar rastreado por la propaganda; pero a su vez involucra que si todos los productos no son buenos la marca se desprestigiará en su totalidad.

Es necesario incurrir, ya no sólo por medio de la publicidad convencional (spot, avisos, afiches) sino también por un sistema informal que va de adentro hacia fuera; de la persona misma hacia el consumidor; del micro al macro; que va desde la sonrisa exigida en Mc Donald's como característica imperdonable en el servicio, a la calidad propiamente tal del producto.

1.5 Relación entre estrategia corporativa e identidad corporativa

Afectan a la identidad corporativa:

- La estrategia corporativa que asume una visión a largo plazo.
- Cada empresa es especial.
- La estrategia corporativa se basará en la comprensión del posicionamiento de la empresa.
- Toda empresa debe entender la naturaleza de los recursos con los que cuenta.

Afecta la estrategia:

La identidad de la corporación influirá en la detección de los objetivos y la estrategia a seguir; la naturaleza de los objetivos y la forma en que la compañía trata de alcanzarlos; afectarán la identidad.

Gestión de la identidad corporativa

Recae en los principales ejecutivos. A veces se contrata a un consultor para que cree un sistema en todas las comunicaciones, situándose por encima de la publicidad, relaciones públicas y que debe determinar la forma en que se presentaría en la empresa.

Los comunicadores más importantes son los propios empleados y el público, por lo tanto los programas de capacitación logran un cambio duradero y eficaz.

Programa de identidad corporativa

No sólo hay que diseñar un logo único, sino también un sistema complejo.

La identidad corporativa no tiene como objeto marcar físicamente los productos, sino que desarrollar visualmente un concepto de personalidad corporativa en forma de un programa. Esto no anula ninguna de las funciones de la marca, sino que amplía y los coordina con las demás actividades de comunicación.

Programa

1. Fijación de objetivos

Ya analizada la empresa, se determinan los objetivos que se deben establecer con detalle en el programa de identidad y deben fijarse un conjunto de prioridades, definiendo el papel de la comunicación corporativa dentro de la estrategia general de la compañía .

Tipos de objetivos:

- Mejorar la comunicación interna.
- Mejorar el conocimiento de la empresa.
- Mejorar los ingresos de las acciones.
- Comunicar nuevas estrategias.
- Aportar la flexibilidad necesaria par el crecimiento de la empresa.
- Integración de dos compañías.
- Creación de una fondo de comercio.
- Decidir la estructura de marcas.
- Definir el posicionamiento general.

Determinación de la estructura

Para ello se evalúa de donde nace la ventaja con que cuenta la compañía, luego se debe analizar cada uno de las marcas y divisiones que forman la empresa, para determinar si podrían o no beneficiarse de su vinculación con las restantes partes que componen el grupo. Es la estructura visual a la que presenta al mundo exterior a la corporación existen tres tipos de estructura:

- La identidad unitaria.
- La identidad basada en marcas.
- La identidad diversificada.

Tipos de estructuras

- **La identidad unitaria**

Existe un sólo nombre para toda su estructura (cuando la empresa es nueva o tiene mucho prestigio).

- **La identidad basada en marcas**

La empresa opera mediante varias marcas, pudiendo lanzar otra marca que compita con la propia fragmentando el mercado tratando de evitar el desprestigio, para la empresa; si ésta fracasara.

- **La identidad diversificada**

Tienen una sola marca y luego se expanden hacia otras marcas equilibrando las ventajas de una identidad; en vez de varias.

Principios para diseño de programas de identidad

- Principio simbólico

Constituye el universo de los signos o símbolos

- Principio estructural

Cada uno de los signos y el conjunto deberán funcionar en el todo organizado de la identidad.

- Principio sinérgico

Donde la estructura constituye una serie de interacciones dinámicas para definir el estilo visual de la empresa.

- Principio de universalidad

Para las empresas de amplio alcance geográfico, el programa de identidad debe ser universal.

1.6 Imagen corporativa

Imagen

Percepción e interrelaciones de pensamiento que cada persona asocia a una entidad. Puesto que las personas actúan en base a un conocimiento

subjetivo, su comportamiento dependerá en gran parte de las imágenes que habiten en su mundo interior.

La empresa genera un conjunto de mensajes significativos que son sintetizados mentalmente por el receptor; esta sintetización se elabora en base a mensajes explícitos, implícitos, voluntarios o no de un sistema de diferentes percepciones, situaciones, influencias, experiencias y vivencias las cuales van generando la imagen corporativa.

Empleados

Deben conocer la estrategia de la empresa para traducirla en su trabajo, ya que ellos trabajan con el público y, por ende, sobre ellos recae la imagen corporativa determinando: si la empresa puede o no alcanzar los objetivos fijados, la calidad de los productos y el compromiso con la empresa.

Consumidores

Se trata de entender que es lo que realmente el consumidor piensa sobre una empresa y sus productos a través de diferentes medios (experiencia a través de las comunicaciones que recibe, si ven una personalidad o estilo en una empresa y si entienden lo que la empresa representa).

Comunidad financiera

Persona o corporación que tienen interés en el rendimiento de la compañía como tal.

- Analistas de mercado.
- Bancos.
- Agentes de cambio.
- Bolsas.

Proveedores y compradores

La imagen afecta a las compra-ventas, ya que para una firma que cuenta con un producto diferenciado, será muy importante que sus proveedores puedan ofrecerles un valor diferenciador.

El líder en costos debe asegurar que la empresa pueda comprar a menor precio que sus competidores.

El gobierno

Las influencias políticas: políticos y funcionarios públicos influyen en el bienestar de una empresa.

Las instancias de decisión política, hacen que las empresas comuniquen permanentemente al gobierno su identidad y estrategia. Creando una imagen; pudiendo elegir o formar parte o tener acceso a la correspondiente instancia encargada de tomar las decisiones políticas, favoreciéndole detectar y generar cambios políticos generales para realizar transacciones en el extranjero, etc.

Si la imagen fuera significativamente mejor que la realidad; implicaría la existencia de algún problema operativo; si la realidad fuere mejor que la imagen, habría que pensar en un problema de comunicaciones.

1.7 Planeación del marketing corporativo⁴

La planeación del marketing corporativo es el proceso mediante el cual una organización establece sus prioridades a largo plazo en relación con sus productos y mercados, para ampliar el valor de toda la compañía. Dos clases de decisiones de la alta gerencia se involucran en la planeación del marketing corporativo: la estrategia corporativa y la estrategia de la mezcla de productos. En la estrategia corporativa, la gerencia identifica los negocios en los que se vinculará la empresa en el futuro, a través de la especificación de:

- El rango de mercados que se van a servir.
- Los tipos de productos que se van a ofrecer.

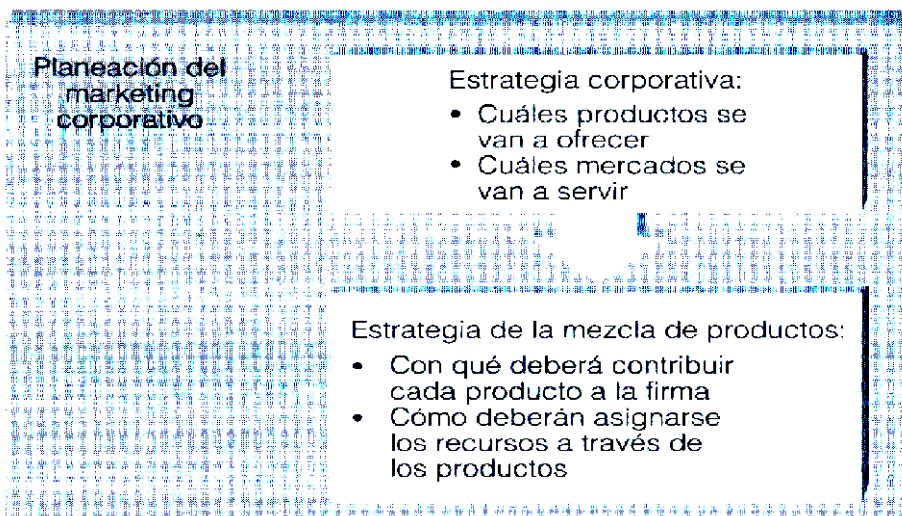
Al tomar las decisiones de la estrategia corporativa, la pregunta esencial que se debe responder es ¿en que mercados serán más efectivos nuestros recursos particulares para desarrollar el concepto de marketing?

⁴ Joseph Pp.Guiltinan, Gordon W.Paul y Thomas J. Madden, "Gerencia de Marketing".

Una vez que se ha elegido la estrategia corporativa, la gerencia debe desarrollar una estrategia de la mezcla de productos para identificar la función esperada que desempeñará cada producto en la construcción del valor del negocio. En particular, esta estrategia especificará:

- El tipo de contribución (como crecimiento rápido en ventas o alta rentabilidad) que se espera de cada producto o línea de producto que contribuya a incrementar el valor de la compañía.
- La participación relativa de los recursos de la firma que se han destinado para cada producto o línea de producto.

Figura 15: Planeación del marketing corporativo.



Estrategia corporativa

Las estrategias corporativas son planes de amplio rango que se diseñan para seleccionar los diferentes negocios en los que deberá participar una compañía. Con ellas se identifican los mercados que se van a servir (definiéndolos en términos de necesidades o clientes, o ambos) y las líneas de productos y servicios que se han de producir, sobre la base de una evaluación del entorno, los recursos y los objetivos de la compañía.

Las estrategias corporativas deberán derivarse del análisis de tres elementos: amenazas y oportunidades del entorno, misión y objetivos

corporativos, y fortalezas y debilidades organizacionales. Una estrategia corporativa deberá ser consistente con los objetivos de la compañía, y alcanzable con los recursos y las competencias existentes (o anticipados). Además, se tendrán en cuenta las amenazas y oportunidades futuras del entorno.

Figura 16: Factores que influyen en la estrategia corporativa.



Amenazas y oportunidades del entorno

Toda organización funciona en un entorno dinámico que puede crear una variedad de amenazas u oportunidades en los mercados existentes o potenciales de la firma. Específicamente, los gerentes deberán ser conscientes del posible impacto que puedan tener en sus mercados los seis factores principales del entorno:

1. **Demográficos:** tales como la distribución por edades de la población, índices de natalidad, crecimiento poblacional, cambios en la población regional y el porcentaje de hogares en donde ambos padres trabajan.
2. **Valores sociales y culturales:** como las actitudes hacia la salud y la nutrición, la necesidad de autoexpresión, materialismo, intereses ecológicos y seguridad del producto.
3. **Factores económicos:** incluyen tasas de inflación y desempleo, crecimiento económico, escasez de materias primas, costos de energía, tasas de interés, costos de importación e impuestos de consumo.
4. **Tecnología:** en particular, cambios en estrategias de desarrollo que afectan los tipos de productos disponibles en un mercado, y las clases de procesos (como la automatización o el uso de materiales sintéticos) que se utilizan para fabricar estos productos.

5. **Acciones legales y regulatorias:** Incluyen las disposiciones sobre el tipo de publicidad disponible para un producto, los requerimientos para marcar y probar el producto, las limitaciones con respecto a los elementos que forman el producto, el control de la polución y las restricciones o los incentivos en relación con las importaciones o exportaciones.
6. **Competencia:** a la larga, es una función de las demás fuerzas del entorno. Específicamente, tanto la identidad de los competidores como el tipo de enfoque (Por ejemplo, orientación por el precio frente a orientación por la tecnología) pueden cambiar debido a:
 - + La entrada de nuevas firmas (especialmente firmas extranjeras).
 - + La adquisición de un competidor pequeño por parte de una institución grande y bien financiada.
 - + La desregulación, el cambio de las condiciones económicas o los nuevos procesos de producción que estimulan el aumento en la competencia de precios.
 - + Cambios en los valores sociales y culturales o nuevas tecnologías que motiven a los compradores a adquirir productos o servicios anteriormente considerados no competitivos (como la renovada popularidad de los pañales de tela).

Al examinar estas fuerzas, resulta esencial desarrollar estrategias corporativas debido a que estos factores darán forma al atractivo de diversos negocios. A menudo, esos factores crearán nuevas oportunidades o conducirán al rejuvenecimiento de mercados maduros.

La organización moderna debe hacer evaluaciones globales del entorno, cuando las tendencias y los avances en estas seis dimensiones tengan la posibilidad de sufrir variaciones alrededor del mundo. Por ejemplo, mientras que la población de Estados Unidos envejece, en la mayor parte del Asia domina la población joven, dando como resultado una gran oportunidad a compañías como Mc Donald's y Coca-Cola en ese continente. De modo similar, las regulaciones del entorno con respecto a los empaques son mucho más restrictivas en Europa occidental que en cualquier otra parte del mundo.

Fortalezas y debilidades

Debido a que los cambios en el entorno conducen a oportunidades y amenazas, se les considera fundamentales en el desarrollo de estrategias corporativas. Sin embargo, no todas las firmas son iguales en términos de su capacidad para conseguir ventajas de una oportunidad o para evitar una situación amenazante. Una segunda consideración de importancia en la selección de una estrategia corporativa es si la firma cuenta con las fortalezas y las debilidades que se requieren para responder ante los avances del entorno. En general, las fortalezas de una firma son analizadas mediante la identificación de sus recursos y competencias. Los gerentes deben buscar aquellas oportunidades de mercado que les permitan sacar provecho de esas fortalezas.

En un sentido más amplio, los recursos y las competencias incluyen:

- Recursos financieros, tales como las reservas de efectivo.
- Habilidades gerenciales y de mano de obra, tales como la experiencia necesaria para fabricar productos de alta tecnología o para administrar grandes presupuestos de publicidad.
- Capacidad de producción y eficiencia del equipo.
- Habilidades en investigación y desarrollo, y patentes.
- Control sobre materias primas fundamentales, como en la propiedad de recursos energéticos.
- Tamaño y experiencia de la fuerza de ventas.
- Canales y sistemas de distribución eficientes o efectivos.

Con demasiada frecuencia las firmas restringen la evaluación de recursos a los más tangibles, como el efectivo y las instalaciones aunque, a menudo, las capacidades de gerencia y marketing son más importantes. Por ejemplo, el éxito de Frito-lay, en el negocio de los pasabocas empacados, se debe principalmente al adecuado manejo de la publicidad y a su amplia fuerza de ventas, la cual permite rotar las existencias y reabastecer a los distribuidores minoristas. Estas competencias acrecientan la capacidad de la compañía para sacar productos nuevos y exitosos al mercado: algo indispensable en un mercado en donde la variedad de productos es importante para el comprador. El recurso o la competencia más fuerte de una firma se conoce, generalmente, como competencia distintiva.

A menudo, una firma encuentra que sus opciones estratégicas son limitadas, a menos que pueda adquirir nuevos recursos o competencias. En tales casos, la estrategia de la empresa puede ser establecer una alianza estratégica con otra firma. Una alianza estratégica es más que un Joint Venture, pues en este dos firmas crean una tercera entidad que se desarrolla por sí misma. En una verdadera alianza estratégica, dos firmas colaboran de manera mucho más completa mediante el intercambio de algunos recursos clave (Aunque también se pueden formar nuevas entidades) que permiten a las dos partes mejorar su desempeño. Generalmente, las alianzas implican intercambios de uno o más de los recursos que aparecen en la siguiente lista:

- Acceso a redes de ventas y distribución.
- Tecnología de nuevos productos.
- Tecnología y capacidad de producción.

Misión y objetivos corporativos

En la mayoría de las organizaciones, las decisiones estratégicas se guían mediante los enunciados de la misión corporativa y/o los objetivos corporativos.

Una misión corporativa describe los propósitos generales que persigue la organización y brinda los criterios fundamentales para evaluar la efectividad de la organización a largo plazo.

Los objetivos corporativos reflejan expectativas específicas de la gerencia en relación con el desempeño organizacional. Recuérdese que una organización puede tener más de un objetivo corporativo en un momento dado. Sin embargo, por lo general, sólo hay una meta primaria hacia la cual se puede dirigir la estrategia corporativa.

Como el entorno cambia, a menudo las organizaciones modifican sus misiones y objetivos. Por ejemplo, los cambios tecnológicos o la difusión natural de tecnologías existentes pueden crear una oportunidad para ampliar la definición de un negocio. Las compañías telefónicas regionales de Estados Unidos (conocidas como Baby Belis) surgieron a partir del viejo monopolio de la American Telephone And Telegraph Corporation (At&T), y ya no "son compañías telefónicas" sino firmas de telecomunicaciones que atienden negocios de automatización de oficinas, sistemas de datos, televisión por cable, y muchos otros bienes y servicios relacionados con bases tecnológicas.

Resulta importante reconocer que puede existir un conflicto implícito cuando una empresa trata de alcanzar más de un objetivo. Por ejemplo, una compañía pequeña que ha determinado el crecimiento en ventas como una meta primaria puede encontrarse con que debe aumentar el capital de trabajo y acondicionar las instalaciones de producción de una manera muy significativa, para poder atender la creciente demanda. Para adquirir los recursos de inversión destinados a sostener esta expansión, la firma puede verse forzada a conseguir nuevos inversionistas, una acción que podría causar conflicto con objetivos tales como mantener el control familiar de una empresa.

Tipos comunes de objetivos corporativos

Rentabilidad

- Utilidad neta como un porcentaje de venta
 - Utilidad neta como un porcentaje del total de la inversión
 - Utilidad neta por acción común
-

Volumen

- Participación de mercado
 - Porcentaje de crecimiento en ventas
 - Posición de ventas en el mercado
 - Utilización de la capacidad de producción
-

Estabilidad

- Varianza en el volumen anual de ventas
 - Varianza en el volumen de ventas estacionales
 - Varianza en la rentabilidad
-

No financiero

- Mantenimiento del control familiar
- Mejoramiento de la imagen corporativa
- Ampliación de la tecnología o la calidad de vida

Más aún, una meta de largo alcance en rentabilidad o aumento de ventas, solamente se puede lograr si se hacen sacrificios a corto plazo. Por ejemplo, la Union Pacific Railroad vendió sus compañías de exploración y producción de petróleo y gas, las cuales representaban el 17% de los ingresos corporativos y un tercio de las utilidades, en 1995. Se esperaba que la venta generaría recursos para invertir en los negocios de ferrocarriles y transporte de

carga, los cuales prometían ser, a largo plazo, las más altas oportunidades de crecimiento en ventas.

En síntesis, el proceso para establecer una estrategia corporativa está basado en:

- Examinar las amenazas y las oportunidades del entorno.
- Seleccionar objetivos corporativos que sean consistentes con estas amenazas y oportunidades, y con las competencias distintivas de la firma.
- Adquirir cualquier competencia adicional que se requiera para una implementación exitosa, a menudo por medio de alianzas estratégicas.

Aunque este proceso parece bastante simple, cualquier cantidad de estrategias corporativas están a disposición de la alta gerencia. Sólo mediante el entendimiento de los diferentes tipos de estrategias disponibles, los gerentes pueden seleccionar las que sean más apropiadas para una situación particular de la firma.

1.7.1 Tipos de estrategias corporativas

Las organizaciones tienen dos direcciones fundamentales hacia las cuales encaminarse cuando seleccionan una estrategia corporativa: crecimiento o consolidación. Tradicionalmente, las organizaciones han seguido estrategias de crecimiento, inclusive cuando el crecimiento de ventas no era el principal objetivo corporativo. En esencia, una estrategia de crecimiento es aquella en la cual el crecimiento de las ventas (usualmente a partir de nuevos productos y mercados) se convierte en un vehículo para alcanzar estabilidad o el aumento de la rentabilidad.

Sin embargo, en los últimos años, en organizaciones grandes y pequeñas ha comenzado a entenderse que el crecimiento desenfrenado y aleatorio puede crear tantos problemas como los que se resuelven. En consecuencia, se han vuelto cada vez más populares las estrategias de consolidación, con las cuales las firmas buscan alcanzar metas corrientes (especialmente aumento en las utilidades) a través de mecanismos de no crecimiento.

La siguiente tabla resume los tipos básicos de estrategias corporativas y muestra las clases específicas de estrategias en cada categoría.

Tipos básicos de estrategia corporativa

Estrategias de crecimiento

Para mercados actuales

- Penetración del mercado
- Desarrollo del producto
- Integración vertical

Para nuevos mercados

- Desarrollo del mercado
- Expansión del mercado
- Diversificación

Estrategias de consolidación

- Atrincheramiento
 - Eliminación de productos
 - Retirarse del negocio
-

1.7.1.1 Estrategias de crecimiento para mercados actuales

Resulta probable que una firma que encuentra muchas oportunidades y pocos problemas en sus mercados presentes, seleccione alguna forma de estrategia para el mercado actual. Inclusive, cuando se presentan problemas como escasez de materias primas, nueva competencia o cambios tecnológicos, si los mercados actuales son atractivos en crecimiento de ventas, estabilidad de ventas o rentabilidad, la estrategia corporativa todavía puede enfocarse en el mercado actual.

Las tres estrategias que enfocan los mercados actuales son:

- Penetración del mercado.
- Desarrollo del producto.
- Integración vertical.

Penetración del mercado

La expresión penetración del mercado se refiere a una estrategia dirigida a aumentar las ventas de productos existentes en los mercados actuales. Por lo general, la penetración del mercado se logra mediante el

incremento del nivel del esfuerzo de marketing (a través del aumento en publicidad o distribución) o con la reducción de precios.

De hecho, el potencial de ventas de muchos productos no se cristaliza porque la compañía es demasiado pequeña para iniciar esos esfuerzos. Como resultado, con frecuencia las grandes empresas adquieren esos productos y luego con el esfuerzo apropiado logran penetración del mercado. Por ejemplo, las ventas de Gatorade aumentaron de manera significativa después que Quaker Oats adquirió la marca en 1983 y amplió notablemente la publicidad y la distribución.

Debido a que la penetración del mercado no requiere de ningún cambio en los productos o mercados de una firma, es, en esencia, una estrategia de status quo. En tanto que el desempeño actual sea sólido y el ambiente apoye el crecimiento y brinde oportunidades para obtener utilidades, una empresa puede preferir la opción de seguir con su negocio básico.

Desarrollo del producto

Las estrategias de desarrollo del producto implican la creación de nuevos productos para los mercados existentes con el fin de:

- + Satisfacer las cambiantes necesidades y deseos del cliente.
- + Compensar nuevas ofertas competitivas.
- + Tomar ventaja de la nueva tecnología.
- + Satisfacer las necesidades de segmentos de mercado específicos.

En su forma habitual, la estrategia implica reemplazar o reformular productos existentes y expandir la línea de productos. Por lo general, el desarrollo de productos es apropiado cuando los cambios en gustos y necesidades conducen al surgimiento de nuevos segmentos o cuando los cambios competitivos y tecnológicos motivan a las compañías a modificar sus líneas de productos.

Por ejemplo, Toyota y Nissan presentaron sus modelos Lexus e Infiniti debido, en gran parte, a un incremento de la demanda relativa de vehículos tipo Sedán de lujo, al costo de automóviles compactos. De manera similar, Gillette introdujo su máquina de afeitar Sensor con el fin de satisfacer la creciente demanda de sistemas para la afeitada de gran calidad. La nueva máquina se basó en la avanzada tecnología de moldeamiento por inyección, para ofrecer el beneficio de dos cuchillas que podían moverse de manera independiente.

A menudo, los esfuerzos más importantes de desarrollo del producto se deben a lanzamientos de productos competitivos que alcanzan segmentos de mercado que no se habían atendido.

Integración vertical

Para lograr que una firma sea más eficiente en su servicio a los mercados existentes, se pueden seleccionar estrategias de integración vertical. Con frecuencia, esta integración se logra cuando una firma se convierte en su propio proveedor (integración hacia atrás) o en intermediario (integración hacia adelante).

Por norma general, estas estrategias serán las más apropiadas cuando los mercados finales tengan un potencial de alto crecimiento, debido a que la integración requiere de grandes recursos. En los siguientes ejemplos se pueden apreciar algunos tipos y propósitos específicos de estrategias de integración vertical.

En la práctica, la integración vertical no es tan simple como otras estrategias para mercados actuales. Por ejemplo, las habilidades gerenciales y de marketing necesarias para la integración hacia adelante en el área de ventas minoristas de ropa, son bastante diferentes de las que se requieren para la confección de la ropa. De manera similar, la integración hacia atrás puede servir como una acción defensiva si una firma no puede producir sus propios suministros de manera eficiente.

1.7.1.2 Estrategias de crecimiento para nuevos mercados

Al examinar las fuerzas del entorno y las tendencias de ventas, la alta gerencia puede concluir que el crecimiento de las ventas, la estabilidad de las mismas o la rentabilidad de los mercados actuales no serán satisfactorios en el futuro. Una conclusión de esta clase llevará a estas empresas a buscar nuevos mercados que ofrecerán mejores oportunidades.

Al ingresar a nuevos mercados se pueden utilizar tres clases de estrategias corporativas:

- Desarrollo del mercado.
- Expansión del mercado.
- Diversificación.

Desarrollo del mercado

La estrategia de desarrollo del mercado representa un esfuerzo para llevar productos actuales a nuevos mercados. En su forma típica, la gerencia empleará esta estrategia cuando los mercados existentes estén estancados o cuando el aumento de la participación de mercado sea difícil de lograr debido a que es muy alta o porque los competidores son muy poderosos. Esta estrategia se puede desarrollar mediante la identificación de nuevos usos o nuevos usuarios, como lo demuestra el siguiente ejemplo.

Visa ha liderado un movimiento entre las firmas de tarjetas de crédito para ampliar el uso de las mismas. La compañía ha iniciado una campaña promocional dirigida a los médicos y odontólogos en un esfuerzo por aumentar el número de profesionales que acepta la tarjeta. Al mismo tiempo, para ganar una mayor aceptación entre los supermercados, los bancos que prestan el servicio Visa redujeron el porcentaje que cobran a los supermercados.

Expansión del mercado

Una estrategia de expansión del mercado implica dirigirse hacia una nueva área geográfica de mercado. Muchas firmas surgen como competidores regionales y más adelante se desplazan hacia otras áreas del país. Por ejemplo, durante muchos años, la cerveza Coors solamente se vendió en la región occidental de EE.UU.

En el mundo empresarial de hoy, es probable que las compañías expandan sus mercados internacionalmente y, con frecuencia, que esta estrategia de crecimiento está dirigida a lograr ventas mayores y crecimiento de las utilidades.

La expansión hacia el mercado internacional se puede alcanzar en tres niveles: estrategia regional, estrategia multinacional, o estrategia global.

