



> El plan de marketing

Segunda edición

DAVID MAYORGA
PATRICIA ARAUJO



UNIVERSIDAD
DEL PACÍFICO
CENTRO DE INVESTIGACIÓN



El plan de márketing

Segunda edición

DAVID MAYORGA / PATRICIA ARAUJO



© Universidad del Pacífico
Centro de Investigación
Av. Salaverry 2020
Lima 11, Perú

El plan de márketing

David Mayorga

Patricia Araujo

2ª edición: enero 2013, agosto 2014, febrero 2016

Diseño gráfico: José Antonio Mesones

ISBN: 978-9972-57-216-6

Hecho el Depósito Legal en la Biblioteca Nacional del Perú: 2016-02003

BU P

Mayorga, David

El plan de márketing / David Mayorga, Patricia Araujo. – Segunda edición -- Lima : Universidad del Pacífico, Centro de Investigación, 2016.

162 p. – (Biblioteca universitaria)

1. Márketing – Planificación
2. Planificación estratégica
3. Análisis de mercado
 - I. Araujo Azalde, Patricia
 - II. Universidad del Pacífico (Lima)

658.802 (SCDD)

Miembro de la Asociación Peruana de Editoriales Universitarias y de Escuelas Superiores (Apesu) y miembro de la Asociación de Editoriales Universitarias de América Latina y el Caribe (Eulac).

El Centro de Investigación de la Universidad del Pacífico no se solidariza necesariamente con el contenido de los trabajos que publica. Prohibida la reproducción total o parcial de este texto por cualquier medio sin permiso de la Universidad del Pacífico.

Derechos reservados conforme a Ley.

*A nuestras hijas,
Claudia Patricia y Lucía Jimena*

A la memoria de Víctor Ego

A nuestros padres

ÍNDICE

Dedicatoria	5
Índice de cuadros	11
Índice de gráficos	12
Introducción	13
Objetivos de aprendizaje	15
I. La naturaleza del plan de márketing	17
1. El plan de márketing y su vinculación a la estrategia empresarial	17
2. La importancia del plan de márketing	20
3. La estructura del plan de márketing	21
3.1 Análisis de la situación y plan estratégico	21
3.2 Investigación de mercados	21
3.3 Formulación estratégica de márketing	22
3.4 Mezcla de márketing	22
3.5 Evaluación económico-financiera	22
4. Resumen	22
II. El análisis de la situación y el plan estratégico	25
1. Análisis de la situación	25
2. El plan estratégico	27
2.1 Definición de la visión y misión	28
2.2 Enunciado de valores	31
2.3 Establecimiento de objetivos	31
2.4 Planteamiento de alternativas estratégicas	33
2.5 Evaluación de estrategias.....	34
2.6 Selección de la estrategia por seguir	35
3. Los tipos de estrategia	35
3.1 Las estrategias de integración	35
3.2 Matriz del Boston Consulting Group	36
3.3 Estrategias genéricas	37
3.4 Estrategia del Océano Azul	38

4.	La ventaja comparativa y la ventaja competitiva	38
5.	La ventaja cooperativa	39
6.	Resumen	39
III.	La investigación de mercados	41
1.	Naturaleza de la investigación de mercados	41
2.	Fuentes de información	42
2.1	Fuentes de datos secundarios	43
2.2	Fuentes de datos primarios	44
3.	Procedimiento en el desarrollo de la encuesta	48
3.1	Definición del objetivo de la investigación	48
3.2	Establecimiento de la muestra	48
3.3	Cálculo del tamaño de la muestra	50
3.4	Diseño del cuestionario	53
3.5	La administración de la obtención de datos	54
3.6	Preparación del informe y seguimiento	54
4.	El tamaño del mercado y el pronóstico de la demanda	55
4.1	La medida del tamaño del mercado	55
4.2	La demanda del mercado	56
4.3	El pronóstico de la demanda del mercado	60
5.	Resumen	62
IV.	El análisis del mercado	65
1.	El mercado del consumidor	65
1.1	Factores externos	66
1.2	Factores internos	68
1.3	Situación personal	70
2.	El mercado industrial	73
2.1	Características del mercado industrial	73
2.2	El centro de compras	75
3.	Resumen	78
V.	Formulación estratégica de márketing	81
1.	Objetivos de márketing	81
2.	Estrategia de segmentación	82
2.1	Criterios para segmentar el mercado del consumidor	82
2.2	Criterios de segmentación del mercado de negocios	87
2.3	Atractivo de los segmentos de mercado	89

3.	Estrategia de posicionamiento.....	90
4.	Estrategia de crecimiento	91
5.	Comportamiento competitivo y estrategia	92
5.1	Estrategias de la empresa líder	93
5.2	Estrategias de la empresa retadora	94
5.3	Estrategias de la empresa seguidora	96
5.4	Estrategias de la empresa especializada	96
6.	Resumen	96
VI.	La mezcla de márketing	99
1.	El producto	99
1.1	Naturaleza del producto	99
1.2	Tipos de productos	100
1.3	La mezcla de productos	101
1.4	El ciclo de vida del producto	104
1.5	Estrategia de servicios	105
2.	El precio	106
2.1	Objetivos en la fijación de precios	106
2.2	Métodos para determinar el precio	108
2.3	Estrategias de precios	110
2.4	Las tácticas de precios	110
3.	La plaza	112
3.1	Principales canales de distribución	112
3.2	El comercio minorista	114
3.3	El comercio mayorista	117
3.4	Estrategias de distribución	118
3.5	Los sistemas de mercadotecnia vertical	118
4.	La promoción	120
4.1	Estrategias de promoción	120
4.2	La mezcla promocional	120
5.	Procesos	127
6.	Personas	127
7.	Infraestructura física	127
8.	Resumen	127
VII.	La evaluación económico-financiera del plan de márketing	129
1.	Los supuestos	129
2.	La Inversión y los presupuestos	132