Una estrategia regional implica que una compañía concentrará sus recursos y esfuerzos en una o dos áreas. Así, Fiat de Italia históricamente ha competido principalmente en Europa y América latina. Por lo general, esta estrategia se emplea cuando una firma busca consolidarse primero en su sede principal para hacer negocios.

Una estrategia multinacional implica un compromiso con un amplio rango de mercados que incluyen Europa, Asia y América. Las firmas organizan sus negocios alrededor de naciones o regiones, de manera que a una

subsidiaria local se le dejan estrategias de marketing independientes (incluyendo las decisiones sobre el rango de productos que se van a ofrecer). IBM, Nestlé , Royal Dutch y Shell están entre las firmas que se consideran multinacionales.

Una estrategia global se emplea cuando una organización opera en un amplio conjunto de mercados, pero con un grupo común de principios estratégicos. Dicho de otra manera, esta estrategia ve el mercado mundial como un todo y no como una serie de mercados nacionales. Las estrategias a nivel nacional se subordinan dentro de un marco de referencia global. Las estrategias globales son más apropiadas cuando los competidores o los clientes de una firma están globalizados. Por ejemplo, Caterpillar compite con Komatsu en equipo para remoción de tierras, virtualmente en todos los mercados; instituciones financieras como Morgan Guaranty Trust Company trabajan con clientes corporativos que son, a su vez, empresas de nivel global o multinacional.

Diversificación

Una estrategia que involucra nuevos productos y nuevos mercados se denomina diversificación. Es probable que esta estrategia se escoja cuando existan una o más de las siguientes condiciones:

- + No se puede establecer ninguna otra oportunidad de crecimiento con los productos o mercados existentes.
- + La firma tiene ventas o utilidades inestables debido a que opera en mercados que se caracterizan por entornos inestables.
- + La firma desea capitalizar en una competencia distintiva.

1.7.1.3 Estrategias de consolidación

Un importante avance estratégico (que se observó hacia mediados de la década de 1980) es el creciente énfasis en la consolidación. Dirigidas hacia los grandes conglomerados, más y más firmas están siguiendo algunas de sus recientes estrategias de crecimiento. Básicamente, hay tres tipos de estrategias de consolidación:

- Atrincheramiento.

- Eliminación de productos.
- Retirarse del negocio.

Atrincheramiento

En esencia, el atrincheramiento se opone al desarrollo del mercado. Una firma limita su compromiso a sus productos existentes retirándose de los mercados más débiles. Generalmente, esta estrategia se sigue cuando una empresa ha experimentado un desempeño desigual en diferentes mercados. Por ejemplo, a menudo las firmas minoristas decidían concentrar sus esfuerzos de marketing en aquellas regiones en donde tenían más éxito. El costo de la publicidad local y de la distribución física de gasolina desde las refinerías hacia los distribuidores es tan alto, que hace que la venta al detalle de gasolina no sea rentable en participaciones de mercado muy bajas. En consecuencia, durante la década de 1980, Exxon salió del mercado de los Angeles, Chevron dejó muchos sitios en la región sudeste y Shell se retiró de parte del pacífico noroeste.

Eliminación de productos

La eliminación de productos se presenta cuando una firma reduce el número de productos que ha estado ofreciendo en un mercado. En efecto, la eliminación de productos se opone al desarrollo de productos y ocurre cuando una firma decide que algunos segmentos del mercado son demasiado pequeños o demasiado costosos para seguir en ellos.

Hacia finales de 1996, General Motors decidió retirar de su línea de productos los modelos Cadillac Fleetwood, Buick Roadmaster, Chevrolet Caprice y Chevrolet Impala SS. El descenso en la demanda de estos grandes vehículos con tracción trasera hacía demasiado difícil generar utilidades adecuadas. GM planeó convertir gran parte de la capacidad que le quedaba libre con esta decisión en la ampliación de su producción de vehículos de carga.

Retirarse del negocio

El retirarse del negocio se presenta cuando una firma vende parte de su negocio a otra organización. Debido a que esto suele significar que una

empresa está saliendo por su propia cuenta de una línea de producto y de un mercado en particular, en esencia, el retirarse del negocio se opone a la diversificación.

Con frecuencia, el retirarse del negocio se presenta después que una organización comprende que su estrategia de diversificación ha fallado. Es más probable que esto ocurra cuando el negocio no se ajusta a las competencias de la organización o cuando la alta gerencia se equivoca en la determinación de las destrezas esenciales para triunfar en ese mercado. Adolph Coors optó por cerrar sus negocios que no eran de cervezas (incluyendo tableros de computador en cerámica, vitaminas para alimentación animal y autopartes). Al explicar la lógica de esta decisión, Peter Coors, presidente de la empresa dijo: "la fabricación de cerveza es una operación del consumidor y todos los demás son negocios para negociar. La mentalidad y la filosofía son muy diferentes".

En otras áreas, retirarse del negocio refleja una decisión en la cual este negocio no es una parte integral de la firma. Según el CEO, Ralston-Purina salió del negocio de cereales para el desayuno porque la gerencia estaba enfocada fundamentalmente en el área de alimentos para mascotas como para dedicarle tiempo al negocio de cereales. Viacom International se retiró de sus operaciones de televisión por cable cuando decidió que no se ajustaban a la misión a largo plazo de la compañía.

1.7.1.4 Estrategia de la mezcla de productos

Una estrategia corporativa genera una organización con una dirección básica mediante el establecimiento de un producto general y un tamaño de mercado por alcanzar. Dado este tamaño, una firma suele optar por retirarse del negocio o retirar los productos que no se ajusten a la estrategia, y más bien dedicar sus recursos a aquellos productos y negocios que sí lo están. No obstante, la mayor parte de las organizaciones se involucran con varios productos y negocios dentro del alcance del mercado del producto, y la gerencia debe tener algunas bases para establecer prioridades entre sus productos y negocios.

Una estrategia de mezcla de productos ayuda a la gerencia a solucionar el problema del establecimiento de prioridades. Específicamente, una estrategia de mezcla de productos es un plan que determina, por ejemplo:

- Cuáles objetivos se pueden establecer para cada producto o negocio, a fin de garantizar que se cumplan los objetivos corporativos.
- Cómo debe ser la prioridad de los diferentes productos o negocios con el fin de asignar los escasos recursos.

Modelos de portafolio de productos

Los inversionistas serios acostumbran tener un portafolio de sus diferentes clases de inversiones financieras, cada uno con características especiales con respecto a riesgo, rendimiento y crecimiento. Del mismo modo, las organizaciones tienen un rango de productos con diversas características. Tal como un inversionista trata de equilibrar crecimiento, riesgos e ingresos de los diferentes instrumentos de un portafolio de inversiones, la alta gerencia deberá preocuparse por encontrar el equilibrio apropiado entre productos alternativos. En busca de este equilibrio a largo plazo, los gerentes deben reconocer que algunos productos generarán grandes cantidades de dinero que superarán la cifra que se requiere para gastos operativos o para inversión adicional en instalaciones de producción e inventarios. Sin embargo, otros productos, por lo menos a corto plazo, generarán mucho menos dinero del necesario para cubrir los gastos operativos (incluyendo esfuerzos de marketing e investigación y desarrollo) y para inversiones adicionales.

Los modelos de portafolio son métodos que los gerentes pueden utilizar para clasificar productos o unidades de negocios con el fin de determinar las futuras contribuciones de efectivo que se pueden esperar de cada uno de éstos y las necesidades de efectivo que cada producto tendrá en el futuro. En el uso de un modelo de portafolio, usualmente los gerentes deben examinar las fortalezas competitivas de una unidad del negocio o un producto (o línea de producto) y las amenazas y oportunidades que presenta el mercado en donde compete. Es decir, la investigación empírica sobre el éxito del negocio ha establecido que los prospectos de utilidades a largo plazo de una línea de producto o negocio dependen de las clases de fortalezas que aparecen en la tabla.

Evaluación de la fortaleza competitiva y del atractivo del mercado

Dimensiones de la fortaleza competitiva

1. ¿nuestra participación de mercado sugiere que tenemos una base de clientes fuerte?
2. ¿tenemos las destrezas administrativas necesarias para competir?
3. ¿son modernas y eficientes nuestras instalaciones de producción?
4. ¿poseemos la tecnología requerida para mantener una tasa competitiva de innovación y desarrollo del producto?
5. ¿tienen nuestros clientes una imagen positiva de nuestros productos?
6. ¿nuestra estructura de costos nos permite ser competitivos en precios mientras mantenemos la rentabilidad?
7. ¿están bien establecidos y respaldados nuestros distribuidores?
8. ¿tenemos un número adecuado de personal capacitado en ventas y servicio al cliente?
9. ¿contamos con proveedores estables y confiables?

Dimensiones del atractivo del mercado

1. ¿es alta la tasa de crecimiento de ventas de la industria?
 2. ¿es bastante grande el tamaño del mercado como para enfrentar bastantes competidores?
 3. ¿son susceptibles las ventas de la industria, de fluctuaciones cíclicas de temporada o de otra clase?
 4. ¿es elevada la tasa de obsolescencia del producto?
 5. ¿la regulación extensiva del gobierno restringe las acciones o plantea incertidumbres?
 6. ¿es muy baja la demanda de la industria en relación con su capacidad?
 7. ¿existe el riesgo de faltantes en materias primas o componentes?
 8. ¿existe un gran número de competidores bien financiados?
 9. El número pequeño de compradores representa un porcentaje demasiado grande de las ventas de la industria ¿de tal manera que dependemos demasiado de ellos?
 10. En general, ¿presenta la industria un fuerte potencial de utilidad?
 11. ¿tiene esta industria un alto grado de ajuste con nuestra estrategia corporativa?
-

En particular, gran parte de la investigación se ha dirigido de acuerdo con la base de datos impacto de la estrategia de mercado sobre la utilidad

(Profit Impact Of Market Strategy, Pims) y desarrollada y dirigida por el Strategic Planning instituto. El programa Pims cubre más de 3.000 unidades de negocios en cerca de 450 compañías y ha tenido éxito en la demostración de algunas relaciones importantes entre estrategia del negocio, posición competitiva y fuerzas del mercado. Los hallazgos más relevantes son los siguientes:

- Aumento absoluto de los niveles de utilidad con la participación relativa del mercado de la firma y la tasa de crecimiento del mercado al que sirve.
- El impacto que sobre la rentabilidad tienen los esfuerzos extensos para desarrollo de nuevos productos o la diferenciación de producto es positiva si la empresa ya cuenta con una posición fuera en el mercado.
- Los esfuerzos para aumentar la participación de mercado pueden tener un efecto negativo a corto plazo sobre el flujo de efectivo así como crece la participación en el mercado.
- La calidad (percibido por el cliente) tiene un efecto favorable sobre la participación en el mercado y la rentabilidad.

Estos hallazgos apoyan el establecimiento de casi todos los modelos de portafolio de productos. De hecho, los modelos iniciales eran demasiado simples y con frecuencia sólo consideraban las tasas de crecimiento del mercado y la participación relativa en el mercado.

Figura 17: La ventana estratégica del negocio.



La ventana estratégica del negocio

Como la mayor parte de los modelos de portafolio, la ventana estratégica del negocio es un mecanismo para categorizar productos o unidades de negocios con base en evaluaciones administrativas de las capacidades de competitividad relativa de cada unidad, y en el atractivo del mercado en donde ésta opera.

En una aplicación típica, los gerentes clasificarán un negocio por cada dimensión relevante dentro de la tabla siguiente, sobre una escala (quizá de cinco puntos que va desde muy bajo hasta muy alto).

Tabla: Implicaciones de la ventana estratégica del negocio.

Enfoque estratégico	Objetivo del producto (contribución esperada)	Implicaciones de los recursos
Construir	Aumentar volumen	Reinversión significativa para defender la posición o ampliar el mercado
Sostener	Mantener flujo de efectivo y posición	Reinversión modesta según la necesidad
Preguntar	Aumentar la participación de mercado	Compromiso significativo de recursos adicionales
Cosechar	Reunir flujo de efectivo	Retiro gradual de recursos
Terminar	Ninguno	Retirarse del negocio o liquidarlo

El resultado será dos puntajes compuestos para cada negocio: uno sobre el atractivo general del mercado, el otro sobre la fortaleza competitiva general.

El índice general de atractivo del mercado permite una calificación alta inclusive si el crecimiento de las ventas de la industria es bajo cuando el

tamaño general, la estabilidad o el costo de competir es bastante positivo como para hacer atractivo el mercado.

La calificación de la fortaleza competitiva general refleja la capacidad de la firma para competir exitosamente en la construcción o mantenimiento de la participación de mercado.

La tabla presenta algunos puntos de vista típicos de la función que cada tipo de producto debería desempeñar en el portafolio de la organización. De acuerdo con este modelo, los productos calificados como "construir" y "preguntar" deberían enfatizar en los objetivos de participación de mercado mientras que aquellos calificados en las categorías "sostener" y "cosechar" deberían estar enfocados hacia la utilidad.

Sin embargo, estas aplicaciones deberían ser examinadas con cuidado porque los modelos están fundados en supuestos que no siempre son apropiados.

Los gerentes que utilicen modelos de portafolio deberían ser especialmente conscientes de las siguientes consideraciones:

- Los modelos de portafolio suponen implícitamente que el portafolio debe estar balanceado en cuanto a su valor; por tanto, debe haber un número suficiente de fuentes de efectivo para financiar los productos que se encuentran en las categorías de construir y preguntar. En realidad, las firma también pueden generar recursos a través de préstamos y puede no ser necesario extraer todo el flujo de efectivo de los productos con más bajo crecimiento o en mercados menos atractivos, sólo por las grandes necesidades de efectivo en mercados atractivos de más alto crecimiento.
- Los modelos de portafolio que sugieren productos en la categoría sostener pueden "ordenarse" sin remordimientos debido a su posición ya establecida en el mercado y porque se encuentran mercados maduros. Por esta razón, estos productos suelen llamarse "vacas lecheras". En realidad muchos líderes en participación de mercado experimentan enormes retos competitivos por posición de liderazgo, especialmente en mercados grandes y estables de bienes para el consumidor. Por consiguiente, los objetivos de rentabilidad se pueden subordinar a un objetivo de sostenimiento de la participación de mercado, al menos a corto plazo.

- Los modelos de portafolio indican qué recursos deberían ser invertidos en las categorías "construir" y "preguntar" para ampliar la participación de mercado de estos productos. No obstante, no hay seguridad en cuanto a que la aplicación de mayores recursos conducirá a aumentos en la participación de mercado. La capacidad para mantener o aumentar la participación de mercado no sólo depende de contar con los recursos adecuados sino, además, de la existencia de la ventaja competitiva. En consecuencia, los gerentes deberían invertir en mercados de alto crecimiento solamente si pueden identificar una estrategia de marketing competitiva y factible.
- Debido a que cada elemento del atractivo del mercado y de la fortaleza competitiva tiene un grado diferente de importancia en cada situación, es imposible contar con un método estándar para sopesar la importancia de los diversos elementos. Adicionalmente, de algún modo, las estimaciones son subjetivas, de manera que los gerentes no siempre pueden calificar un negocio en particular de la misma forma, dentro de cada dimensión.
- De otro lado, en general, los modelos de portafolio han sido atacados desde la perspectiva de que sólo las interdependencias entre los productos o negocios de un portafolio son los flujos de efectivo. De hecho, se ha estado señalando que esta perspectiva es parte de la razón para la falta de éxito de muchas estrategias de diversificación. En diversificaciones exitosas, los nuevos negocios deberían ser más fuertes en virtud de estar asociados con la firma matriz, o deberían beneficiar a otros negocios de la misma, brindándoles alguna fortaleza competitiva (como nueva tecnología o acceso a canales de distribución más amplios). Por lo general, el término sinergia se aplica a estas relaciones. Sinergia significa que el todo es más valioso que la suma de sus partes, que dos o más líneas de productos que funcionan en la misma firma serán más exitosas que si funcionaran en organizaciones separadas debido al carácter común de los recursos empleados. Así, al evaluar la función que cada línea de producto desempeña en la organización, los gerentes deberían ser cuidadosos para identificar relaciones sinérgicas importantes.

1.7.2 El plan corporativo y la gerencia media

El plan de marketing corporativo es importante para los gerentes de marketing en dos aspectos:

Primero, en la mayor parte de organizaciones el marketing desempeña un papel importante al influir en la estrategia corporativa y de mezcla de producto.

Segundo, todo el personal de marketing es responsable de una forma u otra de desarrollar e implementar las estrategias y los programas de marketing necesarios para lograr los objetivos corporativos y los objetivos del producto.

La figura siguiente resume los principales elementos del proceso de planeación del marketing corporativo e indica que los gerentes del nivel medio pueden suministrar dos tipos básicos de entradas a este proceso.

Figura 18: Planeación del marketing corporativo.



Primero, pueden informar con más detalle sobre cada producto por separado, con respecto al tamaño del mercado, la rentabilidad del producto y la

probabilidad de ventas como resultado del incremento en los gastos de marketing sobre un producto.

Segundo, los gerentes medios deben identificar las clases de estrategias y de programas de marketing que sean apropiados para un enfoque estratégico dado. Al identificar estas estrategias y programas, con frecuencia se evidenciará que el costo de lograr un objetivo del producto será excesivo, o que no hay una forma factible de lograrlo debido a la carencia de recursos, las fortalezas del competidor u otros factores. En consecuencia, los planes de marketing corporativo pueden necesitar de revisión, una vez que se haya evaluado su factibilidad.

1.8 Planificación estratégica del marketing corporativo externo

1º análisis del entorno (situacional del marketing corporativo externo).

- Externo: amenazas.
- Interno: oportunidades.

2º declaración estratégica del marketing corporativo externo

- Cultura del marketing corporativo externo.
- Visión del marketing corporativo externo.
- Misión del marketing corporativo externo.
- Objetivos del marketing corporativo externo.
- Política del marketing corporativo externo.

Cultura del marketing corporativo externo

Principios y creencias que inspiran las acciones de la compañía en su relación con las distintas audiencias bajo el concepto de cultura de marketing corporativa externa equivalentes de las diferencias (aquí se transmite al entorno), en cambio la cultura corporativa sólo determina el patrón de comportamiento de la empresa.

Forma en que realizan los negocios; pautas de acción y valores o filosofía corporativa como se relaciona con el mercado meta del marketing tradicional; o se presenta ante la competencia como satisfactor de los

proveedores, accionistas, gobierno, organizaciones no gubernamentales, lo que se transmite en: valores, principios, creencias, mitos, situaciones y miembros.

Visión del marketing corporativo externo

Herramienta que permite a la empresa ser conocida en la sala y por lo tanto, nos permitirá contactarnos como un todo coherente, nos determina "hacia dónde vamos".

Misión del marketing corporativo externo

Comunica a la empresa con el entorno como un todo coherente, generando una imagen y, a su vez, reúne información del medio sobre la percepción de la identidad de la corporación.

Objetivos del marketing corporativo externo

- 1º. Analizar la situación actual (diagnóstico).
- 2º. Eliminar las debilidades.
- 3º. Fortalecer los rasgos positivos y enfrentar de la mejor forma las amenazas.
- 4º. Definir los objetivos.

Los objetivos son los parámetros que se deben cumplir para alcanzar las estrategias de esta variable. Son en el fondo lo que queremos hacer y, por lo tanto, lo que queremos lograr; una guía como orientación de las estrategias del marketing corporativo externo. Estos objetivos están compuestos por subobjetivos, los que definimos necesarios de cumplir para ir evaluando el éxito de la estrategia. Deben tener una intención y una duración.

Política del marketing corporativo externo

Senderos que indican por dónde la empresa deberá seguir y, a través de los cuales los ejecutivos deberán guiarse en sus acciones con respecto al mercado y el entorno; de acuerdo con lo que hagan en compensación de ésta (política).

Deben ser compartidos al interior de la empresa para que no exista duda de su importancia generando un compromiso para llevarlos a cabo.

1.8.1 Elementos del marketing corporativo externo

- + Mix del marketing corporativo externo.
- + Competencia del marketing corporativo externo.
- + Mercado meta del marketing corporativo externo.
- + Entorno del marketing corporativo externo.

- **Mix del marketing corporativo externo**

- + Investigación de mercado.
- + Producto.
- + Precio.
- + Distribución.
- + Comunicación o promoción.

Investigación de mercado

Implica que la misión es determinante del conjunto de actitudes, atributos, creencias, entre otros, que tiene de la empresa el mercado meta del marketing corporativo externo. A través de:

- Mediciones (encuestas de opinión, medición de percepciones, de imagen, de impacto social en cuanto a determinar la relación existente entre el desempeño de la empresa y el desarrollo del entorno inmediato (empleo, actividad comercial).
- Evaluaciones de relaciones con los medios de comunicación "del mensaje" de la empresa.
- Fiscalización de infracciones que comete (social y externalidades), etc. Con el fin de potenciar o corregir la imagen de la empresa.

Enfoque para medir la imagen de la empresa o valor de la marca:

- + Directo
- + Indirecto

Consumidores

Pueden medirse mediante el empleo de métodos cuantitativos y cualitativos para comprender la imagen corporativa en el consumidor. El nombre de firma se convierte en el símbolo mitológico que guía nuestras decisiones más emotivas, por lo que resulta de enorme importancia.

"El principal problema de una empresa compleja, es hasta qué punto la imagen de la empresa como un todo resulta distraída, dominada o confirmada por los pares que la forman o las marcas de sus productos".

Comunidad financiera

Funciones comunicadas a los medios de comunicación.

Investigadores cualitativos

Trata de establecer si la imagen de la empresa coincide con su identidad (realidad corporativa)

Contacto personal

Contacto periódico entre la alta dirección y el público financiero, constituye una parte esencial del proceso en comunicaciones con independencia de que una empresa busque o no programas de comunicación más amplios. Los profesionales de las fuerzas están básicamente interesados en las cifras.

Producto

Equivale a identidad corporativa.

La imagen no es una cualidad inherente de la empresa, sino una lectura pública que de ella se hace.

Precio

Desde la perspectiva de la empresa el precio del marketing corporativo externo, es el beneficio bruto que recibe la empresa por el hecho de transmitir una identidad corporativa al entorno reflejándose en una imagen corporativa determinada.

El precio está compuesto por:

- Costo de operación.
- Margen de las actividades de marketing corporativo externo.

Al costo sobre el anual; se imputan los intereses que traten de:

- + Crear una imagen de la compañía.
- + Lograr una identidad por medio de símbolos.
- + Llegar a ser recordada por el entorno.
- + Permitir una actitud positiva para con la empresa (ya sea de los consumidores, medios de comunicación, comunidad local, etc.).

Desde la perspectiva de la comunidad

Es el esfuerzo que está dispuesto a hacer la comunidad para obtener el aporte que le significa la existencia de una empresa, no sólo de servicios y productos sino que también implica como agente que participa en:

- + Creación de empleos.
- + El desarrollo del sector en que está inmersa.
- + Su aporte como un medio de expresión del rubro empresarial o actividad que desarrollen.
- + Su participación en la generación de riquezas, considerando el medio ambiente, cumplimiento de los números legales e impositivos, valores éticos de comportamiento, etc.

El precio podrá variar por efecto de:

- + Variaciones en las creencias y valores que se tienen de la empresa.
- + Variaciones en las creencias y valores personales por acciones realizadas por la compañía.
- + Estandarización de sus valores con los de otras personas o de valores universales.
- + Preferencia por productos con determinada imagen que deberá ser compartida y aceptada como buena por el entorno y, por lo tanto, discriminación por conceptos diferentes del producto genérico al momento de decidir la compra.
- + Concentración del consumo en algunos productos que se relacionan con la empresa que le proporcionan una satisfacción de una igualdad con respecto a filosofía e identidades del entorno, identificación de productos de alguna compañía en particular.

Distribución

Se refiere a la forma o los canales, por los cuales la identidad de la empresa se hace sentir en el entorno creando de esta forma la imagen corporativa, en este sentido involucra el distinguir los intermediarios necesarios para hacer llegar a esta identidad corporativa al entorno de una manera eficiente.

Los intermediarios están relacionados con:

1. Producto o servicio ofertado

En cuanto a su calidad, envases, colores, aspecto estético, certificaciones que posee, dinero, sus tamaños, insumos que tiene, la posterior venta, el marketing de la marca, canales de distribución que utiliza, etc.

2. Relaciones humanas de la empresa

Tanto a nivel gerencial como operativa, implica la manera en que se relacionan con el cliente, con la competencia, el gobierno, proveedores, organizaciones no gubernamentales, etc. También implica guiar las familias de quienes trabajan en la empresa, ya que de alguna forma serán identificados los miembros de cada familia como parte de la empresa.

3. Comunicaciones

Conceptos con los que se apliquen las compañías publicitarias, los términos que se planteen las relaciones públicas, la forma en que se presenten las promociones, la imagen asociada, que luego en la empresa se realicen alianzas específicas, los medios utilizados en el desarrollo de la compañía, la logística empleada, la agencia publicitaria controlada, etc.

4. Políticas empresariales y el grado de impacto que estos tengan en su compromiso social.

Responsabilidad del medio ambiental de los miembros, operaciones que realice o nuevos negocios que explote, a su vez la imagen de los dueños de la compañía y su comportamiento, ya sea en su vida personal como empresarial.

El aporte directo en pro del entorno como pensar de algún tipo de talleres, seminarios, eventos culturales y, a su vez, los aportes que se realicen a la educación, pobreza, drogadicción, etc.

Toda ausencia de comunicación es equivalente a comunicación negativa (que puede ser muy dañina para la empresa), ya que todo vacío de información será llenado y lo más probable es que sea con información errada y nefasta. La empresa tiene que comunicar, tener sus canales de distribución, de información expedita y coherente, ya que el entorno busca estar informado de lo que hacen las empresas y de cómo contribuyen al bienestar común, ya que de no ser así la empresa se hace más vulnerable.

Promoción o comunicación

Proceso que convierte la identidad corporativa en imagen corporativa, para que tenga valor la identidad debe ser comunicada a los empleados, a los clientes o a los accionistas, etc.

Por ello, hay que promocionar un significado visual a aquello que represente la empresa y, a su vez, que sea identificable por el entorno.

El entorno por medio de los clientes otorga valor a través de:

- + Recordar espontáneamente a una empresa.
- + Recordar las marcas de la empresa, después de algún tipo de ayuda.
- + Percibir una cierta calidad tras la marca de la empresa.
- + Asociar la marca de la empresa con características que él o ella valora.
- + Componer o utilizar el producto con un cierto grado de lealtad.

La publicidad y los medios de comunicación y cualquier actividad de la empresa, transforman a la identidad corporativa en imagen.

La política comunicacional se realiza revisando los objetivos de planificación estratégica del marketing corporativo externo y de los objetivos de la identidad de la empresa (resultado del análisis de identidad e imagen corporativa) que se resumen en: imagen, participación de mercados, volumen de ventas y márgenes de utilidad; según los grupos a que se aplique la planificación comunicacional, por ejemplo la comunidad financiera o público en general.

Los principales medios de comunicación o promoción son:

- Publicidad y promociones.
- Relaciones públicas.
- Promotores de venta.

Publicidad

Acciones publicitarias que tienen la finalidad de incorporar el concepto de marca de la empresa en el mercado, meta del marketing corporativo, se orienta a las cualidades. La publicidad determinada equivale a la de la identidad comercial de la empresa en el marketing corporativo externo.

Publicidad corporativa

Destinada a establecer, desarrollar, realzar y/o cambiar la imagen corporativa de la empresa.

Factores que incrementan la importancia de la publicidad como elemento del marketing:

- a) Una alta densidad de usuarios potenciales anónimos.
- b) Un medio de comunicación que llega de un modo razonable a los usuarios potenciales.
- c) El producto tiene algún "plus" que lo hace apetecible para el consumidor.
- d) Es relativamente fácil explicar los beneficios que se derivan del uso del producto.
- e) Es fácil influir en el usuario potencial a través de la imagen del producto.
- f) La cuenta de resultados puede soportar un presupuesto suficiente para alcanzar un umbral alto.

Relaciones públicas

Se enfocan al público en general, pero no involucra a la gestión comercial de la empresa.

Promotores de venta

Relaciones comerciales de la empresa con los clientes o proveedores.

Los preparativos de venta son un foco de transmisión de la identidad corporativa de la empresa, debido a su constante relación con el entorno porque son la primera cara visible de esta identidad corporativa.

1.8.2 Competencia del marketing corporativo externo

Conjunto de identidades de otras compañías que tienen por objeto crear una imagen corporativa en el mercado meta del marketing corporativo.

Serán de competencia directa del marketing corporativo externo aquel conjunto de identidades corporativas que transmiten una imagen corporativa relacionada con algún atributo en particular:

- + De calidad.
- + De respeto por el medio ambiente.
- + De agilidad en el servicio.
- + De precios bajos.

La competencia que es más directa y relevante para la empresa, está constituida por dos aspectos:

1. Son reconocidos dentro de nuestra industria bajo una imagen asociada a algún tipo de atributo (o combinaciones de ellos) y sabe que atributo los diferencia y son únicos entre nuestros pares.
2. Por la compañía que no siendo competencia en los productos o servicios que ofrecen; si lo es, en cuanto al atributo que guarda relación con la imagen que es percibida por el mercado meta del marketing corporativo externo.

Mercado meta del marketing corporativo externo

Es a quién se dirigirán las acciones; está constituido por la comunidad que está afectada por las acciones del marketing corporativo, lo que no sólo implica el mercado meta del marketing tradicional, ya que la idea principal es vender la empresa y a diferentes audiencias con el fin de lograr una imagen corporativa deseada.

Al momento de definir el mercado meta del marketing corporativo externo se deberá realizar una segmentación de acuerdo a variables tales como:

- + Geográfica.
- + Socio- económica.
- + Demográfica.
- + Ecográfica.
- + Sicográfica.

Y establece los grupos de interés de la empresa; y ya no sólo abarca al mercado meta del marketing tradicional, sino que también a quienes tienen intereses con respecto a la empresa directa o indirectamente. Estas diferencias públicas que componen el mercado son quienes en su conjunto crean la imagen corporativa de la empresa en el entorno y es, por lo tanto, necesario saber de éstos: los cambios de las percepciones que ellos tienen con respecto a la empresa.

Entorno del marketing corporativo externo

Tiene que ser delimitado para una mejor administración conjunta de zonas de la comunidad; que se verán afectadas por nuestra acción del marketing corporativo externo y tiene que ser delimitada la forma de las interrelaciones de cada uno de sus componentes o subsistemas conforme a la llamada imagen corporativa de la empresa, entendida por sus clientes (del lado de diferentes públicos a los que la empresa está expuesta):

- + Clientes.
- + Gobierno.
- + Ambientalistas.
- + Proveedores.
- + Opinión pública.
- + Inversores.
- + Trabajadores de otras empresas, etc.

Este entorno se encuentra en otros subsistemas (subsistemas de tendencias) y sobre los cuales la empresa debe estar atenta a la recepción de nuevas oportunidades de negocio que le permitan aumentar el valor de sus

activos (tangibles o intangibles) o estar atentos para adelantarse a las posibles amenazas y de esta forma actuar con anticipación y seguridad.

Los principales subsistemas de tendencia son:

- Subsistema tecnológico.
- Subsistema económica-político.
- Subsistema socio-cultural.
- Subsistema jurídico.

1.8.3 Estrategias de marketing corporativo externo

Son declaraciones de grandes interacciones para el accionar en marketing corporativo externo y, a su vez, son decisiones fuertes y trascendentes que buscan el éxito de esta herramienta del marketing, lo cual tiene una directa relación con el éxito de la empresa en su entendimiento con el entorno.

Proceso de formulación de estrategias del marketing corporativo externo

1º. Identificar la unidad de marketing.

2º. Análisis SWOT o FODA.

Para esto se utiliza el análisis situacional ya desarrollado al principio de la planificación estratégica del marketing corporativo externo.

3º. Identificar las variables del proceso, tales como:

- + Producto del marketing corporativo externo.
- + Dinero del marketing corporativo externo.
- + Distribución de mercado del marketing corporativo externo.
- + Investigación de mercado del marketing corporativo externo.
- + Comunicación y promoción del marketing corporativo externo.
- + Mercado meta del marketing corporativo externo.
- + Entorno del marketing corporativo externo.
- + Competencia del marketing corporativo externo.

4º. Determinar las variables representativas del proceso.

Dinero del marketing corporativo externo

v/s

Mercado meta del marketing corporativo externo

- a) Dinero del marketing corporativo externo.
- b) Mercado meta del marketing corporativo externo

5º. Análisis de los resultados de cada estrategia

6º. Selección de la estrategia más viable.

El tipo de estrategia utilizada dependerá de las características del entorno o del mercado, a su vez, de las características particulares de la empresa.

1.9 Planificación estratégica del marketing corporativo interno

Planificación estratégica del marketing corporativo interno

El cliente interno requiere la primera atención, ser respetado, remunerado adecuadamente, informado oportunamente sobre las políticas, objetivos y metas de la organización y de las ventajas competitivas de la empresa. Debe interpretar adecuadamente los números de la información y las oportunidades de realización personal que ella ofrece. Debe atender a cabalidad la misión y los valores que regulan la vida de la compañía; comprender la cultura organizacional en la cual se desempeña; porque el primer mercado de la empresa es su cliente interno, para que la empresa pueda sobrevivir a los mercados, ya que los esfuerzos del cliente interno se extenderán al cliente externo.

Elementos de la planificación estratégica del marketing corporativo interno

1. Análisis situacional del marketing corporativo interno.
2. Declaración estratégica del marketing corporativo interno.
3. Elementos del marketing corporativo interno.
4. Estrategia del marketing corporativo interno.

1. Análisis situacional del marketing corporativo interno.

Antes de desarrollar cualquier plan de acción, las personas que toman la decisión en el área del marketing corporativo interno, deben comprender la situación actual y las tendencias que afectan el futuro de la empresa. Apoyándose en herramientas administrativas como el FODA o SWOT e investigaciones de mercado.

Análisis externo

Amenazas y oportunidades, variables que moldean la situación de la empresa, pero que no son controlables para ella.

Análisis interno

Fortalezas y debilidades del marketing corporativo interno. Identificando la cantidad y calidad de recursos disponibles para desarrollar los objetivos del marketing corporativo.

2. Declaración estratégica del marketing corporativo interno

Están compuestas por:

- A) Cultura del marketing corporativo interno.
- B) Visión del marketing corporativo interno.
- C) Misión marketing corporativo interno.
- D) Objetivos del marketing corporativo interno.
- E) Las políticas marketing corporativo interno.

A) Cultura del marketing corporativo interno.

Es el conjunto de tres variables:

- + Ideas
- + Normas
- + Valores

Ideas

Elementos que orientan la acción de las empresas y que se aprenden; en la organización; son los conceptos actuantes sobre el progreso de la firma.

Normas

Conjunto de instrucciones que sirven para que el comportamiento de la persona y de la empresa. Y que dan referencias acerca de lo conveniente e inconveniente, de lo aconsejable y de lo desaconsejable, de lo permitido y de lo prohibido; que son aspectos de enorme importancia en una entidad empresarial, si no existen; la empresa podría actuar en forma incoherente.

Valores

Son las creencias en las que hecha raíces la empresa, los puntales, el fundamento moral de la compañía. Son transmitidos a los clientes que hacen la diferencia con otras empresas; la idea básica de la cultura del marketing corporativo interno. Son los valores, creencias, rituales que tiene la empresa para transmitir su identidad a través de los miembros de ella, es decir sobre qué sistema de valores descansan los comportamientos del recurso humano, implicados en el proyecto empresarial.

B) Visión del marketing corporativo interno

Conjunto de ideas generales que proveen el marco de referencia de lo que una empresa es y quiere ser en el futuro, está definido por la alta gerencia que debe difundirla y hacerla saber en los demás niveles de la organización. "Para que cada visión sea efectiva necesita tener y cumplir con un requisito indispensable: liderazgo".

C) Misión del marketing corporativo interno

Amplios propósitos que la firma cumple en relación a su recurso humano, es decir que la organización comunique al personal todo lo referente a la responsabilidad, identidad y cultura corporativa, creando así un compromiso con la empresa.

Ofrece una amplia gama de actividades para capacitar al personal y, a su vez, motivarlo, lo que ayuda a fortalecer el compromiso con la organización y contribuye a satisfacer las necesidades del personal a objeto de lograr la visión.

D) Objetivos del marketing corporativo interno

Reflejan las expectativas específicas de la gerencia con respecto al desempeño organizacional. A medida que el entorno cambia, en las empresas modifican sus objetivos.

Se establece qué y cuándo se va a lograr, pero no se establecen cómo serán logrados.

E) Las políticas marketing corporativo interno

Senderos que indican por dónde la empresa deberá seguir y a través de los cuales los ejecutivos deberán guiarse en sus acciones con respecto al personal de la empresa.

1.9.1 Elementos del marketing corporativo interno

- Mix del marketing corporativo interno.
- Competencia del marketing corporativo interno.
- Mercado meta del marketing corporativo interno.
- Entorno del marketing corporativo interno.

! Mix del marketing corporativo interno

El éxito de un programa de marketing corporativo interno dependerá de: el grado de convicción de los directivos de la organización, el grado de

entrenamiento colectivo y de los sistemas de control utilizados por cada una de las variables del plan de mix de marketing corporativo interno enfocados al interior de la organización, cuyas variables pueden ser:

- A. Investigación de mercado.
- B. Producto.
- C. Dinero.
- D. Distribución.
- E. Comunicación o promoción.

A. Investigación de mercado

Conocer las necesidades y actitudes del personal. Se puede evaluar la organización a través del clima organizacional, auditoría social y balance social de la empresa, para determinar las mejores condiciones, para una calidad de vida satisfactoria al personal e internalizar la identidad corporativa que la empresa desea proyectar al interior de la empresa que se configura con valores, conductas y las opiniones de los empleados que, además, deben ser compartidas e internalizadas por la alta gerencia de la compañía; a través de la encuesta de clima organizacional que pretende medir:

- + Grado de identificación del trabajadores con la empresa.
- + Nivel de conocimiento del cargo que debe desempeñar.
- + Actitud frente al cliente externo.
- + Grado de conocimiento de las actividades internas de la empresa.
- + Características de las relaciones interpersonales.
- + Conformidad con las condiciones físicas del cuerpo de trabajo.
- + Conformidad con las condiciones laborales en general.

Sirve para conocer el grado de relación humana y así poder fijar de forma más exacta, las acciones a seguir para desarrollar y mejorar las relaciones humanas.

B. Producto

Producir el trabajo de los empleados, de manera coherente con la identidad corporativa (producto genérico).

"Vender la empresa a los trabajadores" (producto ampliado del marketing corporativo interno), lo que la empresa entrega a sus empleados por su trabajo para lograr la lealtad del cliente interno.

C. Dinero

Aporte que la empresa tiene que pagar para ganarse a sus empleados; para que éstos estén dispuestos a mejorar su desempeño en el trabajo, la que se valora como su productividad.

El dinero puede ser en:

Beneficios monetarios

- + Remuneración.
- + Incentivos.
- + Promoción con ascenso.
- + Ascenso.

No monetarias

- + Promoción sin ascenso (aumenta el cargo sin sueldo).
- + Aportes materiales por cargo (tener afinidad propia al cargo).
- + Reconocimientos formales (una disciplina).
- + Beneficios y servicios sociales.
- + Motivar al personal.
- + Mayor estabilidad.
- + Otorga status interno y externo.

D. Distribución

Canales a través de los que se transmitirá este producto del marketing corporativo interno, luego será entendido como los sistemas de desarrollo del personal, como lo son: los puestos de trabajo profesional al interior de la empresa, las comunicaciones formales e informales, permitiendo el acceso al mercado meta del marketing corporativo interno.

E. Promoción o comunicación

Reducir la incertidumbre al interior de la empresa y motivar a las personas, mantenerlas al corriente de los éxitos y fracasos de la compañía, sean bien comprendidos por todos a través de:

- La implantación periódica a los empleados de:
 - + Conociendo los logros de la empresa.
 - + Objetivos y planes.
 - + Aporte de ideas (por parte de los empleados) para mejorar los planes establecidos por los ingresos.
- Comunicación ascendente y descendente entre la alta dirección; mandos superiores, medios y trabajadores operativos.
- Estímulos y premios que motiven al personal a su participación en el logro de resultados y reconocimiento al trabajo bien hecho.

1.9.2 Competencia del marketing corporativo interno

Son las acciones que realizan las otras empresas en el área de relaciones humanas que puede ser una amenaza para el marketing corporativo interno, porque podrían los trabajadores sentirse motivados a ingresar a otra empresa que les brinde mayor beneficio.

Mercado meta del marketing corporativo interno

El mercado meta se concentra en el personal para mantenerlo siempre fiel. Habrá que:

- + Motivar la participación de todos los integrantes de la compañía en el logro de sus objetivos.
- + Comunicar al personal de la empresa la identidad, cultura y personalidad de la institución para poder alcanzar un clima de comprensión sobre sus valores y características específicas.

- + Reforzar una actitud positiva hacia la empresa de parte del cliente interno.
- + Reconocer todos los logros en materia de su desempeño laboral.

Entorno del marketing corporativo interno

Variables no controlables que hay que tomar en cuenta. Todas las acciones que afecten o favorezcan las actividades del marketing corporativo interno de tal forma que sea necesario cambiar incluso el rumbo de los objetivos, debido a que no se ajustan con respecto a éstos nuevos cambios.

Componentes del entorno:

- Entorno legal.
- Entorno político.
- Entorno tecnológico.
- Entorno social.

1.9.3 Estrategias del marketing corporativo interno

Buscan la competitividad interna como producto del compromiso y pertenencia de cada uno de los miembros de la organización, basándose en la información oportuna a los clientes internos y también generando credibilidad y confiabilidad entre todos los integrantes de la empresa.

Son un proceso sistemático, formal y permanente para informar a todos los miembros de la empresa sobre la misión de la empresa, los valores corporativos que inspiran los objetivos que la mueven, los planes y proyectos que desarrolla. Deben informar sobre los productos que ofrece, los procesos productivos que implica, la competencia y, en general, acerca de todas las políticas de la empresa.

Para seleccionar la estrategia adecuada es necesario identificar las capacidades distintivas de la empresa en su entorno e interior de sí misma. La cultura organizativa, limita e impulsa la elaboración de la estrategia de la empresa por ser los valores, creencias, mitos, ritos, etc. (factores influyentes).

Algunas estrategias del marketing corporativo interno

- Inducción.
- Comunicación e información.

- Participación.
- Estímulo a la creatividad y la participación voluntaria.
- Capacitación.
- Evaluación de desempeño.
- Bienestar laboral.
- Sistemas de compensación.

Inducción

Primer programa que debe realizar la empresa de marketing corporativo interno, que consiste en:

+ Contacto inicial oficial con la empresa

Hay que dar a conocer al nuevo empleado la historia de la compañía, su filosofía, misión, valores y objetivos de la empresa, como también hay que informarle sobre la estructura organizacional, el proceso productivo, los productos que ofrecen, los mercados objetivos y la competencia existente, funcionamiento de las áreas del rol con el cliente externo, relacionada con el cliente externo, quien es, por qué y cómo se le sirve.

+ Inducción corporativa.

Investigación específica en el cargo que va a desempeñar el nuevo empleado. Estructura del área donde va a trabajar a niveles de autoridad, manual de funciones y síntesis de evaluación del desempeño, etc.

+ Establecimiento de un itinerario

Los empleados deben conocer las actividades específicas de las cuales son responsables y el itinerario para completar cada actividad.

El establecimiento de un itinerario comprende varios pasos:

- 1º. Identificar las actividades que van a realizarse.
- 2º. Determinar el tiempo requerido para completar cada actividad.
- 3º. Separar las actividades que deben realizarse en secuencia de aquellas que pueden ejecutarse simultáneamente.
- 4º. Organizar las actividades en el orden apropiado.
- 5º. Asignar la responsabilidad a uno o más empleados, equipos o gerentes para completar cada actividad.

Comunicación e información

Formalización de grupos primarios que sirven como medios de comunicación, tanto ascendente como descendente. Beneficiando las condiciones de trabajo en la empresa, estos grupos difunden políticas, objetivos de la corporación como también facilitan el conocimiento de los productos y proyectos que la organización desea implementar.

Participación

La participación en las decisiones crea compromiso, motivación y responsabilidad. La empresa debe ser íntegra; con responsabilidades y tareas mejor definidas, con niveles de coordinación y control más exigentes, con un cliente interno más claro y comprometido con sus deberes y responsabilidades; que deben ser fáciles de evaluar.

Estímulo a la creatividad y la participación voluntaria

La empresa debe estimular la creatividad y participación voluntaria y para ello requiere de un liderazgo gerencial que logra la vinculación de todos los miembros en los programas de creatividad y mejoramiento del entorno de la compañía.

+ Motivación del personal

Las personas trabajan para satisfacer sus necesidades físicas, psicológicas y sociales. Para motivar al personal, los gerentes deben descubrir las necesidades de sus empleados y luego desarrollar métodos motivacionales que ayuden a éstos a satisfacer esas necesidades. Es determinante que el plan para motivar a los empleados sea justo, ético y bien comprendido por parte de los empleados. Además, las recompensas a los empleados deben estar enlazadas con las metas de la organización. En general, para mejorar la motivación de los empleados, las empresas necesitan saber qué piensan los trabajadores, cómo se sienten y qué desean. Parte de esta información puede obtenerse de una encuesta sobre actitud de los empleados. Una empresa puede motivar a sus trabajadores relacionando directamente la remuneración con el desempeño, informando a los trabajadores cómo su desempeño afecta los resultados del departamento y la corporación, continuando la acción con

una remuneración apropiada, promoviendo o implementando un programa flexible de beneficios y adoptando un enfoque gerencial participativo.

Además de asociar las recompensas a las metas organizacionales, los gerentes deben utilizar diferentes herramientas motivacionales para estimular a los individuos. La selección de herramientas motivacionales eficaces se ha hecho más difícil porque la fuerza de trabajo de los Estados Unidos está volviéndose cada vez más diversa desde el punto de vista cultural; existen grandes diferencias entre los trabajadores por razones de raza, aspectos étnicos, género y edad. En efecto, una de las formas más comunes de diversidad en las organizaciones de hoy tiene que ver con el aspecto generacional. La mayoría de los gerentes de nivel intermedio y alto de hoy provienen de rangos del baby-boom en tanto que la mayor parte de los puestos de trabajadores no capacitados están siendo cubiertos por miembros de la generación X. Los miembros de la generación X, cuya edad está entre el rango de los 20 a 29 años, están mejor capacitados y son tecnológicamente más complejos que sus jefes provenientes del baby-boom. Los gerentes de 20 años de edad y un poco más también creen que sus jefes dedican demasiado tiempo a la politiquería y poco tiempo a trabajar. Estas diferencias de valores en el lugar de trabajo, junto con las limitadas posibilidades económicas y de carrera para los miembros de la generación X, crean una gran cantidad de tensión en el lugar de trabajo". Sin embargo, estas diferencias también amplían la escala de sistemas de valores individuales dentro de una organización, lo que a su vez requiere una serie más diversa de herramientas motivacionales. Por ejemplo, un empleado podría valorar más la autonomía o el reconocimiento que un ligero incremento en su remuneración. Los gerentes pueden recompensar a sus empleados con dinero, más beneficios complementarios adicionales, prestigio o reconocimiento e incluso pueden ofrecerles compensaciones no financieras como autonomía en el trabajo, variedad de técnicas, importancia de la labor e incremento de la retroalimentación.

+ **Plan de sugerencias**

Los miembros de la empresa proponen proyectos, modificación de procesos, diseño de productos, actualización de los sistemas de evaluación y se premia a la mejor sugerencia.

+ **Círculos de calidad**

Busca integrar voluntariamente a los miembros de la institución en la evaluación y mejoramiento de las actividades propias de su área de trabajo.

Busca mejorar la calidad; mejorar la producción y la creación de fuerzas de motivación, pudiendo aplicarse a distintos sectores.

La gerencia de la calidad total (GCT) es la coordinación de esfuerzos dirigidos a mejorar la satisfacción del cliente, incrementar la participación y autonomía de los empleados, formando y fortaleciendo asociaciones con proveedores y facilitando una cultura organizacional de mejoramiento continuo de la calidad.

Como filosofía gerencial, la GCT depende en gran parte del talento que tengan los empleados para mejorar continuamente la calidad de los bienes y los servicios de la organización. La filosofía GCT se fundamenta en tres principios básicos:

Empleados con autoridad. La GCT triunfa o fracasa según los esfuerzos que realizan los empleados de la organización. Por tanto, la contratación, la selección y la capacitación de personal son fundamentales para el éxito de la implementación del marketing. La delegación de autoridad significa dar a los empleados la autoridad para tomar decisiones con el fin de satisfacer las necesidades del cliente. Sin embargo, la delegación de autoridad a los empleados sólo tiene éxito si la organización se guía por una visión corporativa general, unas metas compartidas y una cultura que respalde el esfuerzo GCT. Este tipo de sistema no surge de la noche a la mañana. Se necesita una gran cantidad de tiempo, esfuerzo y paciencia para desarrollar y sostener una cultura orientada a la calidad en una organización.

Equipos de mejoramiento continuo de la calidad. El mejoramiento continuo de los productos y los servicios de una organización se construye alrededor de la noción de que la calidad es gratuita: el hecho de no tener productos y servicios de alta calidad puede ser muy costoso, en especial en términos de clientes insatisfechos. El mejoramiento continuo de la calidad también significa algo más que un simple control de la calidad o el hecho de descartar los productos deficientes durante la producción: implica la incorporación de la calidad desde el comienzo mismo, rediseñando totalmente el producto si es necesario. El mejoramiento continuo es un proceso lento y a largo plazo, que consiste en crear pequeños mejoramientos en la calidad. Las

empresas que adoptan la GCT se dan cuenta de que los principales avances en calidad ocurren por una acumulación de esos pequeños mejoramientos con el transcurso del tiempo.

Una herramienta importante del proceso de mejoramiento continuo es el **benchmarking**, o la medición y evaluación de los bienes, servicios o procesos de una organización en comparación con las empresas que tienen el mejor desempeño en la industrias. El benchmarking permite a la organización saber qué sitio ocupa en el plano competitivo en su industria, lo cual proporciona a la empresa una meta hacia la cual avanzar con el transcurso del tiempo. Por lo general, esta meta consiste en ser el mejor de la industria. El diseño del Ford Taurus da testimonio del valor del benchmarking. Al preguntar a los clientes qué deseaban en un automóvil, Ford compiló una lista de más de 400 características deseadas. Entonces los ingenieros de la Ford procedieron a examinar los automóviles de mayor venta en la industria, en especial producciones extranjeras como el Honda Accord y el Toyota Camry, para determinar cómo la competencia entregaba cada una de estas características. El resultado fue un Taurus impresionantemente mejorado, que aventajó al Accord para convertirse en el automóvil de mayor venta de los Estados Unidos en 1993.

Equipos de mejoramiento de la calidad. La idea implícita en el enfoque de equipo es lograr que las personas mejores y más brillantes, desde una amplia variedad de perspectivas, trabajen simultáneamente en el aspecto del mejoramiento de la calidad. Por lo general los miembros del equipo se seleccionan a partir de una sección cruzada de empleados dentro de la organización, así como entre proveedores y clientes. Los proveedores pueden ejercer un gran impacto sobre la capacidad que tiene la empresa para entregar productos y servicios de calidad a sus clientes. Los clientes hacen parte del equipo de mejoramiento de la calidad, por cuanto están en la mejor posición para saber qué desean obtener de la empresa ellos y otros clientes.

+ **Eventos especiales**

Las empresas realizan concursos o eventos especiales sobre temas específicos que motivan a los integrantes de la compañía a desarrollar estos aspectos.

Capacitación y desarrollo

Se considera a esta estrategia como una inversión a largo plazo que incrementa la rentabilidad y estabilidad de la organización, teniendo en cuenta que cada empresa tendrá que encontrar sus propias alternativas.

+ La capacitación:

Se refiere a los programas diseñados con el objetivo básico de enseñar una nueva técnica; dar nuevos conocimientos que faciliten la adquisición de la técnica, para mejorar las tareas que desarrolla la empresa.

+ Desarrollo:

Necesidad de entrenamiento a largo plazo que busca lograr el crecimiento humano y organizacional de las personas que integran una empresa, se centra en el análisis de las políticas y de los objetivos de la corporación y de su proyección futura, con el fin de hallar alternativas que permitan a los individuos y a la organización alcanzarlos adecuadamente.

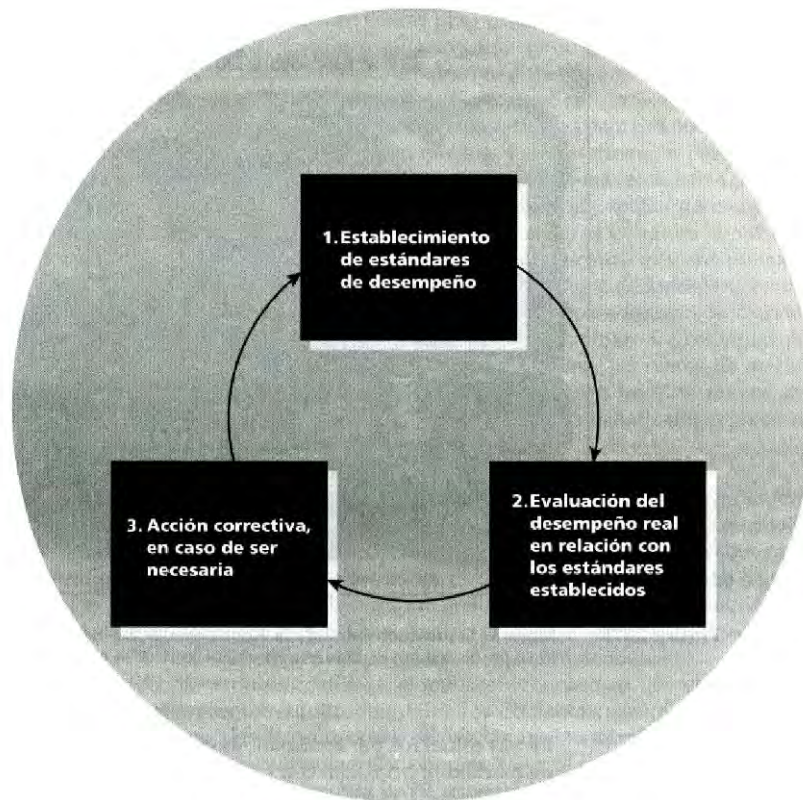
Evaluación del desempeño

Compara las funciones de un cargo con el comportamiento de quien la ejecuta, determina si el empleado está cumpliendo las funciones de su trabajo en forma satisfactoria; en el caso que el desempeño difiera (funciones ajenas al trabajo); se buscarán las fallas y causas para darles solución. Genera un mayor rendimiento y productividad a nivel laboral como personal; pero puede convertirse en una arma peligrosa si no se sabe administrar, llegando a producir rechazo de los empleados hacia el sistema, creando situaciones de conflicto y tensión entre ellos.

Los registros sobre el desempeño real se comparan con los estándares de desempeño para determinar si existe discrepancia y hasta qué grado. Por ejemplo, las ventas reales de un vendedor se comparan con su cuota de ventas. Si existe una discrepancia negativa considerable, el gerente de marketing emprende una acción correctiva.

Los gerentes de marketing tienen varias opciones para reducir una discrepancia entre los estándares de desempeño establecidos y el desempeño real. Ellos pueden tomar medidas para mejorar el desempeño real, reducir o cambiar totalmente el estándar de desempeño o hacer ambas cosas.

Figura 19: El proceso de evaluación del desempeño.



Sistemas de compensación

Deben ser explícitos y conocidos por todos los miembros de la firma. Tienen que ser comparables externamente con el sector al que pertenece la empresa y equitativos internamente.

Bienestar laboral

Incluye programas familiares, educativos, servicios médicos, programas deportivos, culturales, sociales, con la comunidad, etc.

Busca vinculación del trabajador, su familia, la comunidad; con la vida de la empresa (estrategia de integración).

Genera compromiso y pertenencia con la empresa que debe divulgarlos y promocionarlos (los programas) hacia el personal, ya que estos en muchas ocasiones supera la probable insatisfacción salarial.

1.10 Tendencias de la gestión corporativa y su relación con el marketing corporativo

1.10.1 Calidad estratégica

Se utiliza la calidad como arma estratégica de penetración en el mercado. Se introduce en características diferenciadores productos, mejora la calidad del servicio y está dentro de los objetivos estratégico de la empresa.

Obstáculos que impiden el avance de la calidad

1. Conceptual

La falta del elemento subjetivo que pase a realizarse bien; el público no opina lo mismo con respecto a la calidad de un determinado producto y; falta una clara definición de la calidad de mercado de clientes y producto.

2. Falta de sensibilización

Se piensa que la calidad es muy cara e importante en otras áreas; fuera del producto. Y debe tratarse ahora, porque requieren un plazo más largo para poder medir los resultados. La calidad se hace desde arriba y son los niveles directivos y no los ejecutivos los que deben estar convencidos, primero de su necesidad.

1.10.1.1 La gestión de la calidad

Elementos más comunes:

1. Dispone de una estructura que soporta la función de calidad adecuada a las características de la empresa.

Ejemplo: Comité de calidad; organismo directivo para liderar la función de calidad, responsables de calidad, encargados de coordinar y ejecutar los programas de calidad a nivel general y de cada una de las

funciones y órganos colaboradores para sensibilizar a la corporación y conseguir mejoras continuas de calidad.

2. Establecer un programa de mejora de la calidad en todos los niveles de la empresa, y que se encuentre dentro de los objetivos generales y programas específicos para cada uno de los departamentos o funciones.

Debe programarse señalando objetivos, plazos, recursos y resultados a los previstos, estableciendo números (cantidad), filosofía y sistemas que son una comprensión de lo que se puede considerar calidad total en una empresa.

3. Mantener permanentemente un sistema de medición o control de calidad: no se deben olvidar los costos y la rentabilidad. No hay calidad sin control (lo que se mide se hace).

La calidad es una mezcla de componentes, objetivos y subjetivos que varían con la situación económica de la empresa, su posición en el mercado, la competencia, las características de los clientes, etc.

Los elementos que configuran la calidad están interrelacionados, de tal forma que sin uno de ellos pierden sentido todos los demás. La calidad total exige actuación paralela en los tres campos:

- "hacer bien lo que se hace": calidad objetiva.
- "hacerlo a gusto del cliente": calidad subjetiva.
- "hacerlo de forma rentable": calidad rentable.

Calidad objetiva

Puede ser sinónimo de "cero defecto" o "cero errores", "cero averías" o "cero demoras", "cero stocks" (calidad olímpica), en otros casos puede ser el cumplimiento de caprichos y tolerancias exigidos por los clientes o el mercado.

Calidad subjetiva

"Satisfacción del cliente". La satisfacción del cliente debe ser el primer objetivo de toda empresa, incluso por encima de los resultados. De aquí se ha estudiado la relación entre las funciones del marketing y calidad.

Es de vital importancia la investigación del mercado para saber los problemas de calidad y, oportunidades de penetración para usar la calidad como elemento diferenciador de productos o servicios.

Calidad rentable

Una gran calidad puede asumir inmensos costos a la empresa, pero su falta también podría provocar lo mismo. Los expertos dicen que la calidad es rentable porque la falta de ella es cara y su gestión es más barata y puede mejorar los resultados, pero hay que apoyarla en datos, número y resultados. Para evitar la pérdida de credibilidad es preciso que la comunicación sea de calidad, la imagen proyectada debe reunir los componentes esenciales para lograr una percepción de calidad que la transmite.

La comunicación involucra:

- Lo que hacemos.
- Lo que parecemos.
- Lo que decimos.
- Cómo lo decimos.

Por ello es necesario que también sea controlada.

Todos los detalles del punto de venta refuerzan la personalidad de la marca, desde los envases de decoración, uniformes del personal, calidad del producto o servicio. Así las empresas logran transmitir una identidad corporativa que con su señalización mantienen la comunicación externa del negocio.

Reingeniería de la comunicación

Diez principios que deberán contemplar la reingeniería en la comunicación:

1. Comunicar por tres, ser insistentes y respetar la comunicación para que sea efectiva.
2. Honestidad: los buenos "marketing" no prometen lo que no puede entregar. Necesidad de admitir los errores.
3. Emoción: aprovechar todas las reacciones emocionales como son miedos, alegrías, decepciones .
4. Comunicar al alma: divergencia del marketing tradicional, la reingeniería afecta a las personas en términos absolutamente reales. Se debe utilizar la comunicación para reducir el estrés y traumas.

5. Comunicar tangiblemente: las palabras son un comienzo, pero no suficientes. Se deben transmitir las experiencias concretas y exitosas.
6. Escuchar por tres: la comunicación es en dos sentidos, hay necesidad de escuchar a los clientes.
7. Segmentación: dividir las audiencias en diferentes grupos o segmentos y para cada uno hay que preguntarse:
 - + ¿Quién está en el segmento?
 - + ¿A quién va a afectar una reingeniería?
 - + ¿Qué reacción tendrá ante ella?
 - + ¿Qué comportamiento esperamos?
 - + ¿Qué mensajes deberíamos darles para que halla un determinado comportamiento?
 - + ¿Cuándo necesitan escuchar el mensaje?
 - + ¿Qué medios deberíamos usar?
 - + ¿Quién debería comunicar los mensajes?.
8. Canales múltiples : para elegir a los públicos de interés. No basta con que el ejecutivo máximo dé un discurso.
9. Voces múltiples: no todos se "conectan" con un individuo en particular o se identifican con determinada perspectiva.
10. Claridad del mensaje: debe ser claro, específico y concreto.

Los componentes de la reingeniería son:

- + Propósito.
- + Proceso.
- + Progreso.
- + Problemas.

Esto es lo que debería contener el mensaje de la reingeniería.

¿Cuáles son los impedimentos de una comunicación efectiva?

- Desconfianza.
- Falsa familiaridad.
- Miedo a los despidos.
- Rumores.
- Mala ejecución por:
 - + Incomprensión (lenguaje inapropiado).
 - + Abstracción (muchas ideas o conceptos).

- + Complejidad (mucho detalle).
- + Muchos clientes.
- + Exceso de comunicación.

En general el obstáculo proviene de la oposición de quienes no están dispuestos a aceptar el cambio de esta forma, el esfuerzo plantea entonces un desafío comunicacional. El principal inconveniente del proceso de reingeniería es la resistencia al cambio.

1.10.1.2 Las oportunidades para mejorar

Las variables que se deben tomar en cuenta tanto a nivel nacional como internacional para decidir el rumbo futuro de las empresas pueden considerarse como una perspectiva sombría o como una excelente oportunidad para mejorar.

Poner en práctica todo lo que exige “mejorar” requiere de una serie de condiciones previas que es necesario puntualizar:

1. La predisposición

El primer requisito para poner en marcha las decisiones destinadas a mejorar la posición de la empresa en el contexto que se ha descrito anteriormente consiste en tener la voluntad de hacerlo. Por lo tanto, la búsqueda que se emprenda en este sentido debe ser continua y obsesiva y deben ponerse todos los esfuerzos para descubrir y eliminar los problemas, evitando toda tentación de negarlos o de reducir su impacto. Esta disposición al cambio, por obvio que resulte plantearlo, es una actitud indispensable y que debe asimilarse en todos los estamentos de una empresa.

2. Prosecución de cambios relevantes

Ese mismo impulso que lleva al cambio debe aprovecharse para producir modificaciones profundas, que vayan al núcleo real de los problemas y propongan soluciones definitivas. De nada sirve racionalizar o automatizar si la esencia de la dificultad queda intacta. Dos casos, bastante habituales, nos servirán para poner esto en claro:

- a) En lugar de ampliar y automatizar los depósitos para almacenar ordenadamente las materias primas, los productos en proceso y los terminados, ¿no convendría eliminar la necesidad de stocks y así suprimir y/o reducir los depósitos?
- b) Si la costumbre de la empresa es pedirle al cliente que concurra a las oficinas a retirar su pedido, a los diez días de solicitado, ¿no sería más conveniente entregarlo en el domicilio del cliente reduciendo el plazo, por ejemplo, a dos días?

3. Secuencia de objetivos y mentalidad abierta

Una vez que se ha determinado con claridad la mejora pretendida, es necesario partir de la base de que siempre existe más de un medio de lograr un objetivo. Nunca hay uno solo.

Más aún, cada objetivo alcanzado es un peldaño para llegar a otro superior, armando así una cadena indefinida entre medios y objetivos. Para lograrlo, la condición fundamental es no cerrarse, evitando limitarse a un solo punto de vista.

4. Simultaneidad de objetivos

Más allá de las diferencias específicas que marca cada organización empresarial, hay una serie de objetivos compartidos por todos: aumentar la productividad, incrementar la calidad y disminuir los costos.

El desafío no es fácil, pues no se trata de tener éxito en uno o en dos de estos objetivos. El mejoramiento implica un crecimiento simultáneo de la productividad y la calidad, que debe ir acompañado de una imprescindible reducción de los costos. Los tres forman una unidad y se estimulan recíprocamente.

5. Las dos facetas de las mejoras (premisas e implementación).

A partir del convencimiento previo, las premisas para mejorar, deben hallar los medios de ponerlas en práctica (implementación).

Mientras las premisas responden a una cuestión cultural la implementación se vincula con la técnica. La observación de dos casos diferentes nos permitirá comprender la manera de articular premisas e implementación:

En el primer caso, vemos dos tipos diferentes de respuestas según el marco cultural en que se inserten las premisas. Enfrentados a prolongadas "puestas a punto", las premisas tradicionales indicarán la conveniencia de aumentar el lote de producción, pues así se reduce el costo unitario aunque eso signifique un exceso en la producción de mercaderías. Y para apoyar esta premisa se implementarán técnicas y servicios basados en lo que se conoce como el "lote económico": stocks altos debido a lotes altos.

Habría otra manera de enfrentar el problema, si se parte de premisas que tengan que ver con otra perspectiva cultural, por ejemplo: trabajar en la puesta a punto para lograr tiempos menores. La consecuencia inmediata es una reducción en las dimensiones del lote. Las técnicas y sistemas que pueden implementarse entonces se basan en stocks "nulos o reducidos", respetando "lotes bajos".

En el segundo caso, pondrá aún más en claro la importancia del cambio de cultura en la adopción de premisas. Si se piensa que un cliente "puede esperar", se imprimirán talonarios numerados para ordenar su atención. En cambio, si la premisa es que el cliente "no debe esperar", se tomarán todas las medidas necesarias para que se lo atienda de inmediato.

Los dos enfoques implican una relación entre las ventajas y las desventajas.

La cultura tradicional tendía a acostumbrarse a estas desventajas mientras no fueran mayores que las ventajas.

En cambio, en una perspectiva renovada, lo que se busca es lisa y llanamente la eliminación total de las desventajas de un sistema de funcionamiento. Solucionar un problema puede significar una nueva dificultad, pero siempre se estará en un estadio superior al previo.

En el caso de la cultura tradicional se parte de preconceptos que muchas veces son más imaginarios que reales, en los que se repiten los errores del pasado. Si, por el contrario se parte de premisas culturales nuevas, lo que se logra es desviar una tendencia. Un planteo renovador consiste en convivir con un nuevo equilibrio en lugar de presionar para retornar al anterior.

Una de las cuestiones a considerar en este cambio, y no es algo de menor importancia, es la complementación generacional. Habitualmente se considera que la juventud es sinónimo de renovación y que la adultez implica una actitud conservadora. Si estas posiciones entran en conflicto, lo más

probable es que el resultado sea un estancamiento en la implementación de las premisas, cualesquiera que éstas sean.

¿Por qué, entonces, no complementar la posibilidad de experimentar nuevas ideas que trae la juventud sumándole todas las precauciones que aconseja la experiencia?

Esta combinación seguramente terminará haciendo más factible la implementación de las premisas logrando así el deseado aumento en la productividad. La complementación inteligente siempre da mejores resultados que el enfrentamiento.

Estas nuevas actitudes exigen también una renovación en las formas en que se ejerce el liderazgo dentro de una empresa, ya que una de sus tareas fundamentales es promover la aparición de nuevas ideas.

Para eso, se hace necesario combinar las estrategias de persuasión que se ejercen desde los niveles más altos y así convencer a los más bajos de la necesidad de mejorar.

Por otra parte, se requiere un oído atento y sin prejuicios a las ideas que lleguen desde “abajo”, dando así lugar a que aquellas iniciativas que se consideren positivas y que no sólo se expresen sino que se implementen efectivamente.

Los sectores directivos y gerenciales deben tener como guía de su estrategia la capacidad de persuasión y la permeabilidad.

II CAPITULO

MERCADO EMPRESARIAL

2 Naturaleza y objeto del mercado empresarial¹

El mercado empresarial está constituido por usuarios empresariales, organizaciones que compran bienes y servicios con uno de los siguientes fines:

- Para producir otros bienes y servicios. Campbell's adquiere verduras frescas para elaborar sus sopas y Henredon adquiere madera para construir muebles.
- Para revender a otros usuarios empresariales o bien a los consumidores finales. Krogers compra atún enlatado para venderlo a los consumidores y Wester Pide Supply Company compra a los fabricantes equipo y suministros de aspersores para revenderlos a los contratistas de esos productos.
- Para realizar las actividades de la organización. La University Of Vermont compra suministros y equipo electrónico de oficina para usarlos en el departamento de archivo, y el Denver General Hospital compra suministros para utilizarlos en el quirófanos.

En el mercado de empresas nos encontramos con productos para el consumidor y con productos para las organizaciones. El marketing para el mercado empresarial es, pues, la comercialización de bienes y servicios entre los usuarios empresariales en contraste con los consumidores finales.

El consumidor común no conoce la existencia de este mercado y, por lo mismo, tiende a subestimar su importancia. En realidad, es enorme en cuanto al volumen total de ventas y a la cantidad de organizaciones que lo integran. Cerca del 50% de todos los productos manufacturados se venden en él. Además, un 80% de los productos agrícolas y prácticamente todos los

¹ William J. Stanton, Micahel J. Etzel y Bruce J. Walker, "Fundamentos de Marketing".

productos minerales, forestales y marítimos pertenecen también a esta categoría. Se venden a empresas que después los someten a un procesamiento ulterior.

La magnitud y complejidad del mercado empresarial se aprecian en la multitud de transacciones que se requieren para elaborar y vender un producto.

Pongamos el ejemplo de las transacciones del marketing de empresas y el volumen total de ventas que se requieren para que los zapatos de trabajo de piel lleguen finalmente a los usuarios. Primero, se vende el ganado a través de uno o dos intermediarios antes que llegue al fabricante de calzado. Después las pieles se venden a un curtidor, quien a su vez vende la piel al fabricante de calzado. Éste venderá los zapatos a un mayorista, quien los vende a las zapaterías o bien a las fábricas que regalan los zapatos de trabajo a sus empleados. Cada venta constituye una transacción del marketing empresarial.

Además, el fabricante de calzado adquirirá ojetes, cintas, hilo, cola, punteras de acero, tacones, suelas y cera para calzado. Estudiemos el caso de algo tan simple como las cintas para zapatos. Otras compañías industriales deben comprar primero el algodón y luego hilarlo, tejerlo, teñirlo y cortarlo hasta que se convierte en cordón de zapato. Todos los fabricantes que intervienen en el proceso tienen plantas y oficinas con mobiliario, maquinaria, hornos, iluminación, equipo de mantenimiento y los suministros necesarios para mantenerlos en funcionamiento; también éstos son bienes industriales que es preciso producir y vender. En una palabra, miles de productos industriales y de actividades de marketing empresarial entran en juego antes que un producto, destinado al consumidor final o a las empresas, llegue a su destino final.

La magnitud y complejidad de este mercado se acrecientan cuando consideramos todos los servicios que participan en el ejemplo de los zapatos de trabajo. Cada compañía que interviene en una etapa del proceso de producción seguramente recurrirá a firmas externas de contabilidad y de asesoría legal. Algunas tal vez contraten agencias publicitarias. Y todas utilizarán sin duda los servicios de varias instituciones financieras.

Toda tienda al detalle y establecimiento mayorista son usuarios empresariales. Las compañías camioneras, las aerolíneas y los ferrocarriles forman parte de este mercado, lo mismo que cada hotel, restaurante, banco, compañía de seguros, hospital, teatro y escuela. En total, hay cerca de 15 millones de estos usuarios en Estados Unidos. Si bien esa cifra está muy lejos de los aproximadamente 250 millones de consumidores, las ventas totales de este segmento supera a las efectuadas entre el público consumidor. Tal

diferencia se debe al gran número de transacciones del marketing empresarial que tienen lugar antes que un producto se venda al usuario final.

2.1 Componentes del mercado empresarial

Tradicionalmente, a este tipo de mercados se le designaba con el nombre de mercados industriales. Ello hacía que muchos creyeran que la designación se refería exclusivamente a las empresas manufactureras. Pero como se deduce de lo que acabamos de explicar, el mercado empresarial es algo más que eso. Ciertamente que los fabricantes representan una parte considerable del mercado, pero hay otros seis componentes: Agricultura, revendedores, dependencias gubernamentales, compañías de servicios, organizaciones no lucrativas y empresas internacionales. Todas ellas desempeñan un papel significativo en el mercado de empresas, a pesar de que a menudo han sido subestimadas o no se les ha tomado en cuenta porque la atención se centraba en las compañías manufactureras.

El mercado de revendedores

Los intermediarios constituyen el mercado de revendedores. Su actividad fundamental, a diferencia de los otros segmentos del mercado de empresas, consiste en comprarles productos a los proveedores y venderlos esencialmente en la misma forma a sus clientes. Desde el punto de vista económico, los revendedores crean utilidades de tiempo, lugar y posesión más que de forma.

Los revendedores también compran muchos bienes y servicios para operar sus negocios: suministros y equipos de oficina, bodegas, equipo para manejar materiales, servicios legales, servicios eléctricos y suministros para el mantenimiento. En estas actividades de compra, los revendedores no difieren en lo esencial de los fabricantes, las instituciones financieras y cualquier otro segmento del mercado empresarial.

Es su función de compradores para la reventa lo que los caracteriza y atrae especialmente la atención de sus proveedores. Si queremos revender un bien, debemos satisfacer al cliente. Suele ser más difícil determinar qué le gusta a un cliente externo que lo que le agrada a alguien dentro de la

organización. Por ejemplo, si una línea aérea decide rediseñar los uniformes de la tripulación de vuelo, deberá estudiar muy bien las condiciones en que los usarán y colaborar estrechamente con los que los usarán para conocer sus puntos de vista. Hecho esto, deberá ser capaz de seleccionar un diseño que sea a la vez funcional y aceptable. Compararemos lo anterior con un detallista que trata de prever qué tipo de ropa estará de moda en la temporada primaveral. En ambos casos se compra ropa, pero la oportunidad de interactuar con los usuarios y el mayor interés de los que se verán afectados por la adquisición hace que la compra destinada al uso interno sea menos difícil y riesgosa que cuando se compra para la reventa.

Comprar para revender, sobre todo en una gran empresa, resulta a veces un procedimiento complicado. En el caso de una cadena de supermercados, como Kroger's o Von's, la compra la realiza frecuentemente un comité formado por expertos en demanda, oferta y precios. Las tiendas norteamericanas de departamentos contratan a compradores residentes (agencias independientes) situados en Nueva York o en otros grandes centros, a fin de que se mantengan en contacto continuo con las últimas novedades de la moda. El control cuidadoso de la mercancía es indispensable para una operación rentable. Express (una división de The Limited, Inc.) diseñó un sistema de cómputo denominado IT2000 para monitorear la popularidad de las modas, crear un banco de datos sobre las compras de los clientes y generar perfiles detallados de ellos que contribuyan al diseño de los vestidos. El sistema sirve para controlar la obtención de tejidos y la creación de nuevas modas.

El mercado gubernamental

El extensísimo mercado del gobierno estadounidense incluye más de 80.000 unidades federales, estatales y municipales que invierten anualmente más de \$1.5 billones de dólares en compras para las instituciones gubernamentales como escuelas, oficinas, hospitales y bases militares. Tan sólo el gasto del gobierno federal representa cerca del 20% del producto interno bruto. Los gastos que se efectúan a nivel estatal y municipal constituyen otro 10%.

Los procesos de adquisición del gobierno son distintos a los que se aplican en el sector privado del mercado de empresas. Una característica especial de ese tipo de adquisición es el sistema de licitación competitiva. Por

ley gran parte de las adquisiciones gubernamentales han de llevarse a cabo en esa forma. Es decir, la dependencia anuncia licitaciones utilizando un formato estándar denominado solicitud de propuestas, donde se indican las especificaciones de la compra. Después está obligada a aceptar la oferta más baja que cumpla con los requisitos.

En otros casos, el gobierno negocia un contrato de compra con un proveedor individual. Por ejemplo, esta práctica se utiliza cuando el departamento de defensa quiere que alguien desarrolle y construya un nuevo sistema de armamento y no existen productos semejantes en los cuales basar las especificaciones de la licitación.

Pese a las oportunidades, muchas compañías no hacen el menor intento de hacer negocios con el gobierno, pues les intimidan los trámites burocráticos.

No cabe duda que para hacer grandes negocios con él se requieren técnicas especializadas de marketing y abundante información. Algunas firmas, entre ellas Zenith Data Systems, han creado departamentos especiales para tratar con los mercados gubernamentales. Por lo demás, agencias como General Services Administration y Small Business Administration aportan información y directrices sobre los procedimientos adecuados para hacer negocio con el gobierno.

El mercado de servicios

En el momento actual, el número de las compañías prestadoras de servicios supera con mucho al de las que producen bienes. Es decir, hay más empresas de servicios que el total de fabricantes, compañías mineras, constructoras y empresas dedicadas a la agricultura, la silvicultura y la piscicultura.

El mercado de servicios incluye a los transportistas, las empresas de servicios públicos y muchas compañías financieras, de seguros, de asesoría legal y de bienes raíces. A este mercado pertenecen así mismo las organizaciones que producen y venden servicios diversos tan heterogéneos como viviendas para alquiler, actividades recreativas, diversión, reparaciones, atención médica, cuidado personal y servicios empresariales.

Estas empresas constituyen un inmenso mercado que adquiere bienes y otros servicios. Hilton Hotels, por ejemplo, compra sábanas y toallas a los fabricantes textiles. Los hospitales de Estados Unidos y de otros países

compran suministros a Baxter Healthcare Company, los Cachorros de Chicago y otros equipos de ligas mayores adquieren sus Bats Louisville y Slugger de Hillerich And Bradsby. Y todas estas organizaciones contratan asesoría legal, contable y de consultaría de otras empresas de servicios.

El mercado de empresas no lucrativos

En los últimos años, finalmente hemos prestado la atención que se merece el multimillonario mercado de las organizaciones no lucrativas. El mercado de empresas no lucrativas incluye instituciones tan diversas como iglesias, universidades, museos, hospitales instituciones de atención médica, partidos políticos, sindicatos e instituciones de caridad. En realidad, todas ellas son organizaciones de negocios. Sin embargo, en el pasado nuestra sociedad (y junto con ella las instituciones) no consideraban que un museo o un hospital fueran una empresa. Y todavía hoy a muchos les resulta incómodo concebir su iglesia, escuela o partido político como una empresa. No obstante, esas organizaciones prácticamente hacen lo mismo que las empresas: ofrecen un producto, obtienen dinero, efectúan inversiones, contratan empleados y, por lo mismo, requiere una dirección profesional.

Las empresas no lucrativas también llevan a cabo campañas de marketing, aunque no se les llame así, con el fin de captar millones de dólares en donativos. Por otra parte, invierten muchísimo dinero en la compra de bienes y servicios para financiar sus actividades.

El mercado internacional

El crecimiento reciente más importante del mercado internacional se ha dado en los productos médicos, los instrumentos científicos, los sistemas de protección ambiental y los bienes de consumo. Más del 30% de las exportaciones de Estados Unidos corresponde a 50 grandes empresas, aunque también muchas más pequeñas exportan muchos de sus productos y en grandes cantidades. Entre los factores que han favorecido una mayor participación de estas últimas empresas cabe citar los siguientes: el perfeccionamiento de la comunicación mediante el fax y los números telefónicos 800 de servicio gratuito, la disminución de las barreras del idioma al usarse más el inglés en las transacciones internacionales y la ayuda del U.S. Commerce Department patrocinando ferias comerciales y programas de

estandarización. Las compañías identifican nichos donde poseen una ventaja de calidad o desempeño; de ese modo han descubierto mercados para productos como acuarios domésticos, mezcladoras de alimentos, sillas de ruedas y cera para autos.

Otro aspecto del mercado internacional lo constituyen las compañías que fabrican en el extranjero a través de sus subsidiarias. Aunque estas ventas no caen dentro de la categoría de exportaciones, representan una parte considerable de las operaciones de muchas de ellas. Producir en el extranjero aporta varios beneficios a las compañías norteamericanas:

- Les permite entrar en países con tratados comerciales que hacen más difícil exportarles. Por ejemplo, una empresa conjunta de Dow Chemical con Sumitomo de Japón para fabricar plásticos de alto desempeño le da a la primera un acceso a los países de la cuenca del pacífico que de lo contrario le estaría vedado.
- Les permite a las compañías conocer mejor los mercados locales y a los consumidores. En vez de exportar a Europa un parabrisas diseñado para el mercado estadounidense, a través de su subsidiaria en Alemania la Ford se enteró de que debía fabricar un limpiaparabrisas especial que correspondiera a la velocidad de las autopistas (donde no existen límites de velocidad).
- Las operaciones internacionales acrecientan el volumen de exportaciones. Casi 25% de las exportaciones de las empresas estadounidenses son ventas hechas a filiales situadas fuera del país.

2.2 Características de la demanda del mercado empresarial

Cuatro características de la demanda distinguen el mercado de empresas y el de consumidores: en el primero, la demanda es derivada, tiende a ser inelástica, fluctúa mucho y el mercado está bien informado.

La demanda es derivada

La demanda de un producto para las empresas deriva de la que tengan los productos de consumo en que se utilice. Así, la demanda del acero depende en parte de la demanda de automóviles y refrigeradores por parte de

los usuarios, pero también depende de la demanda de mantequilla, guantes de béisbol y reproductoras de discos compactos. Ello se debe a que las herramientas, máquinas y otro tipo de equipo necesario para fabricarlos están hechos de acero.

En consecuencia, al aumentar la demanda de guantes de béisbol, la empresa que los fabrique deberá comprar más máquinas de coser hechas de acero o archiveros.

El hecho de que en el mercado de empresas la demanda sea derivada tiene dos consecuencias muy importantes para el marketing: primero, para estimar la demanda de un producto la compañía deberá estar familiarizada con la forma en que se usa. Ello es bastante fácil para firmas como Pratt & Whitney, fabricante de motores para aviones de propulsión. Pero, ¿qué decir del fabricante de anillos de goma (anillos en forma de donas de todos los tamaños con que se sellan las conexiones)? Hacen falta muchas investigaciones para identificar las aplicaciones y los usuarios.

Segundo, el fabricante de un producto para empresas puede realizar actividades de marketing que estimulen la venta. Por ejemplo, Du Pont lleva a cabo campañas de anuncios entre el público, en que les aconseja que cuando compren alfombras pidan las que están hechas con su fibra inmanchable Stainmaster. De manera análoga, Nutrasweet Company realiza una campaña publicitaria cuya finalidad es crear lealtad para productos endulzados con Nutrasweet. Se supone, claro está, que la demanda de los consumidores aumentará y a su vez la demanda derivada de estos productos industriales también se incrementará.

La demanda es inelástica

Otra característica del mercado de empresas es la demanda inelástica de este tipo de productos. Por elasticidad de la demanda se entiende la sensibilidad de la demanda ante el cambio del precio de una mercancía.

La demanda de muchos productos industriales es relativamente inelástica, lo cual significa que la demanda de un producto depende poco de los cambios de su precio. Si el precio de los botones de los abrigos para caballeros aumenta repentinamente o disminuye mucho, ¿qué efecto tendrá ello en el precio de los abrigos? Dado que los botones son una parte muy pequeña de esa prenda de vestir, el incremento de su precio difícilmente cambiará el precio de los abrigos. Así pues, la demanda de abrigos

permanecerá inalterada, sin que se presente tampoco un cambio importante en la demanda de botones.

La demanda de los productos industriales es inelástica, porque normalmente el costo de una parte o material constituye una pequeña parte del costo total del producto terminado. El costo de las sustancias químicas de la pintura es una parte pequeña del precio que el consumidor paga por ella. El costo del esmalte de un refrigerador es una parte pequeña de su precio de lista. Incluso el costo de un equipo de capital muy caro (digamos el robot que se emplea al montar automóviles), cuando se distribuye en las miles de unidades que contribuye a producir, será una parte muy pequeña del precio final de cada una. Por eso, cuando cambia el precio de un producto industrial, se altera muy poco el precio de los productos conexos de consumo. Y como no existe un cambio considerable en la demanda de los bienes de consumo, entonces (en virtud de la característica de la demanda derivada) tampoco lo habrá en la demanda del producto industrial.

Desde el punto de vista del marketing, hay tres factores capaces de regular la inelasticidad de la demanda de los productos industriales:

- Los cambios de precios han de darse en toda la industria, no en una sola compañía. Una reducción generalizada en el precio de las bandas de acero de las llantas ejercerá un pequeño efecto sobre el precio de la llantas; por tanto, también será pequeño su efecto en la demanda de este tipo de llantas. En consecuencia, tendrá un impacto ligero en la demanda total de las bandas. Sin embargo, si un proveedor rebaja de modo considerable el precio de las bandas de acero, al hacerlo les quitará muchos clientes a sus competidores. Así pues, en poco tiempo la curva de la demanda de una empresa puede ser muy elástica. Pero la ventaja probablemente será temporal, porque sin duda los competidores contraatacarán de alguna manera para recobrar los clientes perdidos.
- El segundo factor de marketing capaz de modificar la inelasticidad de la demanda es el tiempo. En gran parte, lo que aquí decimos se aplica a las situaciones de corto plazo. A la larga, la demanda de un producto industrial es más elástica. Si aumenta el precio de la tela de vestidos para dama, tal vez no se opere un cambio inmediato en el precio del vestido terminado. Sin embargo, el incremento del costo de los materiales podría muy bien reflejarse en el aumento del precio de los vestidos en el siguiente año.

Durante un año o más a partir de este año ese incremento a su vez influirá en la demanda de vestidos y, por tanto, en la de tela.

- El tercer factor es la importancia relativa que un producto industrial tiene en el costo del bien terminado. Podemos generalizar así: cuanto más elevado sea el costo de un producto industrial como porcentaje del precio total del bien terminado, mayor será la elasticidad de su demanda.

La demanda fluctúa mucho

Aunque la demanda de los bienes industriales no cambia en respuesta a las alteraciones de los precios, si lo hace frente a otros factores. De hecho, la demanda de casi todas las clases de bienes industriales fluctúa mucho más que la de los productos de consumo. La demanda de instalaciones (Grandes plantas, equipos, fábricas, etc.) está muy sujeta al cambio. También se observan fluctuaciones en el mercado del equipo accesorio: mobiliario de oficina y maquinaria, camiones de reparto y productos similares. Todos ellos tienden a acentuar las oscilaciones de la demanda de materias primas y de piezas de fabricación. Esto lo apreciamos con toda claridad cuando las disminuciones de la demanda en las industrias de la construcción y automotriz afectan a los proveedores de madera, acero y otros materiales y piezas.

Una de las principales causas de las fluctuaciones es que a las empresas individuales les preocupa sufrir escasez de existencias cuando aumenta la demanda o quedarse con exceso de inventario cuando disminuye. Por ello suelen reaccionar exageradamente ante las señales de la economía: acumulan inventario al ver señales de crecimiento en la economía y los reducen si ven signos indicadores de un estancamiento. Cuando se combinan las acciones de todas las firmas, el efecto que ello ejerce sobre los proveedores es una demanda fluctuante en extremo. A esto se le llama principio de aceleración. Una excepción de esta generación la encontramos en los productos agrícolas destinados a ser procesados. Puesto que la gente no puede prescindir de los alimentos, se da una demanda bastante constante de los animales que producen carne comestible, de frutas y verduras que se enlatarán o se venderán congeladas, de granos y productos lácteos con que se elaboran cereales y pan.

Las fluctuaciones de la demanda de los productos industriales pueden influir en todos los aspectos de un programa de marketing. En la planeación de productos, estimulará a diversificarse hacia otros productos para atenuar los

problemas de elaboración y marketing. Por ejemplo, IBM ha dejado de concentrarse en las grandes computadoras y ahora fabrica muchas computadoras personales, software, chips para microcomputadoras y da asesorías. Las fluctuaciones de la demanda también repercuten en la estrategias de distribución.

Cuando decae la demanda, un fabricante tal vez descubra que no es rentable venderles a algunos intermediarios, de modo que deja de considerárseles clientes. Al fijar los precios, los directivos rebajarán los precios con el propósito de contener la disminución de las ventas y de atraer clientes de la competencia. Bethlehem Steel hizo esto varias veces en su lucha con el acero importando y productos alternativos como el aluminio y la fibra de vidrio.

Los compradores están bien informados

Por lo regular los clientes industriales están mejor informados sobre lo que adquieren que los consumidores finales. Conocen más sobre los méritos de otras fuentes de suministros de los productos de la competencia por tres razones. Primero, son relativamente pocas las opciones que han de considerar. Casi siempre el público consumidor tiene muchas más marcas y tiendas de donde escoger que ellos. Pongamos, por ejemplo, el caso de la multitud de opciones de que disponemos en la compra de un televisor de 19 pulgadas. Por el contrario, en la generalidad de las situaciones de la compra por parte de las empresas el cliente tiene unas cuantas firmas que ofrecen determinada combinación de las características de producto y los servicios deseados. Segundo, la responsabilidad de este tipo de comprador normalmente se limita a unos pocos productos. A diferencia del consumidor que adquiere muchas cosas diferentes, su tarea consiste en conocer perfectamente un conjunto rigurosamente definido de productos. Tercero, en la mayor parte de las compras un error no pasa de ser un problema insignificante. En cambio, en la compra industrial un error puede costar miles de dólares e incluso el decisor puede perder su empleo.

Esta necesidad de información tiene una importante consecuencia en el marketing. Los vendedores de productos industriales conceden mayor importancia a la venta personal que las compañías que comercializan productos de consumo. Los que venden a las empresas han de ser seleccionados con mucho cuidado, han de recibir una capacitación adecuada y una buena remuneración. Su obligación es realizar eficaces presentaciones de

ventas y brindar un servicio satisfactorio tanto antes de la venta como después de realizada. Los ejecutivos de ventas ponen ahora mayor empeño en la asignación de los vendedores a los clientes más importantes, con el fin de asegurarse de que sean compatibles con ellos.

2.2.1 Determinantes de la demanda del mercado empresarial

Si quiere analizar un mercado de consumidores, el experto en marketing habrá de estudiar la distribución de la población y varios aspectos demográficos, entre ellos el ingreso, y luego intentar averiguar sus motivos y hábitos de compra.

Esencialmente el mismo tipo de análisis puede utilizar una compañía que venda sus productos en el mercado de las empresas. Los factores que inciden en el mercado de los productos industriales son la cantidad de posibles usuarios y su poder adquisitivo, los motivos y los hábitos de compra.

2.2.2 Número y tipos de usuarios industriales

Número de compradores

El mercado de las empresas contiene relativamente pocas unidades de compra en comparación con el mercado de consumidores. En Estados Unidos hay unos 15 millones de usuarios empresariales, mientras que los consumidores suman cerca de 250 millones divididos entre más de 85 millones de unidades familiares. A la mayor parte de las compañías el mercado de las empresas les parece aún más reducido, porque venden sus productos a un pequeño segmento. Así, una corporación que vende a los fabricantes norteamericanos de latas de metal cuenta apenas con 178 clientes potenciales, cada uno con 100 o más empleados. Dentro de esa misma categoría de número de empleados, hay sólo 35 plantas que producen hule sintético y 41 que fabrican maletas. En consecuencia, los ejecutivos de marketing necesitan identificar cuidadosamente su mercado por el tipo de industria y la ubicación geográfica. A una compañía que vende equipo de minería para roca dura; no le interesa el mercado total de empresas, ni siquiera las 30.000 que se dedican a toda clase de minería y excavaciones.

2.3 Perspectiva internacional

¿Puede el estilo ser más importante que el contenido en el mercado internacional?

Al hacer negocios alrededor del mundo, los ejecutivos estadounidenses han descubierto que los ambientes económico y político son factores de los que, en gran medida, dependen el éxito o el fracaso. Pero, ¿qué han aprendido sobre los estilos de sus colegas extranjeros? Examine detenidamente las siguientes sugerencias acerca de lo que les espera a los profesionales del marketing que trabajan en el mercado internacional:

- En Alemania los ejecutivos son meticulosos, sistemáticos, bien preparados y extremadamente rígidos. Tienden a ser asertivos, llegando a veces a intimidar, y no están muy dispuestos a hacer compromisos. Son puntuales y dan mucha importancia a la eficiencia y a la franqueza.
- En Francia, los gerentes insisten en que las negociaciones se lleven a cabo en francés. Consideran que el habla es un arte y por ello no les gusta que los interrumpan. Las comidas que se prolongan largo tiempo y en ellas se consume mucho vino afectando más las habilidades negociadoras de los norteamericanos que las de los franceses, pues ellos están más acostumbrados a ese tipo de comidas de trabajo.
- En Inglaterra, el estilo es amistoso y afable. Es más probable que los ejecutivos muestren falta de preparación que una preparación excesiva. Son personas flexibles y abiertas a las iniciativas. Sin embargo, esta actitud afable a veces resulta engañosa, ya que pueden mostrarse muy obstinados si piensan que no se les está respetando.
- En México, las relaciones personales son muy importantes, de modo que el contacto personal resulta indispensable. A diferencia de lo que sucede en Estados Unidos, la regla consiste en participar primero en actividades sociales y trabajar después. Los mexicanos son muy egocéntricos en las decisiones de negocios, de manera que conviene hacerles concesiones que les permitan a los decisores proyectar una imagen positiva. Los ejecutivos mexicanos son muy flexibles cuando se trata de hacer compromisos, pero se recomienda negociar con ellos en privado, en conversaciones personales, y no en presencia de otras personas.

- En China, las pequeñas cortesías y los regalos de seguimiento contribuyen de manera importante a crear amistad. Es imprescindible preparar las presentaciones con meticulosidad y congruencia, porque los chinos son personas sumamente cuidadosas. No es posible apresurar la toma de decisiones; así que las negociaciones se tardan mucho tiempo.
- En Japón, los ejecutivos a menudo consideran que las relaciones duraderas con un contacto de negocios son tan importantes como las negociaciones inmediatas; por eso los que intervienen en ellas han de tener en cuenta el futuro y también el presente. Como en las decisiones frecuentemente participan más personas y niveles gerenciales que en Estados Unidos, las juntas tienden a prolongarse largo tiempo. A los japoneses no les gusta dar una negativa directa. De ahí que cualquier respuesta que no sea un sí sea, de hecho, una negativa. Si las circunstancias cambian después de llegar a un acuerdo, los japoneses suponen que tienen el derecho de renegociar.
- En Rusia, el tono de las negociaciones será extremadamente burocrático y los trámites serán engorrosos. Las personas que toman las decisiones probablemente desconozcan muchos de los conceptos del mercado libre y habrá que explicarles detalladamente las estrategias de costos y de precios. El precio de un error es altísimo; de manera que el empleo, posiblemente hasta su carrera profesional, se juega en las negociaciones.

Tamaño de los usuarios industriales.

Aunque el mercado de empresas es reducido en cuanto al número total de compradores, tiene un gran poder adquisitivo. Un porcentaje relativamente pequeño de compañías representa la máxima participación del valor agregado a los productos por la manufactura. El valor agregado es el valor monetario de la producción de una empresa menos el valor de los insumos que adquiere de otras compañías. Si un fabricante compra madera en \$40 dólares y la convierte en una mesa que vende después en \$100, el valor agregado del fabricante es \$60.

Veamos ahora algunos ejemplos del más reciente Census Of Manufactures. Menos del 2% de las empresas (aquellas con 500 o más empleados) representaron casi el 50% del valor monetario total agregado por la manufactura y casi el 40% del empleo total en las manufacturas. Las empresas con menos de 100 empleados constituyeron el 90% de todas las

compañías manufactureras, pero generaron apenas el 23% del valor agregado por la manufactura.

La importancia que los hechos anteriores tienen en el marketing consiste en que el poder adquisitivo de muchos mercados de empresas está muy concentrado en unas cuantas empresas. Es decir, un alto porcentaje de las ventas industriales corresponde a un pequeñísimo número de compañías. De acuerdo con el U. S. Census Of Manufactures:

- Treinta empresas producen 96% de las bombillas (focos).
- Cuatro empresas producen 78% de los lápices y artículos para las artes gráficas.
- Veintiuna empresas producen 83% del equipo y suministros fotográficos.
- Ocho compañías producen 84% de las aspiradoras para el hogar.

Por tanto, los vendedores tienen la oportunidad de tratar directamente con estos grandes usuarios. Los intermediarios no son tan importantes como en el mercado de consumidores.

Por supuesto, las afirmaciones anteriores no dejan de ser simples generalizaciones que abarcan la totalidad del mercado de las empresas. No tienen en cuenta la variación de la concentración entre las diversas industrias. En algunas de ellas (vestidos para dama, muebles tapizados, queso natural y procesado, y el concreto listo para mezclarse, por ejemplo) hay muchos fabricantes y, por lo mismo, un nivel relativamente bajo de concentración. Pese a ello, incluso la industria de baja concentración no tiene paralelo en el mercado de consumidores.

Concentración regional de los usuarios industriales

Se observa una fuerte, concentración regional en muchas grandes industrias y también entre los usuarios industriales en general. Una compañía que vende productos utilizados en la explotación del cobre tendrá el grueso de su mercado estadounidense en Utah y en Arizona. Los fabricantes de sombreros están ubicados principalmente en nueva Inglaterra, y un gran porcentaje del calzado elaborado en ese país proviene de nueva Inglaterra, Saint Louis y el sureste.

Mercados verticales y horizontales de empresas

Si quiere realizar una buena planeación de marketing, una compañía debe saber si el mercado de sus productos es vertical u horizontal. Si su producto pueden utilizarlo prácticamente todas las compañías de una o dos industrias solamente, diremos que tiene un mercado vertical de empresas por ejemplo, algunos instrumentos de precisión se destinan exclusivamente al mercado marítimo, pero todo constructor de barcos o botes es un cliente potencial. Si el productos es utilizable en muchas industrias, se dice que tiene un mercado amplio u horizontal de empresas. Los insumos industriales, como los aceites lubricantes y las grasas de Pennzoil los pequeños motores eléctricos de General Electric y los productos de papel de Weyerhaeuser, pueden venderse a una amplia gama de industrias.

En el programa de marketing de una organización de ordinario influye el hecho de que sus mercados sean verticales u horizontales. En un mercado vertical, puede elaborar un producto conforme a ciertas especificaciones para satisfacer las necesidades particulares de una industria. Sin embargo, ésta ha de ser lo bastante grande para soportar la especialización. Además, la publicidad y la venta personal pueden dirigirse más eficazmente en los mercados verticales. En un mercado horizontal, el producto se desarrolla como un objeto para cualquier uso a fin de llegar a un mercado más extenso. Pero seguramente afrontará una competencia más fuerte por ser más amplio el mercado potencial.

Poder adquisitivo de los usuarios industriales

Otro determinante de la demanda del mercado de empresas es el poder adquisitivo de este tipo de clientes. Podemos medirlo por sus gastos o por su volumen de ventas. Pero esa información no siempre está disponible o bien resulta muy difícil de estimar. En tales casos se estima indirectamente, recurriendo a un indicador de actividad del poder adquisitivo, es decir, un factor de mercado relacionado con las ventas y los gastos. En ocasiones el indicador de mercado es una medida combinada del poder adquisitivo y el número de usuarios industriales. Los organismos gubernamentales de Estados Unidos, tanto en el nivel municipal como en el federal, recolectan muchas estadísticas de gran utilidad.

2.4 Comportamiento de compra de las empresas

El comportamiento de compra de las empresas, como el de los consumidores, se inicia cuando se reconoce una necesidad. Ello da origen a una actividad orientada a una meta cuya finalidad es satisfacer la necesidad. Una vez más, los profesionales del marketing procurarán averiguar qué cosa motiva al comprador y luego entender el proceso y los hábitos de compra de las organizaciones de negocios en sus mercados.

Importancia de la compra en las empresas

La compra o adquisición por parte de las empresas, en el pasado una función de poca importancia en la generalidad de las organizaciones, es hoy una actividad en que ponen muchísimo más interés los ejecutivos de alta dirección. Antaño vista como una actividad aislada que se centraba primordialmente en buscar precios bajos, se ha convertido en una parte importante de la estrategia global al menos por tres razones:

- Las compañías ahora producen menos y compran más. Por ejemplo, 93% del costo de una computadora Apple es contenido adquirido y para todos los fabricantes ese contenido representa más del 50% de sus productos finales. Desde hace muchos años General Motors poseía las plantas donde se construían muchas de las piezas de sus automóviles. Pero en 1992 anunció el cierre de siete de ellas que habían dejado de ser competitivas. Así pues, ahora utilizará más a proveedores independientes. Y con la importancia que han cobrado éstos, la compra se convierte en una cuestión estratégica primordial.
- Las compañías se encuentran bajo intensas presiones de tiempo y calidad. Con el fin de reducir los costos y mejorar la eficiencia, ya no adquieren y mantienen inventarios de piezas e insumos. Por el contrario exigen que las materias primas y los componentes que cumplan con las especificaciones les sean entregados "justo a tiempo" para introducirlos en el proceso de producción. La línea de computadoras personales Prolinea de Compaq es un buen ejemplo de ello. La compañía tiene fama de vender productos de alta calidad y precios elevados. Sin embargo, una intensa competencia de computadoras baratas la obligó a cambiar. Se fijó la meta de crear la

Prolinea en 6 meses y venderla en menos \$1000 dólares (o sea menos que una tercera parte del precio de su modelo similar Deskpro), sin disminuir la calidad. Con el fin de alcanzar la meta, Compaq buscó en el mundo proveedores que combinaran los mejores precios con una buena calidad y entrega oportuna.

- Para obtener lo que necesitan, las compañías concentran sus adquisiciones en un menor número de proveedores y establecen con ellos relaciones de "sociedad" a largo plazo. Es un nivel de participación que va más allá de la compra para incluir cosas como colaborar estrechamente para diseñar nuevos productos y dar apoyo financiero.

Motivos de compra de los usuarios industriales

Según una concepción de los motivos de compra, las empresas la realizan en forma metódica y estructurada. En términos generales, se supone que los motivos de compra de las empresas son de carácter práctico y totalmente ajenos a las emociones. Este tipo de clientes están motivados para obtener la combinación óptima de precio, calidad y servicio en los productos que adquieren. Según otro punto de vista, son seres humanos y en sus decisiones de compra indudablemente influyen las actitudes, percepciones y valores. De hecho, en opinión de muchos vendedores, parecen estar motivados más a la consecución de objetivos personales que de las metas organizacionales, dándose frecuentemente conflictos entre esos objetivos y metas.

La verdad se encuentra entre ambos extremos. Este tipo de compradores persiguen dos metas: mejorar la posición de su organización (en cuanto a utilidades y aceptación por parte de la sociedad) y proteger o mejorar su posición personal en ellas (sus propios intereses). Algunas veces ambas metas son compatibles entre sí. Por ejemplo, tal vez la prioridad principal de una compañía sea ahorrar dinero, y el comprador sabe que se le premiaría por conseguir un precio bajo. Claro está que, cuando más compatibles sean las metas entre sí, mejor para la organización y para el individuo y también más fácil será tomar las decisiones de compra.

Hay, sin embargo, áreas importante donde los objetivos del comprador no coinciden con los de la organización, como sucede cuando ésta insiste en dar preferencia al proveedor con los precios más bajos; pero como el

comprador ha establecido una buena relación con otro proveedor, no quiere cambiarlo. En tales casos, el vendedor deberá convencer al comprador de que "lo que es mejor para la organización" es también "mejor para él". Los mensajes promocionales dirigidos al interés personal del comprador son de gran utilidad, cuando dos o más vendedores ofrecen esencialmente los mismos productos, precios y servicios después de la venta.

Tipos de situaciones de compra

Las compras de los consumidores pueden incluir desde decisiones rutinarias hasta decisiones muy intrincadas. De manera semejante, las situaciones de compra en las empresas lucrativas presentan gran diversidad en cuanto a su complejidad, número de personas que intervienen y el tiempo requerido. Los investigadores del comportamiento de compra institucional han identificado tres clases de compra, es decir, nueva compra, recompra directa y recompra modificada:

- **Nueva compra**

Es la situación más difícil y compleja por tratarse de la primera vez que se adquiere un producto importante. Por lo regular, más personas participan en ella que en las otras dos situaciones, porque el riesgo es grande. Las necesidades de información son fuertes y la evaluación de alternativas resulta difícil, ya que los decisores tienen poca experiencia con el producto. Los vendedores afrontan el reto de averiguar las necesidades del cliente y darle a conocer la capacidad del producto para satisfacerlas. A este tipo de situación pertenece el hospital que por primera vez compra un equipo quirúrgico de rayos láser o bien una compañía que adquiere robots para su fábrica (o que adquiere la fábrica).

- **Recompra directa**

Es la compra rutinaria con poca participación personal, con necesidades mínimas de información y sin que se preste mucha atención a las otras opciones. La amplia experiencia del cliente con el vendedor ha sido satisfactoria, por lo cual carece de incentivos para buscar en otras partes. Un ejemplo es la compra repetida de volantes por parte de Freighthner, fabricante de camiones. Esta clase de decisiones se toman en el departamento de compras, generalmente a partir de una lista previamente establecida de

proveedores aceptables. A los que no se encuentran en ella les será difícil que les permitan llevar a cabo una presentación de ventas ante los prospectos.

- **Recompra modificada**

Esta situación de compra es intermedia entre las dos anteriores, si se atiende al tiempo y las personas que intervienen, a la información que se requiere y a las opciones consideradas. Al seleccionar los motores Diesel para los camiones que fabrica, Freightliner examinó, entre otros, los productos de Detroit, Diesel y de Caterpillar. Pero como estas compañías frecuentemente introducen nuevos diseños y características de desempeño, las evalúa en forma periódica.

Proceso de decisión de compra en las empresas

El proceso de decisión de compra en los mercados institucionales es una serie de cinco etapas parecidas a las que siguen los consumidores. No toda transacción incluye los cinco pasos. Las recompras directas (sin modificaciones) suelen ser situaciones de poca participación para el comprador, de manera que normalmente omite algunas de las etapas. En cambio, la primera compra de un bien o servicio caro se tenderá a ser una decisión de gran participación personal que contiene las cinco etapas. Para explicar el proceso por medio de un ejemplo, supongamos que Continental Baking Company está estudiando la conveniencia de utilizar un sustituto de grasa en los productos de panificación:

1º. **Reconocimiento del problema**

Los ejecutivos de marketing de la organización son sensibles a la preocupación de muchos consumidores por el contenido de grasa de sus dietas. La oportunidad de elaborar productos de panificación sabrosos, de buena calidad y sin grasa resulta sumamente atractiva, pero constituye un verdadero reto encontrar el sustituto adecuado.

2º. **Identificación de alternativas**

El personal de marketing prepara una lista de especificaciones referentes al desempeño de productos de panificación sin grasa: aspecto atractivo, sabor agradable y precio razonable. A continuación el departamento de compras identifica las marcas y las fuentes de suministro de sustitutos de

grasa que generalmente cumplen con dichas especificaciones. He aquí las posibilidades Simplese, Litesse, Olestra, Slendid y otras marcas.

3º. **Evaluación de alternativas**

Los integrantes de los departamentos de producción, investigación y compras evalúan de manera conjunta los productos y fuentes alternas de suministro. Descubren que algunas marcas no soportan altas temperaturas, que se dan diferencias en la eficacia con que simulan el gusto y la textura de la grasa y que algunos no reciben todavía la aprobación definitiva de las autoridades correspondientes. En una evaluación completa se analizan factores como desempeño y precio del producto, así como la capacidad de los proveedores para cumplir con las fechas de entrega y ofrecer una calidad uniforme.

4º. **Decisión de compra**

Basándose en la evaluación, el comprador escoge una marca y un proveedor. A continuación, el departamento de compras negocia el contrato. Por tratarse de sumas cuantiosas, el contrato contendrá muchos detalles. Por ejemplo, tal vez vaya más allá del precio y los programas de entrega para estipular que el fabricante del sustituto de la grasa dará soporte de marketing a los productos terminados de panificación de continental.

5º. **Comportamiento posterior a la compra**

Continental sigue evaluando el desempeño del sustituto de la grasa y el proveedor seleccionado para asegurarse de que cumplan con las expectativas. Los tratos futuros con el proveedor dependerán de dicha evaluación y de la eficacia con que él resuelva los problemas que pueden surgir más tarde en relación con el producto.

2.4.1 Múltiples influencias de compras

El centro de compras

Uno de los retos más importantes del marketing entre empresas consiste en averiguar qué miembros de la organización desempeñan los diversos papeles (roles) de la compra. Es decir, ¿quién influye en la decisión de compra, quién determina las especificaciones del producto y quién toma la

decisión final? en el mercado de empresas, en estas actividades suelen intervenir varias personas; dicho de otra manera, se observan múltiples influencias de compra, sobre todo en las empresas medianas y grandes. Incluso en las empresas pequeñas, donde los dueños gerentes toman las principales decisiones, casi siempre se consulta a empleados conocedores antes de efectuar ciertas adquisiciones.

El conocimiento del concepto de centro de compras ayuda a identificar los factores que influyen en la compra y a entender mejor el proceso de compra en las empresas lucrativas. Podemos definir el centro de compras como el conjunto de individuos o grupos que participan en el proceso de tomar este tipo de decisiones. Por tanto, el centro incluye a los que desempeñan uno de los siguientes papeles:

- **Usuarios.** Son aquellos que utilizarán el producto: quizá una secretaria, un ejecutivo, un miembro de la línea de monta o un conductor de camiones.
- **Influyentes.** Los que establecen las especificaciones y los aspectos de las decisiones de compra por sus conocimientos técnicos, su posición en la organización y hasta por su poder político dentro de la compañía.
- **Personas con poder de decisión.** Los que toman la decisión final respecto al producto y al proveedor. Un agente de compras a veces es el decisor en una situación de recompra directa. Pero tal vez un alto directivo tome la decisión sobre si se compra una computadora muy cara.
- **Porteros.** Son los que controlan el flujo de la información referente a las ventas dentro de la organización, lo mismo que entre ella y los proveedores. Pueden ser agentes de compras, secretarías, recepcionistas y personal técnico.
- **Compradores.** Son los que interactúan con los proveedores, redactan las condiciones de la venta y procesan los pedidos de compra. Por lo regular ésta es la función del departamento de compras. Pero, una vez más, si se trata de una compra nueva, cara y compleja, esta función puede desempeñarla un ejecutivo de alta dirección.

Patrones de compra de los usuarios industriales

El comportamiento de compra en el mercado de las empresas difiere considerablemente del comportamiento de los consumidores en varios

aspectos. Las diferencias nacen de los productos, mercados y las relaciones entre vendedor y comprador.

Compra directa

En el mercado de los consumidores, rara vez éstos adquieren directamente del fabricante, salvo en el caso de los servicios. En cambio, en el mercado de empresas, la compra directa por el usuario industrial es muy común, aun tratándose de bienes. Ello se observa principalmente cuando el pedido es grande y el comprador requiere mucha asistencia técnica. Intel Corp. y Advanced Micro Devices, Inc., Tratan directamente con los fabricantes de computadoras personales, porque la tecnología de los chips está cambiando con mucha rapidez. Desde el punto de vista del vendedor, la venta directa en el mercado de empresas es comprensible, especialmente si recordamos que hay relativamente pocos prospectos, que éstos son grandes o que presentan una gran concentración geográfica.

Naturaleza de la relación

Muchas empresas lucrativas asumen una perspectiva muy amplia ante los intercambios. En vez de centrarse exclusivamente en el cliente inmediato, ven en el marketing una cadena de valores. Es decir, analizan las funciones de proveedores, fabricantes, distribuidores y usuarios finales para ver cómo cada uno agrega valor al producto final. Esa perspectiva lleva a reconocer la importancia de todos los que cooperan para que el producto llegue al mercado y hacer hincapié en el establecimiento y conservación de las relaciones. Por ejemplo, Apple Computer, compañía que antes se basaba exclusivamente en los distribuidores, reconoció que muchos de sus clientes principales necesitaban un servicio especializado. Con el propósito de satisfacer este segmento del mercado y mantener estrechos vínculos con ellos, ahora hace que su fuerza de ventas visite personalmente a unos 1000 clientes importantes. No obstante, muchos de los pedidos levantados por la fuerza de ventas se envían a los distribuidores para asegurarse de que queden protegidos.

Frecuencia de la compra

En el mercado de empresas, las compañías adquieren rara vez ciertos productos. Las grandes instalaciones se compran una vez en muchos años. Con contratos de largo plazo se adquieren piezas y materiales pequeños que se usarán en la manufactura de un producto. Incluso insumos estándar que se

emplean frecuentemente, entre ellos los suministros de oficina y los artículos de limpieza, a menudo se adquieren una vez al mes.

Debido a este patrón de compra, reciben una fuerte carga los programas de venta personal de los representantes industriales. Deben visitar a los prospectos con bastante frecuencia para mantenerlos informados sobre los productos de la compañía y saber cuándo uno de ellos está estudiando la conveniencia de adquirir algo.

Tamaño del pedido

El pedido normal de una empresa es mucho mayor que los que se realizan en el mercado de consumidores. Ello, aunado a la poca frecuencia de las transacciones, pone de relieve la importancia de cada venta en el mercado de las empresas. Cuando Japan Airlines decidió comprar motores General Electric en la adquisición de los aviones de propulsión Boeing 747, ello significó una pérdida de \$1 mil millones para su proveedor anterior Pratt & Whitney.

Duración del periodo de negociación

El periodo de negociación en una venta a empresas suele ser mucho más larga que una transacción con el consumidor. Así, General Electric negoció durante un periodo de más de 5 años la compra de una supercomputadora Cray de \$9.5 millones. He aquí algunas razones que explican por qué las negociaciones si prolongan largo tiempo:

- Varios ejecutivos participan en la decisión de compra.
- En la venta se invierte una fuerte suma de dinero.
- El producto industrial se fabrica conforme a las especificaciones que el cliente requiera.

Convenios de reciprocidad

Una práctica muy controvertida en esta clase de transacciones es la reciprocidad: la política de "te compro tus productos si tú me compras los míos". Tradicionalmente la reciprocidad era una práctica común entre empresas que comercializaban productos homogéneos básicos (aceite, acero, hule, productos de papel y productos químicos).

Ha habido una importante disminución de esta práctica, pero sin que desaparezcas por completo. La disminución se debe a dos causas: una de carácter legal y otra de índole económica. Tanto la Federal Trade Commission

como la Antitrust Division Del Departament Of Justice han prohibido su aplicación en forma sistemática, sobre todo en el caso de las grandes empresas. Una compañía puede comprarle a un cliente, pero deberá ser capaz de probar que no recibe privilegios especiales respecto al precio, calidad o servicio.

Desde el punto de vista económico, la reciprocidad no se justifica porque el precio, la calidad o el servicio ofrecidos por el vendedor tal vez no sean competitivos. Además, cuando una firma deja de perseguir los objetivos maximizadores de las ganancias, decae el espíritu de equipo de los vendedores y del departamento de compras.

Reciprocidad es un área donde las compañías estadounidenses tienen problemas cuando realizan negocios en el extranjero. En muchas partes del mundo se acostumbra que, si le compramos a una empresa un producto, ella a su vez nos comprará el nuestro.

Demanda de servicio

El deseo del usuario de obtener un servicio excelente constituye un fuerte motivo que puede determinar los patrones de compra en el mercado de empresas. Muchas veces la única característica diferenciadora de una organización es su servicio, ya que el producto puede estar tan estandarizado que se encuentra con cualquier otro proveedor. Pongamos el caso de la elección de un proveedor al que recurre un edificio de oficinas o un hotel. La instalación de los elevadores es tan importante como lograr que sigan funcionando de manera segura y eficiente. En consecuencia, los esfuerzos mercadológicos de una compañía como Montgomery Elevator ponen de relieve tanto el servicio de mantenimiento como sus productos.

Los vendedores han de estar preparados para dar servicios antes y después de la venta. Así, Kraft Foods lleva a cabo un análisis riguroso de los clientes de los supermercados y del desempeño de las ventas, recomendando después una serie de productos y el diseño del departamento de productos lácteos. Con el fin de atender a las empresas, General Electric fundó en 1984 su Business Information Center. El centro recibe al año 160.000 llamadas gratuitas de clientes potenciales y de dueños actuales de productos G.E. Un técnico que tiene acceso a una base de datos muy completa contesta las preguntas. En el caso de fotocopidores para oficina, los fabricantes capacitan al personal del cliente en la utilización del equipo; una vez instaladas, le ofrecen otros servicios como reparación por técnicos especializados.

Seguridad (confiabilidad) de la oferta

Otro patrón de la compra industrial es la insistencia del cliente en una cantidad suficiente de productos de calidad uniforme. Las variaciones de la calidad de los materiales que forman parte de los productos terminados pueden ocasionar serios problemas a los fabricantes. Pueden ver interrumpidos sus procesos de producción, si las imperfecciones rebasan los límites del control de calidad. Las cantidades adecuadas son tan importantes como la calidad. Una interrupción causada por la escasez de materiales a veces resulta tan costosa como la debida a materiales de baja calidad. En un estudio sobre los problemas que afrontan los agentes de compras de los fabricantes pequeños, el que más se repetía era el hecho de que los proveedores no surtiesen el pedido en el plazo señalado.

La importancia que ha ido adquiriendo la administración de la calidad total aumenta el valor de la seguridad o confiabilidad. Ahora que se ha establecido que las empresas pueden operar prácticamente con cero defectos, los compradores esperan un altísimo nivel de desempeño.

Arrendar en vez de comprar

Una tendencia cada vez más generalizada en el mercado industrial consiste en arrendar este tipo de bienes en lugar de comprarlos. En el pasado esta práctica se limitaba al equipo grande, digamos las computadoras (IBM), el equipo para empacar (American Can Company) y equipo para grandes construcciones. En el momento actual, las compañías industriales han ampliado sus contratos de arrendamiento para incluir los camiones de reparto, los automóviles de los vendedores, las máquinas herramienta y otros bienes que generalmente cuestan menos que las grandes instalaciones.

El arrendamiento ofrece varias ventajas al arrendador, es decir, a la firma que proporciona el equipo:

- Un ingreso total neto (el que queda después de deducir los gastos de reparaciones y mantenimiento) suele ser mayor del que se obtendría si se vendiera el equipo.
- El mercado del arrendador puede ampliarse para incluir usuarios que en condiciones normales no podrían adquirir el producto, sobre todo tratándose de equipo pesado.
- El arrendamiento ofrece una método eficaz de lograr que los usuarios prueben un producto nuevo. Estarán más dispuestos a alquilarlo que a

comprarlo. En caso de que no queden satisfechos, su gasto se reduce a unos cuantos abonos mensuales.

Desde el punto de vista del arrendatario o cliente, el arrendamiento ofrece los siguientes beneficios:

- Le permite conservar su capital de inversión y destinarlo a otros fines.
- Las compañías pueden iniciar un nuevo negocio con una menor inversión de capital del que se requeriría si tuvieran que comprar equipo.
- Los arrendadores suelen reparar los productos alquilados y darles mantenimiento, con lo cual el arrendatario se libera de uno de los graves problemas asociados a su posesión
- El arrendamiento resulta particularmente atractivo para las organizaciones que necesitan equipo en forma temporal o esporádica, como sucede con las empacadoras o la compañías constructoras.

III CAPITULO

INSTRUMENTACIÓN Y EVALUACIÓN DEL MARKETING

3 Instrumentación de la dirección del marketing¹

Debería haber una estrecha relación entre la planeación, instrumentación y evaluación. Sin una planeación estratégica, las actividades operativas de una compañía (sus tácticas de instrumentación) no seguirán un rumbo fijo sino que se dispersarán como un proyectil sin dirección. Muchas compañías fueron presa de la desilusión, cuando se dieron cuenta de que la simple planeación estratégica no era suficiente para garantizar el éxito. Los planes tenían que ser realizados eficazmente. Los directivos empezaron a comprender que los planificadores eran verdaderos maestros en el arte de decirles lo que habían de hacer, es decir, en el arte de diseñar estrategias. Pero mostraban grandes limitaciones cuando debían decirles cómo hacerlo, es decir, cómo realizar una estrategia. Al respecto en cierta ocasión manifestó un ejecutivo: muchas veces esos sabios planificadores no logran venderle un par de zapatos a un tipo que se encuentra descalzo en una acera muy caliente y con un billete de \$50 dólares en la mano.

Figura 20: El proceso gerencial del marketing.



¹ William J. Stanton, Micahel J. Etzel y Bruce J. Walker, "Fundamentos de Marketing".

Por muy buena que sea la planeación estratégica de una empresa, será inútil si los planes no desembocan en una acción eficaz, es decir, si no se instrumentan correctamente. Con una buena planeación jamás se podrá subsanar una instrumentación deficiente. En cambio, una instrumentación adecuada a menudo supera las deficiencias de una mala planeación. En la década de los noventa se prestó mucho mayor atención a la realización de las estrategias. Así, en el verano de 1992, Chrysler invirtió \$30 millones de dólares para reeducar a más de 100.000 empleados de sus distribuidores. Con este programa de capacitación se apoyó el lanzamiento de los modelos concorde, Dodge Intrepid y Eagle Vision, los primeros automóviles totalmente nuevos de la compañía desde principios de los años 80. A Chrysler le preocupaba la posibilidad de que los distribuidores que habían vendido sus líneas anteriores no supieran vender los nuevos y sofisticados modelos a los clientes jóvenes y más exigentes.

La instrumentación abarca tres actividades: 1) organizar la actividad de marketing, 2) reclutar el personal de la empresa y 3) dirigir a los empleados para que lleven a cabo los planes estratégicos.

3.1 Organizar para realizar la instrumentación

Una vez establecido el plan estratégico de marketing, la primera actividad consiste en organizar a los que lo pondrán en práctica. Para ello primero se define la relación entre el marketing y otras divisiones funcionales de la organización. Después, dentro del departamento de marketing, los gerentes deberán diseñar una organización para que lleve a cabo los planes.

A las estructuras organizacionales empieza a prestárselas mayor atención en las compañías (tanto a las del país como a las que tienen su sede en el extranjero), a medida que los directivos reconocen que las estructuras tradicionales pueden obstaculizar las operaciones en el ambiente actual tan dinámico. Hewlett-Packard, Xerox, Apple Computer y las "3 grandes" de la industria automotriz norteamericana son algunas de las compañías que han introducido importantes cambios organizacionales durante los últimos años.

Las empresas han comenzado a modernizar su organización al reducir el número de niveles ejecutivos existentes entre los trabajadores y el presidente. Están dando mayor autoridad a los ejecutivos de niveles intermedios en lugares descentralizados, con el propósito de estimular la

innovación, reducir una asfixiante burocracia en las oficinas matrices y dar respuestas más rápidas a los cambios del mercado. Siemens, el gigante alemán de la electrónica, hace poco emprendió una reorganización radical tendiente a prepararla para afrontar una competencia más intensa, sobre todo por parte de los japoneses. Quiere romper con una rigidísima jerarquía tradicional y desarrollar a 500 gerentes jóvenes de nivel intermedio inculcándoles el espíritu emprendedor. El nuevo presidente de la compañía, Heinrich Von Pierer, desea que estos gerentes apuntalen la fuerza tecnológica de Siemens con un marketing innovador que la prepare para el siglo XXI.

Estos cambios muestran que las compañías exigen hoy una flexibilidad organizacional que les permita responder rápidamente a un ambiente de marketing dinámico y orientado a la información, que se caracteriza por una gran diversidad y turbulencia. Sin duda, seguiremos presenciando el nacimiento de nuevas estructuras en respuesta a los ambientes tan cambiantes del mundo moderno.

Organización de toda la compañía

En las empresas orientadas a la producción o a las ventas, normalmente observamos que esas actividades están fragmentadas. La fuerza de ventas casi no tiene relación alguna con la publicidad y, a veces, el departamento de personal es el que se encarga de su capacitación.

En una organización orientada al marketing, todas las actividades mercadológicas las coordina un ejecutivo de marketing, quien suele ocupar un puesto correspondiente al nivel de vicepresidente. Está subordinado directamente al presidente y tiene una jerarquía igual a la de los gerentes de finanzas, producción y otras funciones semejantes.

Otro aspecto de la coordinación organizacional consiste en establecer buenas relaciones laborales entre el marketing y otras importantes áreas funcionales. Por ejemplo, el marketing apoya al departamento de producción al dar pronósticos exactos de ventas. Y el departamento de producción le paga el favor elaborando bienes de calidad a tiempo para surtir los pedidos. Los empleados de marketing y finanzas pueden colaborar para establecer los precios y las políticas de crédito .

3.1.1 La organización del departamento de marketing

Dentro del departamento de marketing, especialmente entre las empresas grandes o medianas, la fuerza de ventas frecuentemente se especializa en algún aspecto organizacional. Esto se hace para instrumentar mejor el plan estratégico de marketing. La fuerza de ventas puede organizarse en tres tipos de especialización: territorio geográfico, línea de productos o tipo de clientes.

Especialización geográfica

Quizá el método más común para organizar las actividades de ventas es el de la especialización geográfica. A cada vendedor se le asigna determinada región (llamada territorio) donde vender. Varios representantes que atienden territorios contiguos están bajo las órdenes de un supervisor de ventas; éste a su vez reporta al director general de ventas. A estos supervisores se les da el nombre de gerentes regionales o de distrito.

Una organización geográfica garantiza una realización más eficaz de las estrategias de ventas en cada mercado local y permite controlar mejor la fuerza de ventas. A los clientes se les da un servicio más rápido y esmerado, pudiendo los representantes locales responder mejor a las acciones de la competencia en su territorio. La principal desventaja radica, en que no es posible ofrecer conocimientos especializados del producto ni otros conocimientos técnicos que algunos clientes desean.

Especialización por productos

Otro criterio para organizar la fuerza de ventas es la especialización por producto. Una compañía, digamos una empaedora de carne, tal vez divida sus productos en dos líneas: productos de carne y fertilizantes. Un grupo de representantes venderá exclusivamente los productos de carne y el otro la línea de fertilizantes. Ambos están directamente bajo el control del supervisor de ventas, quien a su vez "reporta" al director general de ventas.

Este tipo de organización es muy idóneo para las compañías que venden:

- Productos técnicos de gran complejidad; por ejemplo, un fabricante de artículos electrónicos.
- Productos diferentes o sin relación entre sí: una compañía que vende maletas, mesas y sillas plegadizas y bloques de juguetes.
- Miles de artículos, como un mayorista de artículos de ferretería.

La principal ventaja de este tipo de especialización estriba en la atención que la fuerza de ventas da a cada línea de producto. Una limitación es que, a veces, varios representantes visitan a un mismo cliente. Con ello no sólo se incurre en repeticiones costosas, sino que también se puede molestar al cliente.

Especialización en clientes

Muchas compañías dividen el departamento de ventas por especialización en clientes. Se agrupa a los clientes atendiendo al tipo de industria o canal de distribución. Una compañía petrolera dividirá sus mercados por industria (ferrocarriles, fabricantes de automóviles y productores de equipo agrícola). La compañía que especializa sus operaciones de ventas por canal de distribución tal vez tenga un grupo de representantes que atienden a los mayoristas y otro que trata directamente con los grandes detallistas.

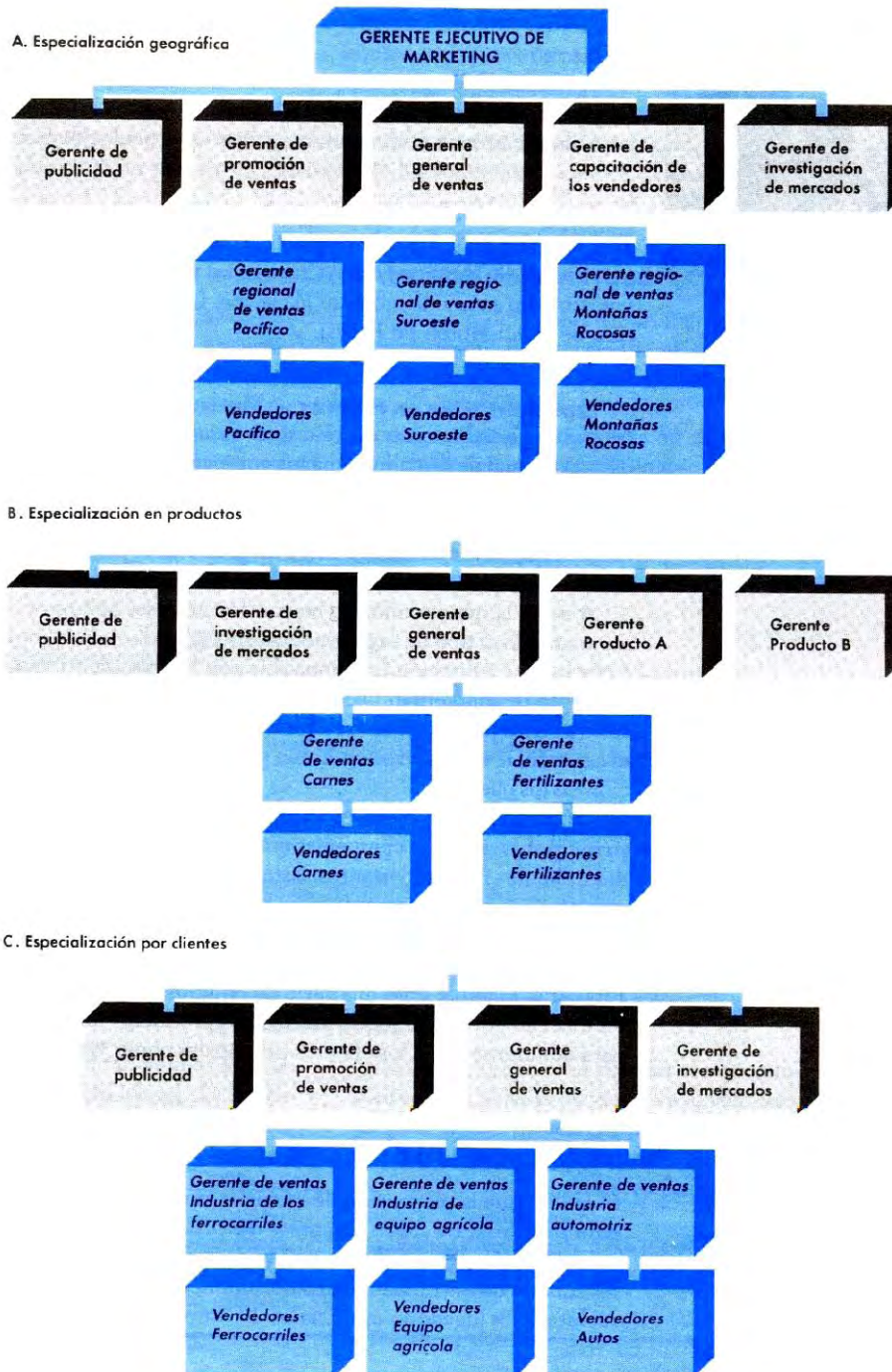
A medida que un número mayor de empresas aplique el concepto de marketing, irá aumentando el tipo de organización especializada en los clientes. Sin duda, el fundamento de la especialización es compatible con la filosofía orientada al cliente que subraya el concepto de marketing. Dicho con otras palabras, la organización de las empresas no se centra en los productos sino en los clientes y en los mercados.

Una variante de dicha especialización es la organización basada en las cuentas principales. Muchas compañías empezaron a adoptarla como la mejor manera de atender a clientes muy importantes. Este tipo de estructura suele incluir el equipo de venta en equipo.

Un equipo de venta (que normalmente consta de un representante, un ingeniero de ventas, un ejecutivo financiero y un empleado de producción) negociará con un equipo de compras de la empresa del cliente. Así, Procter &

Gamble creó una serie de equipos de ventas, cada uno de ellos especializado en una categoría general de productos (productos de limpieza, productos alimenticios) para atender mejor a los clientes principales como Wal-Mart.

Figura 21: Principales formas de organización de ventas.



3.2 Integración del personal de la organización

Si quiere que la planeación dé buenos resultados, deberá escoger a las personas idóneas para realizarla. De todas las etapas del proceso gerencial, estáis convencidos de que la selección de personal es la más importante, sin importar de que organización se trate. El éxito de un entrenador de fútbol americano depende muchísimo de su capacidad para reclutar a los jugadores apropiados. El éxito de un partido político se basa en su capacidad para seleccionar al candidato que ganará más votos. El éxito de un director de ventas depende en gran medida de los vendedores que contrate. En una palabra, la selección es un elemento decisivo en todo tipo de organización.

En la mayor parte de las organizaciones del marketing, la fuerza de ventas es fundamentalmente la unidad que lleva a cabo la planeación estratégica

3.2.1 Dirección de las actividades del marketing

La tercera actividad: la dirección y operación del programa de marketing, constituye la parte esencial del proceso de instrumentación. Es aquí donde se ponen en práctica los planes estratégicos, donde se generan los ingresos y donde los ejecutivos dirigen el trabajo de los empleados que han seleccionado y organizado.

Las directrices para operar los componentes de la mezcla de marketing (producto, precio, distribución, promoción) probablemente se establezcan a través del plan estratégico de marketing. Los gerentes del departamento de marketing tienen la obligación de observarlas rigurosamente. En esta etapa el éxito dependerá de la eficacia con que se realicen los cuatro conceptos relacionados con la dirección de personal: delegación, coordinación, motivación y comunicación.

Delegación

Un ejecutivo debe saber delegar la autoridad y la responsabilidad. Los que intentan hacer todo ellos mismos (o sea que se muestran renuentes a delegar) no logran explotar todo el potencial de sus programas o de sus subordinados.

La delegación significa asignar a una persona un trabajo (la responsabilidad) y los medios para realizarlo (la autoridad) Es lo que el nuevo

presidente de Siemens se propuso hacer cuando buscó a 500 gerentes jóvenes de nivel medio para darle nuevas ideas, dinamismo y liderazgo a la compañía en los umbrales del siglo XXI.

Otro ejemplo de esto es el sistema de delegación de 3M Company (cinta adhesiva Scotch, cuadernos para notas Post-IT y muchos otros artículos), el cual reduce al mínimo la rigidez burocrática propia de las grandes empresas. Con el fin de estimular la creación de nuevos productos, 3M integra un equipo pequeño (una especie de minicompañía) con una idea de un producto nuevo. Le da después plena autoridad para que tome iniciativas y corra riesgos, todo ello sin ninguna repreensión por parte de los ejecutivos de alto nivel. Claro que algunos proyectos tendrán éxito y otros fracasarán. Pero si la compañía seleccionó bien a sus empleados, habrá más casos de éxito que de fracaso.

Coordinación

La coordinación de las divisiones y las actividades es esencial en una empresa, porque las personas que colaboran tendrán entonces mayor éxito que si trabajan de modo independiente. En ocasiones la coordinación es difícil de lograr a causa de las diferencias de intereses, prioridades y personalidades de los grupos en cuestión. Así, en el nivel interdepartamental los miembros del departamento de producción quieren órdenes grandes de producción (y, por lo mismo, bajos costos unitarios) de colores o tamaños estandarizados. Por su parte, los del departamento de marketing querrán una gran variedad de la producción que les permita atender distintos segmentos del mercado. Los de finanzas desean imponer rígidos controles de crédito y, en cambio, los ejecutivos de marketing saben que con condiciones más flexibles conseguirán mayores ventas. Dentro del departamento de marketing, la coordinación y la flexibilidad son también indispensables por la escasez de fondos y la existencia de intereses antagónicos.

Los integrantes del departamento de publicidad tratan de obtener mayores presupuestos publicitarios y los ejecutivos de ventas querrán contratar a más representantes.

Con el fin de mejorar la coordinación entre los departamentos e incluso en el interior del departamento de marketing, algunas compañías forman equipos con representantes de todos los departamentos para evitar problemas. Esto es, en efecto, lo que hace 3M Company en relación con el desarrollo de productos nuevos.

Motivación

Un líder exitoso en cualquier campo de la actividad humana (el deporte, la educación, la política, la milicia o el mundo de los negocios) sabe motivar a su gente. Incluimos aquí la motivación económica (pagos en efectivo) y también la motivación psicológica (distinciones honoríficas, reconocimiento por los directivos, promociones y elogio por los ejecutivos).

Los programas motivacionales tienden a ser eficaces cuando las metas de los empleados son compatibles con las de la compañía. Por tanto, desde el principio los ejecutivos deberán indicarles a los empleados las metas de su grupo de trabajo. Después vincularán directamente el premio motivacional (comisión, bono, distinción honorífica) a la consecución de ellas. Finalmente, es preciso que los empleados perciban que el programa es justo y ético.

Comunicación

Si quiere instrumentar eficazmente un plan de marketing (organizar, seleccionar al personal, delegar, coordinar y motivar), primero tiene que comunicarlo de una manera adecuada. Es necesaria una clara comunicación interna. Siempre debe haber comunicación hacia arriba y hacia abajo en la jerarquía organizacional. Los gerentes deben comunicarse con los vendedores y éstos necesitan disponer de un canal abierto para comunicarse con ellos.

Muchas veces esto es fácil en teoría y muy difícil en la práctica. Las compañías invierten mucho dinero con el fin de mejorar la capacidad de los ejecutivos para comunicarse. Pero pese a ello los empleados no entienden bien muchos de sus mensajes. Y con frecuencia tampoco los ejecutivos comprenden lo que les dicen sus subalternos. Hay que reconocerlo: existen problemas de comunicación en la mayor parte de las relaciones interpersonales; por ejemplo entre profesores y alumnos, entre novios y novias, entre padres e hijos. Sin embargo, hemos de seguir tratando de mejorar la comunicación.

A continuación se ofrecen dos recomendaciones que contribuirán a mejorar la comunicación interna:

- Adopte el estilo gerencial que consiste en "recorrer la compañía". Es decir, salga de su oficina y visite a los empleados. Convénzalos de que los gerentes quieren saber lo que piensan, sin que se les recrimine después por las opiniones externadas.

- Exponga un problema en cuanto los gerentes se enteren de su existencia. Los problemas no se resuelven ignorándolos; esto equivaldría a adoptar la actitud del avestruz que mete la cabeza en el suelo.

3.3 Evaluación del desempeño del marketing

El proceso de evaluación se iniciará poco después de poner en práctica los planes. Si no juzgan, los directivos no sabrán si están funcionando ni qué factores están contribuyendo a su éxito o a su fracaso. La evaluación sigue lógicamente a la planeación e instrumentación.

La planeación establece lo que debería hacerse. La evaluación indica lo que realmente se hizo. Se da una relación circular. Se trazan planes, se ponen en práctica, se evalúan después los resultados de esas acciones y nuevamente se preparan otros planes partiendo de la evaluación.

Figura 22: La relación circular de las funciones generales.



3.3.1 La revisión del marketing: un programa de evaluación total

La revisión del marketing constituye un elemento esencial del programa total de evaluación. Una revisión implica un examen y evaluación de alguna actividad. Por tanto, una revisión del marketing es un examen y evaluación de la función mercadológica de una empresa: de su filosofía, ambiente, metas, estrategias, estructura organizacional, recursos financieros y desempeño. Una

revisión completa del marketing es un proyecto amplio y difícil. De ahí que se realice con una periodicidad muy extensa: cada 2 o 3 años. Sin embargo, una compañía no ha de posponerla hasta que se presente una crisis grave.

Son importantes los beneficios de una revisión del marketing. Los directivos estarán en condiciones de detectar las áreas problema. Al examinar sus estrategias, la compañía podrá mantenerse a la vanguardia de las condiciones cambiantes del ambiente del marketing. También podrá analizar sus éxitos, de modo que aproveche sus puntos fuertes. Con la revisión se descubren los aspectos que requieren coordinación en el programa de marketing, las estrategias obsoletas o las metas poco realistas. Más aún, permite prever problemas futuros. Su objetivo es darnos un "diagnóstico y también un pronóstico. Es una especie de medicina preventiva y terapéutica del marketing".

3.3.2 Actividad equivocada del marketing

Uno de los beneficios de la evaluación consiste en que ayuda a corregir una actividad errónea (o mal dirigida) del marketing.

El principio de 80-20

En la generalidad de las empresas, una gran proporción de pedidos totales, clientes, territorios o productos aportan una pequeña parte de las ventas o utilidades globales. Y, a la inversa, una reducida proporción de aquéllos aporta una parte considerable de éstas. A esta relación se le conoce con el nombre de principio de 80-20. Es decir, 80% de los pedidos, clientes, territorios o productos representan apenas el 20% de las ventas o utilidades. En cambio, el 20% de ellos aportan 80% del total. Usamos la cifra 80-20 simplemente para poner de relieve el hecho de que las actividades del marketing no están bien dirigidas. En realidad, el porcentaje varía según las situaciones.

El principio de 80-20 se debe a que casi todos los programas de marketing incluyen costos inadecuados. La inversión y las actividades del marketing son proporcionales al número de territorios, clientes o productos y no a su volumen de ventas o utilidades. Por ejemplo, en una tienda de departamentos de May Company se tienen aproximadamente los mismos costos del surtido de pedidos, facturación y entrega sin importar si se vende un

traje de \$500 o una corbata de \$25. También se da el caso de que un fabricante, como Xerox, asigne un vendedor a cada territorio. Sin embargo, suele haber diferencias en el volumen y las utilidades reales que se obtienen de los territorios. En los ejemplos anteriores el costo del marketing no corresponde al rendimiento.

Causas de las actividades equivocados del marketing

Muchas veces los ejecutivos no pueden descubrir en que se han equivocado porque carecen de suficiente información. El principio del Iceberg es una analogía que ejemplifica este hecho. Sólo una parte pequeña del iceberg está visible por encima de la superficie del agua, y el 90% sumergido es la porción peligrosa. Las cifras que representan los costos o ventas totales de un estado de resultados son como la parte visible del iceberg. Las cifras detalladas que representan las ventas, los costos y otras medidas del desempeño de cada territorio o producto corresponden al segmento sumergido.

Las cifras totales de las ventas o costos resultan demasiado generales como para ser útiles en la evaluación; de hecho a menudo son engañosas. Una compañía puede mostrar estadísticas globales satisfactorias de ventas y utilidades. Pero cuando los totales se subdividen por territorio o producto, se detectan graves debilidades. Un año, un fabricante de equipo de audio alcanzó un aumento anual del 12% en sus ventas y de 9% en la utilidad neta de una línea de producto. Pero los directivos no estaban satisfechos con esta "punta del iceberg". Cuando analizaron las cifras más detenidamente, descubrieron que el cambio de ventas de los territorios fluctuaba entre un incremento del 19% y una disminución del 3%. En algunos territorios, las utilidades habían crecido hasta en un 14% y en otras habían disminuido en 20%.

Una causa más importante de una actividad equivocada de marketing consiste en que los ejecutivos deben tomar decisiones a partir de un conocimiento insuficiente de la naturaleza exacta de los costos del marketing. En otras palabras, a menudo ignoran: 1) la difusión desproporcionado de esa actividad; 2) normas contables para determinar cuánto ha de invertirse en el marketing, y 3) qué resultados cabe esperar de esas inversiones.

He aquí un ejemplo: este año una compañía destinará a la publicidad \$250.000 dólares o más que el año pasado. Pero los gerentes casi nunca pueden determinar cuál debería ser el aumento del volumen de ventas ni de las utilidades. Tampoco saben lo que habría ocurrido, si hubieran invertido la

misma cantidad en 1) el desarrollo de productos nuevos, 2) seminarios de capacitación gerencial para los intermediarios o 3) algún otro aspecto del programa de marketing.

3.3.3 El proceso de evaluación

Es una revisión completa de marketing o bien de la valoración de los elementos individuales del programa de marketing, consta de tres pasos:

1. Averiguar lo que ocurrió. Se descubren los hechos: se comparan los resultados reales con los objetivos presupuestados para determinar en qué difieren.
2. Averiguar por qué ocurrió. Se investiga a qué factores del programa de marketing se deben los resultados.
3. Decidir qué hacer al respecto. Se planea el programa del siguiente periodo para mejorar un desempeño poco satisfactorio y se aprovecha aquello que se hizo bien.

Para evaluar un programa total de marketing necesitamos analizar los resultados del desempeño. Para ello se cuenta con dos herramientas: el análisis del volumen de ventas y el de costos del marketing. Examinaremos las dos con un ejemplo: Creat Wester Company, empresa que vende muebles de oficina. Su mercado, constituido por ocho estados, se divide en cuatro distritos de ventas, cada uno con siete u ocho vendedores y un director distrital de ventas. La compañía vende equipo de oficina a los mayoristas y directamente a los grandes usuarios industriales. Su mezcla de productos se divide en cuatro grupos: escritorios, sillas, equipo para archivar y accesorio de oficina (cestos de basura y equipo para escritorio, por ejemplo). La compañía elabora algunos de estos productos y otros los compra.

3.3.3.1 Análisis del volumen de ventas

El análisis del volumen de ventas es un estudio pormenorizado de la sección de ventas netas del estado de pérdidas y ganancias. Los ejecutivos deben analizar el volumen total de ventas y también su volumen por líneas de

productos y segmentos del mercado (Territorios y grupos de clientes). Estas ventas se comparan después con las metas y con las ventas de la industria.

Comenzamos con un análisis del volumen total de ventas de Great Western. Las ventas anuales se duplicaron de \$18 a \$36 millones durante el periodo de 10 años que termina en 1993. Más aún, se incrementaron todos los años menos en 1990. En casi todos los años, se alcanzaron o rebasaron las metas. Hasta aquí el análisis de la situación de la compañía resulta alentador.

Sin embargo, un estudio del volumen total de ventas suele ser insuficiente e incluso puede resultar engañoso. Recordemos el principio del iceberg. Para averiguar lo que está sucediendo en las partes "sumergidas" del mercado, es preciso que analicemos el volumen de ventas por segmento del mercado; por ejemplo, los territorios de ventas.

Una medida clave es el porcentaje del desempeño de cada distrito, es decir, las ventas reales divididas entre la meta. Un porcentaje de desempeño de 100 significa que el distrito obtuvo exactamente lo que se esperaba.

Hasta ahora en nuestra evaluación poco sabemos sobre lo ocurrido en los distritos. Los directivos deberán imaginar por qué sucedió y qué han de hacer al respecto. Esos son pasos muy difíciles de la evaluación. Los ejecutivos de Great Western necesitan investigar por qué el distrito D obtuvo resultados tan deficientes. La falla puede estar en algunos aspectos del programa de marketing o tal vez la competencia sea muy fuerte allí. También deberán averiguar las razones del éxito del distrito A y si esa información puede aplicarse a otras regiones.

Nuestro breve examen de dos aspectos del análisis del volumen de ventas muestra cómo utilizar esta herramienta de la evaluación. Pero los ejecutivos de Great Western deben profundizar más, si quieren realizar una evaluación más útil. Tendrán que analizar el volumen de ventas por territorio y por línea de productos. Después realizarán un análisis territorial más exhaustivo estudiando el volumen por línea de productos y por grupo de clientes dentro de cada territorio. Por ejemplo, aunque el distrito A consiguió buenos resultados globales, el principio del iceberg tal vez esté funcionando en él. El excelente desempeño total del distrito tal vez oculte debilidades en una línea de productos o territorio.

3.3.3.2 Análisis de la participación en el mercado

Comparar los resultados de ventas de una compañía con su meta es una evaluación útil, pero no indica su desempeño frente a los competidores. Necesitamos un análisis de participación en el mercado para comparar sus ventas con las de la industria. Debemos examinar su participación en el mercado total, por línea de productos y por segmento del mercado.

Acaso el principal obstáculo que se encuentra en el análisis de participación en el mercado es obtener la información referente a las ventas totales de la industria en una forma bastante pormenorizado. Las asociaciones comerciales y las dependencias gubernamentales son buenas fuentes para conseguir las estadísticas de ventas en muchos campos.

Great Western constituye un buen ejemplo de la utilidad del análisis de la participación en el mercado. Si sabemos que sus ventas totales se duplicaron en un periodo de 10 años, con incrementos anuales en nueve de ellos. Pero, durante esta década, las ventas anuales de la industria aumentaron de \$120 millones a \$300 millones (lo cual representa un incremento del 150%). Así pues, su participación en este mercado en realidad disminuyó de 15 a 12%. Aunque sus ventas anuales crecieron un 100%, su participación en el mercado decayó un 20%.

El siguiente paso consiste en averiguar por qué, sucedió esto. Las causas posibles son numerosas, y esto es precisamente lo que hace tan difícil el trabajo de los directivos. La participación pudo haber disminuido por alguna deficiencia en cualquier aspecto de la línea de productos, el sistema de distribución, la estructura de precios o el programa promocionar. Tal vez hayan entrado más competidores en el mercado, atraídos por las elevadas tasas de crecimiento o simplemente sus programas de marketing sean más eficaces que los de Great Western.

3.3.3.3 Análisis de los costos del marketing

El análisis del volumen de ventas ayuda a evaluar y controlar las actividades de marketing. Pero no nos dice nada respecto a su rentabilidad. Los gerentes necesitan efectuar un análisis de los costos del marketing para determinar la rentabilidad relativa de sus territorios, líneas de productos u otras unidades del marketing. Un análisis de costos del marketing es un estudio

detallado de la sección del estado de pérdidas y ganancias correspondiente a los costos de operación. En este análisis los gerentes establecen las metas del presupuesto y luego estudian las variantes entre los costos presupuestados y los gastos reales.

Tipos de análisis de costos del marketing

Los costos del marketing de una compañía pueden analizarse:

- Tal como aparecen en las cuentas del libro mayor y en el estado de pérdidas y ganancias.
- Después de agruparse en clasificaciones por actividad.
- Después que estos costos de las actividades han sido asignados a territorios, productos u otras unidades del marketing.

Análisis de los gastos del libro mayor

El análisis más simple y barato de los costos del marketing consiste en estudiar los costos del "objeto de gastos", tal como aparecen en el estado de pérdidas y ganancias. Son cifras que provienen de los registros contables.

El procedimiento consiste en analizar detalladamente cada costo (sueldos y espacio en los medios, por ejemplo). Podemos comparar el total de este periodo con los totales de periodos semejantes de otros años y observar las tendencias.

También podemos comparar los gastos reales con los que se presupuestaron. Calculamos además cada gasto como porcentaje de las ventas netas. Después compararemos estas razones de gastos con los de la industria, que podemos obtener de las asociaciones comerciales.

Análisis de los costos de las actividades

Los costos del marketing se distribuyen entre varias actividades mercadológicas, entre ellas la publicidad o el almacenamiento, para lograr un control más eficaz. Los gerentes podrán entonces analizar el costo de cada una de ellas.

Aquí el procedimiento consiste en identificar primero las principales actividades y luego asignar a cada una de ellas los gastos asentados en el libro mayor. En nuestro ejemplo escogimos cinco grupos de costos de actividades. Algunos gastos, como el costo del espacio en los medios, pueden asignarse

enteramente a una actividad (la publicidad, por ejemplo). En otros casos, el costo puede repartirse entre varias actividades. Por tanto, los gerentes seleccionarán algún criterio razonable para distribuirlos entre estas actividades. Por ejemplo, los impuestos sobre la propiedad se asignan atendiendo a la proporción del espacio total del piso ocupado por cada actividad. Así, el almacén representa el 46% del área total en metros cuadrados del espacio de la compañía y por eso a las actividades de almacenamiento y envíos les corresponde \$60.000 (46%) de los impuestos sobre la propiedad.

Un análisis de los costos de las actividades del marketing dan a los ejecutivos más información de la que pueden obtener exclusivamente de un análisis de las cuentas del libro mayor. Además, les ofrece un punto de partida para analizar los costos por territorio, producto u otras unidades del marketing.

Análisis de los costos de las actividades por segmentos del mercado

Un tercer tipo (el más útil) del análisis de los costos del marketing es el estudio de los gastos y la rentabilidad de cada segmento del mercado. Este tipo de análisis divide el mercado por territorio, producto, grupos de cliente o tamaño de los pedidos. Permite a los gerentes descubrir los aspectos problemáticos más fácilmente que un análisis de costos por cliente o los costos de las actividades.

Al combinar un análisis del volumen de ventas con un estudio de los costos del marketing, el investigador podrá preparar un estado completo de operaciones para cada producto o segmento del mercado. Después analizará los estados individuales para determinar de qué manera afectan al programa total de marketing.

El procedimiento del análisis de costos por segmento se parece al que se aplicó al analizar los gastos hechos en las actividades. El total del costo de cada actividad se asigna a cada producto o segmento partiendo de algún criterio. Veamos un ejemplo de este tipo de análisis, por distritos de ventas, aplicado a Creat Western Company.

Primero, en cada una de las cinco actividades, seleccionaremos un criterio de asignación para distribuir el costo de esa actividad entre los cuatro distritos.

Determinamos así el número de "unidades" de asignación que constituyen el costo de cada actividad y calculamos el costo por unidad. Esto completa el plan de asignaciones, que nos indica cómo distribuir los costos entre los cuatro distritos:

- La actividad de la venta personal no plantea ningún problema, porque se trata de gastos directos que pueden cargarse al distrito donde se originan.
- Los costos de la publicidad se asignan según el número de páginas de material publicitario utilizado en cada distrito. Great Western Company compró el equivalente de 88 páginas de publicidad durante el año, a un precio promedio de \$20.000 por página ($\$1.760.000 / 88$).
- Los costos de almacenamiento y envíos se asignaron atendiendo al número de pedidos surtidos. Dado que 10.550 pedidos se surtieron durante el año a un costo total de \$4.220.000, el costo por pedido es de \$400.
- Los gastos del procesamiento de pedidos se asignan conforme al número de renglones de facturas mecanografiadas durante el año. Se teclearon 126.667 renglones y, por tanto, el costo por renglón es de \$3.
- La administración del marketing, un costo totalmente indirecto, se divide en partes iguales entre los cuatro distritos, asignándoles a cada uno \$256.000.

3.3.3.4 Uso de los datos obtenidos de los análisis del volumen de ventas y los costos

Hasta ahora nos hemos ocupados de las dos primeras etapas de la evaluación del marketing: averiguar lo que ocupó y por qué ocurrió. Ahora ya estamos preparados para ver algunos ejemplos de cómo los gerentes podrían servirse de los resultados de un análisis combinado del volumen de ventas y del costo del marketing.

Territorios

El hecho de conocer la utilidad neta (o contribución a los costos generales) de los territorios en relación con su potencial les abre a los gerentes varias posibilidades de actuar. Quizá decidan ajustar (ampliar o reducir) los territorios para que correspondan al potencial de ventas. O tal vez los problemas nazcan de las deficiencias de los sistemas de distribución, de manera que habrá que introducir cambios en los canales. Las compañías que utilizan agentes de los fabricantes pueden establecer su propia fuerza de ventas en los mercados en crecimiento. A veces una fuerte competencia es la

causa de un volumen poco rentable en algunos distritos, y entonces habrá que efectuar cambios en el programa promocionar.

Desde luego, conviene abandonar enteramente los territorios con pérdida. Sin embargo, una región abandonada tal vez haya aportado algo a los gastos generales, aunque aparezca una pérdida neta. Es preciso que los gerentes reconozcan que esta contribución ha de distribuirse entre el resto de los territorios.

Productos

Cuando se conoce la rentabilidad de un producto o grupo de productos, podrán ser eliminados los modelos, tamaños o colores poco redituables. Se modifican entonces los planes de remuneración de los vendedores a fin de estimular la venta de los artículos con alto margen de utilidad. Pueden cambiarse los canales de distribución. Así, en vez de vender todos los productos directamente a los usuarios industriales, un fabricante de máquinas herramienta recurrirá a los distribuidores industriales en el caso de productos estándar de bajo valor unitario. De ese modo logrará aumentar su rentabilidad.

Los directivos pueden optar por dejar de vender un producto que arroje pérdidas. Pero no deberán hacerlo sin estudiar antes el efecto que su decisión tendrá en otros artículos que vende la empresa. A menudo un producto de poca venta o rentabilidad sigue manejándose con el único fin de complementar la variedad de productos. Por ejemplo, los supermercados venden sal y azúcar aunque no les reditúan ganancia alguna. El público espera encontrar esos productos en un supermercado. Si una tienda no los vende, perderá clientes porque los consumidores acudirán a otros establecimientos que ofrezcan un surtido completo de productos alimenticios.

Clases de clientes y tamaños de los pedidos

Al combinar el análisis del volumen de ventas con un estudio de costos, los ejecutivos estarán en condiciones de determinar la rentabilidad de cada grupo de clientes. Si un segmento del mercado genera una utilidad neta insuficiente, habrá que introducir cambios en la estructura de precios cuando se les venda a ellos. O tal vez haya que enviar a los intermediarios mayoristas los clientes a quienes el fabricante ha vendido directamente a través de sus representantes.

Esto fue lo que hizo un fabricante de acondicionadores de aire, al descubrir que la venta directa a los contratistas de la construcción no era rentable.

El problema de los pedidos pequeños agobia hoy a muchas empresas. Muchos pedidos se hallan por debajo del punto de equilibrio. El ingreso generado por ellos es en realidad menor que los gastos ocurridos. El problema se presenta porque varios costos, entre ellos el de la facturación o el de la venta directa, son esencialmente iguales trátase de pedidos de \$ 10 o \$ 10.000 dólares. La reacción espontánea de los gerentes será ordenar que no se acepte ningún pedido por debajo del punto de equilibrio. Otra opción consiste en borrar de la lista de clientes aquellos que realicen pedidos pequeños. Pero ese tipo de decisiones puede ser perjudicial. Algunos de esos clientes pueden convertirse en cuentas muy atractivas con el tiempo. Por ello, los gerentes deberán determinar primero por qué ciertas cuentas son problemas de pedidos pequeños y luego encontrar la manera de corregir la situación. Muchas veces con un manejo apropiado se logra que una cuenta con pérdidas se vuelva satisfactoria. Por ejemplo, con un cargo por manejo de pedidos pequeños, que muchos clientes están dispuestos a pagar, podría cambiarse totalmente el monto de la utilidad.

IV CAPITULO

INNOVACIÓN

4 A continuación puntuaremos una variedad de temas que tienen que ver con la concepción de la innovación¹:

- La distancia ha muerto; todo el poder proviene del producto intelectual; han ganado los traga libros. Es la era de los productos intelectuales, Coca-cola, Microsoft, Disney etc. Son empresas que negocian claramente con productos del intelecto. Harley vende "Harleymanía", y sólo en segundo lugar la máquina como objeto. Es decir, que Harley pertenece, claramente, a las firmas cuya gestión empresarial gira en torno de productos (casi) puramente cerebrales.

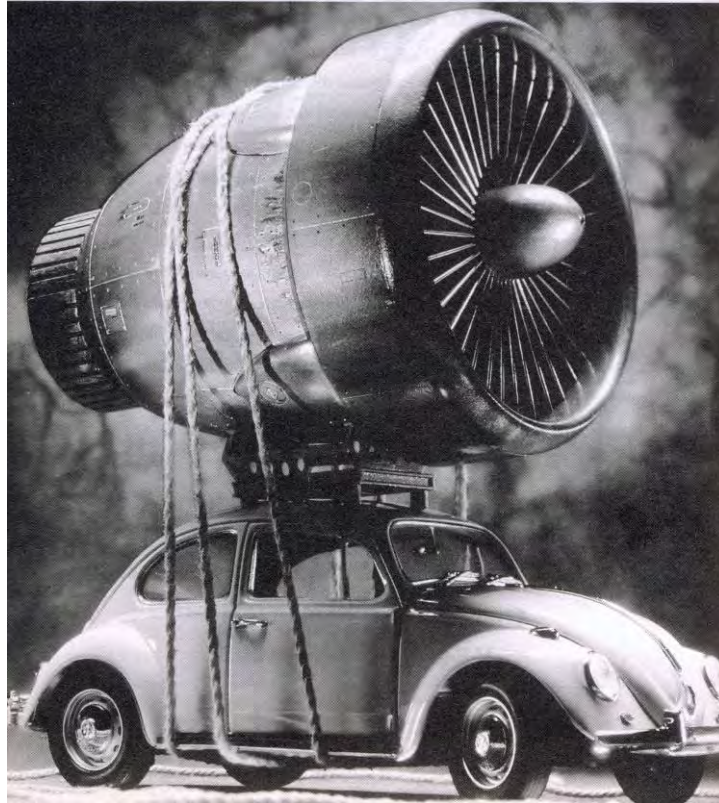
Figura 23



¹ Tom Peters, "El Círculo de la Innovación".

- En el nuevo régimen, la riqueza proviene directamente de la innovación y no de la optimización; vale decir que la riqueza no se genera perfeccionando lo conocido sino captando imperfectamente lo desconocido.

Figura 24

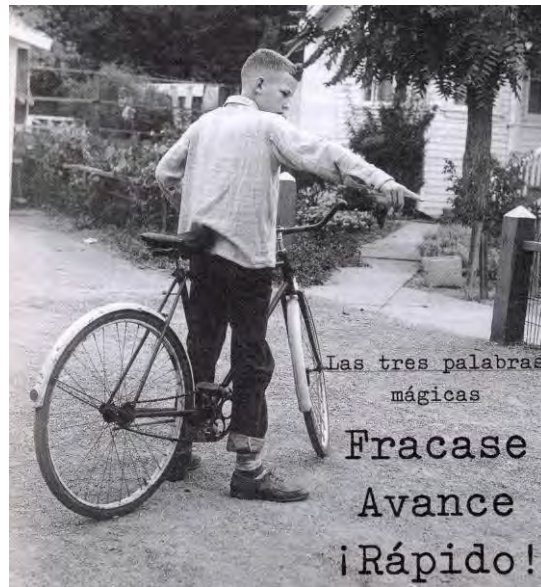


- Las adquisiciones significan comprar la participación en el mercado; nuestro desafío es crear mercados. Y esto es algo muy distinto.
- La mayor dificultad que tiene la gente en este mundo no es aceptar nuevas ideas, sino lograr olvidar las ideas viejas.
- Si no nos declaramos obsoletos nosotros mismos, lo hará la competencia.

“En esta empresa, usted será despedido por no cometer errores.”
La premisa fundamental es: los errores no se deben tolerar. Se deben fomentar. (y, por lo general, cuanto más grandes sean, mejor). El gran fracaso es a su vez, el único precursor del gran éxito. Equivóquese. Levántese. Inténtelo de nuevo,

como lo dijo, brillantemente un ejecutivo del sector de la alta tecnología: "nuestra estrategia es: fracase... Avance... Rápido..."

Figura 25



Si juega de acuerdo con las reglas, no existe ninguna posibilidad de que su nombre ingrese en la lista en la que figuran Stanley Marcus, Richard Branson, Wayne Huizenga y Donna Karan. Ésta es, exactamente, la cuestión. Arriesgarse. No garantiza el éxito. Pero no arriesgarse, garantiza, que usted nunca será un Stanley Marcus o Una Donna Karan. Los locos, a menudo fracasan. Sin embargo, son los gestores de todos los grandes éxitos en el mundo.

Si la gente no hiciera a veces cosas estúpidas, nunca se habría hecho nada inteligente. Todas las innovaciones son estúpidas. Todos deseamos ser innovadores. Entonces ¡sea estúpido!. Este punto no es divertido, ni trivial. Es la esencia misma de la innovación. Las hojitas amarillas de Post-It notes eran estúpidas. CNN era algo estúpido. La World Wide Web era estúpida, allá lejos, en 1995. Y lo mismo sucede con esa pequeña idea relegada en un rincón de su mente que no parece del todo correcta, del todo acertada.

- Si tiene dos personas que piensan igual despida a una de ellas. ¿para qué necesita a dos iguales?

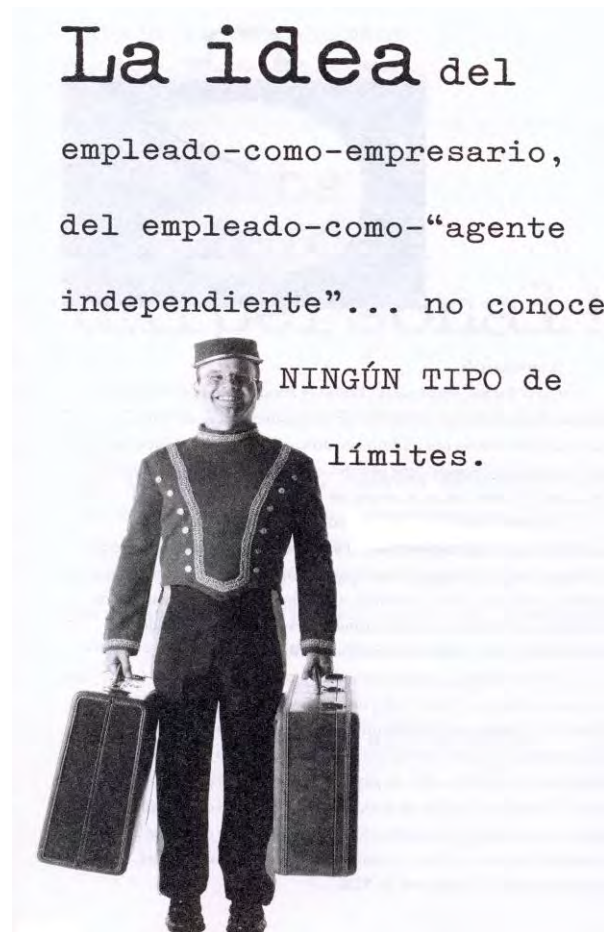
Figura 26



- En el hotel Ritz la señora Azuela y el botones que carga con las valijas y el portero que le llama un taxi; están autorizados a gastar, en el momento, sin autorización escrita desde "arriba" U\$S 2.000 para solucionar el problema de cualquier cliente. Conozco a muchas personas con rimbombantes títulos (Por

ejemplo, vicepresidente) que no pueden gastar U\$S 2.000 sin que seis firmas lo autoricen para ello. Lo que quiero decir es esto: con la autorización para gastar esa suma, el Ritz ha convertido a la señora Azuela en el jefe-operativo empresario en jefe de facto del piso del hotel que está a su cargo. Ella es la "dueña" de ese piso. (Azuela, S.A. una subsidiaria independiente del Ritz San Francisco). Ella no es una gobernante. Es una empresaria. ¡una auténtica unidad empresaria unipersonal!

Figura 27



- Lo mejor que puede hacer un líder para lograr un gran grupo es permitir a sus miembros que descubran su propia grandeza.

- En la era digital, a medida que nos movemos hacia un intercambio de información cada vez más rápido. Y de reinvidencias del mundo laboral; nuestras organizaciones y nuestras carreras en acción se parecerán cada vez mas a un conjunto de jazz. Nos encontraremos improvisando cada vez con mayor confianza, y temiendo cada vez menos el poder de la imaginación del individuo comprometido con el enriquecimiento del todo. El líder de un conjunto de jazz debe respetar el poder, la potencia de la individualidad podrá llegar a ser el desafío número uno en los años futuros. En ésta, la era de los cerebros, la era de la creatividad.

Figura 28



- Convierta cada trabajo en un proyecto. La vida en una empresa de servicios profesionales consiste, fundamentalmente, en desarrollar y ejecutar proyectos.

Figura 29



- Capacite. Dirija la mayor parte de sus esfuerzos de capacitación específicamente a la gestión del proyecto y a la participación en el proyecto. Entre las empresas de construcción, agencias de publicidad y los seis grandes estudios contables, se puede sumar una notable cantidad de conocimientos sobre creación de proyectos-gerenciamiento de proyectos-participación en proyectos. Un proyecto es toda una obra de arte.
Capacite para la resolución de problemas. Los consultores kepner-Tregoe han hecho una fortuna enseñando los elementos básicos para el análisis de problemas, a gente como Hewlett-Packard, Chrysler, Johnson & Johnson, Honda) y Harley-Davidson. Andersen, Mckinsey, Boston Consulting Group (BCG) y otros se enorgullecen de su capacidad para tomar un problema desesperadamente complejo, abrir la niebla que lo envuelve. Y decir algo de valor e importancia para la resolución del mismo.
- Si bien el cliente es importante, también lo son los aportes extravagantes, locos, creativos, interesantes de terceros. Por lo tanto: ¿con qué terceros interesantes (¡Chiflados!) Ha trabajado en este proyecto? Una respuesta de "menos de tres o cuatro" es ¡totalmente inaceptable! usted será tan bueno

como todos esos aportes interesantes, disparatados, originales, fascinantes, inesperados, intuitivos que reciba su proyecto.

Figura 30



- Cualquier cosa que estreche su relación con un cliente incrementa los ingresos que obtiene de ese cliente.
- Un nuevo jefe de planta se dio cuenta, enseguida, de lo horrendamente caliente que era aquel lugar de trabajo. Para incrementar la productividad, hizo instalar aire acondicionado. Y la productividad cayó. ¿qué había pasado? cuando estaban encendidos los acondicionadores de aire, el nivel de ruido era tan alto que impedía las conversaciones informales entre los trabajadores. Los obreros rendían más cuando charlaban entre ellos; con o sin calor; mientras atendían sus máquinas. Numerosos estudios indican que los monos pasan alrededor de un tercio de su tiempo socializando; es decir, charlan y se pasan chismes entre ellos. Los estudios realizados con seres humanos dan, aproximadamente, el mismo resultado. Ese tiempo "improductivo" es, en realidad, extraordinariamente productivo. Genera la base a partir de la cual surge el trabajo "práctico" que permite ser un mono útil, o un ser humano eficiente. Si se excluye la cháchara social, la eficiencia y la eficacia caerán
- Uno no desea ser considerado sólo el mejor de los mejores. Uno quiere ser considerado el único que hace lo que está haciendo.
- Los productos que inventan-reinventan un mercado, al principio son (casi siempre) rechazados por los clientes. Un proceso doloroso, que puede durar años. Moraleja: los líderes en potencia siempre deberán sufrir en forma

significativa, algunos, muchos, casi todos quedan en el camino. Pero aquellos que sobreviven la agonía del primer (y subsiguiente) rechazo, terminan siendo: los únicos, que transforman el mundo.

- En un mercado cada vez más superpoblado, la sola diferenciación del producto-servicio ya no es suficiente (y lo es cada vez menos). Si usted produce algo (genial), la gente no necesariamente vendrá a comprarlo; la única respuesta es: imponer una marca.
- Para sus equipos de desarrollo de productos, Jobs contrata individuos con "antecedentes fascinantes" (gente grandiosa; léase interesante) y con un "gusto extraordinario". Por ejemplo artistas, poetas e historiadores. Su magia, según Jobs, radica en que esta gente conoce "lo mejor que el hombre ha hecho y luego incorporan esas cosas en sus proyectos" el equipo regional de Jobs en Macintosh, por ejemplo, era una maravillosa combinación de artistas e ingenieros. Sus intereses estéticos eran tan fuertes como sus intereses tecnológicos. Y de ahí surgió el amistoso sistema operativo Apple, que todavía hoy es un modelo. Rara vez la ideas interezantes provienen de los "hombres de traje y corbata" (Sobre todo si esos trajes son gris oscuro o negros). Para hacer algo que transgreda el orden establecido, se necesita un transgresor y un entorno que estimule su transgresión. Esto no quiere decir que un transgresor es automáticamente la fuente generadora de exitosos productos o servicios. Muchas personas que están desubicadas con respecto a lo que se considera "normal" son simplemente desubicadas, y fracasan. Por otra parte. Todo el éxito en este mundo se debe a determinados esfuerzos de esos pocos fanáticos-locos; "son los chiflados de este mundo los que dejan entrar la luz". Inclusive en el mundo de los negocios.

Figura 31

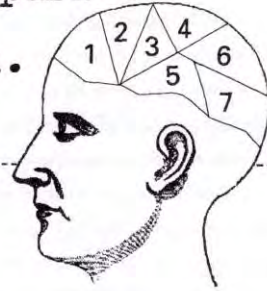


- Contrate en persona que uno es, básicamente no cambia. Pero lo que "uno sabe" puede ser modificado, tanto por el aprendizaje formal como por la capacitación en el trabajo.

- La mejor forma de evaluar a la gente es observar cómo trabaja. Esto significa observarlos durante su actividad. Somos lo que hacemos. No lo que decimos que hacemos. Así que, focalice su atención en el "hacer". cada vez que ello sea posible. (y con imaginación, lo será.) Contrate inteligencia (de cualquier tipo). Cada una de estas inteligencias es (muy) distinta y muy valiosa. El problema: la mayor parte de nuestros procesos de contratación, selección y promoción localizan la atención sólo en un aspecto: El lógico-matemático. Craso error.

Figura 32

Contrate inteligencia
(de cualquier tipo),
capacite para
lo que fuera.



Inteligencia Múltiple/HOWARD GARDNER

Inteligencia lógico-matemática ("lógico")

Inteligencia lingüística ("verbalmente articulado")

Inteligencia espacial ("inteligencia visual")

Inteligencia musical ("oído musical")

Inteligencia cinética ("habilidad física")

Inteligencia interpersonal ("capacidad de relación")

Inteligencia intrapersonal ("capacidad de autoconocimiento")

- Contrate por el talento, capacite para lo que fuere. Los líderes de grandes grupos aman el talento y saben dónde encontrarlo; disfrutan con el talento de los demás.

¿De dónde vienen las buenas ideas nuevas?; De la diferencia. La creatividad surge de las yuxtaposiciones más increíbles. La mejor forma de maximizar las diferencias es mezclar edades, culturas y disciplinas.

- Adopte métodos creativos (¡No clones!) de selección de personal. Si usted quiere que la gente que actualmente se encuentra en su nómina de personal, se vuelque de lleno y con todo hacia la renovación. Adopte un sistema creativo (¡Extravagante!) de selección y contratación. E inunde su lugar con talento fascinante y lleno de empuje.
- Todos los lugares de trabajo me aplastan. Me deprimen. Y algunos pocos me estimulan e incentivan ¡mucho! El espacio físico es sumamente importante. Y está sumamente relegado a un plano secundario. A algunos espacios transmiten fuerza. Tienen personalidad energizan, renuevan y algunos; la mayoría casi todos no tienen nada de esto. ¡conviértase en un fanático del entorno en que trabaja!
- Aliente el tiempo sabático. ¡insista en que la gente se tome las vacaciones que le corresponden! Y si tienen, digamos, tres semanas de vacaciones, insista en que se tomen por lo menos dos de estas semanas en forma corrida. Éstos son tiempos "microsabáticos" la cosa es que si se toma sus quince días hábiles de vacaciones de a dos días por vez. En ningún momento ha cumplimentado el nuevo imperativo de renovación universal.
- En Sony suponen que todos los productos de sus competidores tendrán, básicamente, la misma tecnología, el mismo precio, la misma performance, las mismas características. En el mercado, es el diseño lo único que diferencia un producto del otro. Cuando el diseño significa una diferencia fundamental, es una forma de vida. Cuando el diseño es una forma de vida: es parte de cada nuevo desarrollo de producto-servicio; desde el comienzo, y no como una idea posterior y accesoria:
 - + Es el tema de las conversaciones de rutina, tanto en el departamento de finanzas como en las áreas de marketing y de investigación y desarrollo.
 - + Es la obsesión indisimulada del equipo ejecutivo.
 - + Se extiende al sistema de remuneraciones (Ford puede promover a su diseñador en jefe a CEO).

- + Está incorporado como en la empresa farmacéutica inglesa Boots; en cada proceso empresarial.
- + Se refleja en el organigrama.
- + Se refleja en la alineación informal del poder.
- + Se refleja en quiénes son elegidos para integrar el consejo de dirección.
- + Se lo puede ver, como en Seelcase, en la sede central de la empresa. Y en cada una de las otras instalaciones de la misma.
- + Se lo ve en los camiones de reparto. Como en Odwalla o en Body Shop.
- + Se lo encuentra en el packaging. En Fedex y en todo Japón.
- + Se lo observa en los exhibidores en los puntos de compra tanto como en el producto mismo. Sony es formidable en eso.
- + Se lo lleva en la bolsa de compras. Como en FAO Schwarz o en Banana Republic.
- + Se puede tomar asiento en él. Como en los negocios de Sarbucks.
- + Se pueden clavar cosas con él. Como con un martillo Stanley.
- + Se puede hacer ostentación de él. Como con Tiffany y Hermes.
- + Se puede sonreír frente a él. Como con Swatch.
- + Se puede aspirar con él. Como con Black & Decker.
- + En otras palabras, es parte de todo. El aspecto, tacto, sabor, olor, color de los productos, servicios, oficinas y otras instalaciones, literatura, publicidad, formularios internos (y externos), políticas (tanto en recursos humanos como en ingeniería) etc.,

Buscar el potencial máximo del diseño; de la conciencia del diseño, que significa buscar, en forma rutinaria, lo loco, lo sorprendente. Lo cual, siempre significa asumir riesgos. Y la clara posibilidad del rechazo. Conciencia del diseño significa diseñar para sorprender. Nuestra tarea es dar al cliente, lo que él jamás soñó ni siquiera que quería.

¡La culpa no es mía, sino del diseñador! ¿por qué no puedo nunca manejar adecuadamente los controles de la radio de mi automóvil? ¿por qué no logro hacerlo en ningún automóvil? ¿incompetencia técnica de mi parte? ¡no! ¿quién puede localizar la tecla "scan", o cualquier otra de esas teclitas, en un frío día de invierno, con los guantes puestos? ¡este diseño no sirve!. Lo mismo sucede con los controles de temperatura de la heladera. Todo está siempre escarchado. o cubierto de condensación. No logro encontrar los controles. ¿están detrás de la leche? ¿o en el lugar de los huevos? ¿hacia qué lado se sube la temperatura?

Hablando por los tipos de más de 45 años cuya vista comienza a disminuir. ¿alguna vez encontró algún frasquito de champú en un hotel en el cual pudiera leer la palabra "champú".

Cuando empiece a culpar a los diseñadores en lugar de echarse la culpa a usted mismo si algo no funciona, habrá dado el primer (gran) paso hacia la conciencia del diseño. Enójese. Y luego traslade ese enojo a su propio trabajo asegurándose de que las cosas que usted diseña (por ejemplo, formularios y procedimientos) no produzcan una reacción de enojo por parte de muchos de sus clientes (internos y externos).

El diseño puede constituir una ventaja fenomenal. Cuando tomamos permanente conciencia de él. Particularmente y por sobre todo en los "pequeños detalles". El diseño es una gran oportunidad.

Figura 33



- Cuando Tom Peters visitó el Ritz se percató de que cada uno de sus empleados (incluso los contadores) efectuaron lo que él denominó "la pausa Ritz": la persona se toma unos segundos de tiempo, se detiene, se mira a los ojos y me pregunta: ¿está todo bien? ¿hay alguna cosa en la que pueda ayudarlo? .

Quiero que analicemos la famosa pausa Ritz: ¿es una pequeñez? en cierto sentido supongo que sí, dado que sólo insume unos pocos segundos; el sello distintivo de los hoteles Ritz-Carlton. Pero para mí, es más importante que la

recepción de mármol y bronce. ¿se puede imitar? Es posible imitar el bronce y el mármol, el diseño arquitectónico distinguido con un premio y, con la ayuda de uno o dos banqueros amables, incluso la ubicación excepcional. Pero copiar la pausa Ritz creo que resulta casi imposible.

- Cuando el mismo Tom Peters le pregunta a la vicepresidente ejecutiva para clientes de Southwest, cuáles eran los criterios de contratación. Su respuesta fue inmediata: "buscamos gente que sepa escuchar, sea amable, que sonría, que diga "gracias" y "tenga calidez humana". Y tiene razón; eso es lo esencial; lo que no se puede adquirir mediante la capacitación.

Figura 34



Victoria Andrea Muñoz Serra (1973)

- Licenciada en Ciencias Políticas y Administrativas, Administrador Público. Universidad de Concepción.
- Diplomada en Medio Ambiente, Mención en Conflictos Ambientales. Universidad San Sebastián.
- Estudiante de 5º Año de Licenciatura en Arte. Mención Pintura. Universidad de Concepción.
- Docente de la Carrera de Ciencias Políticas y Administrativas en las áreas de Marketing y Mercadotecnia. Universidad de Concepción.

BIBLIOGRAFÍA

- Beatty, Jack, "El Mundo según Peter Drucker", Editorial Sudamericana, Argentina. 1998.

- Billorou, Oscar Pedro, "Introducción a la Publicidad", Editorial El Ateneo, Argentina. 1998.
- Braidot ,Nestor P. "Marketing Total", Editorial Macchi, 1992.
- Carlisky, Nestor J., Katz De Eskenazi, Celia y Kijak, Moises, "Vivir Sin Proyecto", Editorial Lumen, Argentina. 1998.
- Drucker, Peter F., "La Gerencia", Editorial El Ateneo, Argentina. 1998.
- Duailibi, Roberto y Simonsen Jr, Harry. "Creatividad y Marketing", Editorial Mac Graw Hill, 1992.
- Flores, Fernando, "Creando Organizaciones para el Futuro", Dolmen Ediciones, Chile. 1997.
- Flores, Fernando, "Inventando la Empresa del Siglo XXI", Dolmen Ediciones, Chile. 1997.
- Goleman, Daniel, "La Inteligencia Emocional en la Empresa", Javier Vergara Editor, España. 1999.
- Guiltinan, Joseph P., Paul, Gordon W. y Madden, Thomas J., "Gerencia de Marketing", Editorial Mac Graw Hill, Colombia. 1998.
- Hax, Arnoldo y Majluf, Nicolás, "Estrategias para el Liderazgo Competitivo". Dolmen Ediciones, Argentina. 1997.
- Israel, Alberto " El Comunicador del Siglo XXI ", Editorial Cerro Huelen, 1997.
- Kotler, Philip y Armstrong, Gary, "Fundamentos de Mercadotecnia", Editorial Prentice-Hall Hispanoamericana, México. 1998.
- Kuczarski, Thomas D., "Innovación, Estrategias de Liderazgo para Mercados de Alta Competencia". Editorial Mac Graw Hill, Colombia. 1997.
- Lambin ,Jean Jacques "Marketing Estratégico", Editorial Mac Graw Hill, 1991.

- Madila De Souza, Francisco Alberto “La Sexta Generación del Marketing”, Editorial Mac Graw Hill, 1995.
- Maruyama, Magoroh, “Esquemas Mentales”, Gestión en un Medio Multicultural”, Dolmen Ediciones, Chile. 1998.
- Mc Carthy, E. Jerome y Perreault, William D., “Marketing”, Editorial Mac Graw Hill, España. 1997.
- O’Connor, Joseph y Mc Dermott, Ian, “Introducción Al Pensamiento Sistémico”, Editorial Urano, España. 1998.
- Peter, J. Paul y Donnelly, James H., Jr. “Administración del Marketing”, Editorial Irwin, 1996.
- Peters, Tom, “El Círculo de la Innovación”, Editorial Atlántida S.A. España. 1998.
- Pride, William M. y Ferrell, O.C., “Marketing, Conceptos y Estrategias”, Editorial Mac Graw Hill, México. 1997.
- Shapira, Carlos “Cambiar Para Crecer”, Editorial Sudamericana, Buenos Aires. 1998.
- Stanton, William J., Etzel, Michael J. y Walker, Bruce J., “Fundamentos de Marketing”, Editorial Mac Graw Hill, México. 1997.
- Xifra, Jordi, “Lobbyng”, Ediciones Gestión 2000, España. 1998.