3.	La proyección de los estados financieros	133
3.1	El estado de ganancias y pérdidas	134
3.2	El balance general	135
3.3	El flujo de caja	137
4.	La rentabilidad económico-financiera del proyecto.....	138
4.1	La tasa de descuento	138
4.2	Evaluación de la rentabilidad	140
5.	El punto de equilibrio	141
5.1	El punto de equilibrio para la mezcla de productos	142
6.	El análisis de sensibilidad	143
7.	El plan de contingencias	144
8.	Resumen	145
	Bibliografía	147
	Anexo 1: Ejemplo de índice del plan de márketing	153

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro 1.1:	Esquema del plan de márketing	21
Cuadro 2.1:	Definición de la industria	26
Cuadro 2.2:	Ejemplos de visión y misión	30
Cuadro 3.1:	Ejemplos de empresa de investigación de mercados	42
Cuadro 3.2:	Ejemplos de objetivos de investigación de mercados.....	43
Cuadro 3.3:	Ejemplos de fuentes de datos secundarios	44
Cuadro 4.1:	Etapas del ciclo de vida del individuo	70
Cuadro 5.1:	Ejemplos de objetivos de márketing	82
Cuadro 5.2:	Criterios de segmentación del mercado	83
Cuadro 5.3:	Criterios para segmentar el mercado de negocios	88
Cuadro 5.4:	Clasificación por actividad económica: principales divisiones según el código CIU	89
		131
Cuadro 7.1:	Tasas de depreciación	133
Cuadro 7.2:	Ejemplo de presupuesto de márketing	135
Cuadro 7.3:	Ejemplo de estado de ganancias y pérdidas	136
Cuadro 7.4:	Ejemplo de balance general	137
Cuadro 7.5:	Ejemplo de flujo de caja	139
Cuadro 7.6:	Ejemplo de determinación del CCMP	143
Cuadro 7.7:	Ejemplo de punto de equilibrio para la mezcla de productos.....	

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1.1 Niveles de estrategia	18
Gráfico 2.1 Análisis FODA	26
Gráfico 2.2 Proceso de planeamiento estratégico	28
Gráfico 2.3 Matriz del Boston Consulting Group	36
Gráfico 2.4 Estrategias genéricas	37
Gráfico 3.1 Tamaño del mercado	55
Gráfico 3.2 Ejemplos de curva de demanda	57
Gráfico 3.3 Desplazamiento de la curva de demanda	58
Gráfico 4.1 Factores que influyen en el comportamiento del consumidor	66
Gráfico 4.2 Teoría de la motivación de Maslow	69
Gráfico 5.1 Matriz producto-mercado	91
Gráfico 5.2 Estrategias de defensa	93
Gráfico 5.3 Estrategias de ataque	95
Gráfico 6.1 Mezcla de productos	102
Gráfico 6.2 Ciclo de vida del producto	104
Gráfico 6.3 Determinación del precio según la oferta y la demanda	109
Gráfico 6.4 Ejemplos de canales de distribución	114
Gráfico 6.5 Clasificación del comercio minorista	115
Gráfico 7.1 El punto de equilibrio	142

INTRODUCCIÓN

El plan de márketing es una importante herramienta para la toma de decisiones empresariales. El presente texto tiene como principal objetivo aplicar las herramientas de márketing para la elaboración de un plan, que pueda ser utilizado por los estudiantes de Administración y por los ejecutivos de empresas para tener éxito en sus estrategias de negocios.

Este libro se ha elaborado como un texto de estudio para ser utilizado en los cursos y seminarios de Márketing a nivel de pregrado y postgrado. También está dirigido a empresarios y toda persona interesada en desarrollar un plan de márketing.

El texto *Plan de márketing*, 2da. edición, consta de siete capítulos. En el capítulo 1, se trata sobre la naturaleza del plan de márketing. Se brindan los conceptos básicos del plan de márketing y su vinculación con la estrategia empresarial. Asimismo, se presenta la estructura del plan de márketing.

El capítulo 2 trata del análisis de la situación y plan estratégico. Se presenta el análisis externo e interno de la organización. En el análisis externo, se presentan los principales factores del entorno que influyen en las actividades de la empresa. En el análisis interno, se presentan las características de la empresa. Además, en el plan estratégico, se presentan las etapas del proceso de planeamiento estratégico y los tipos de estrategia. En el capítulo 3, se presenta la investigación de mercados. Además, por su importancia, se trata sobre el tamaño de mercado y el pronóstico de la demanda. En el capítulo 4, se presenta el análisis del mercado del consumidor e industrial.

En el capítulo 5, se presenta la formulación estratégica de márketing, que comprende las estrategias de segmentación, posicionamiento, crecimiento y competitiva.

En el capítulo 6, se trata sobre la mezcla comercial, la cual incluye: el producto, el precio, la plaza y la promoción. Finalmente, en el capítulo 7, se desarrolla la evaluación económico-financiera. Se tratan los siguientes temas: los supuestos financieros, la proyección de estados financieros, la rentabilidad económica y financiera del proyecto, el análisis de sensibilidad y el plan de contingencia.

Se espera que al término de este libro, el lector tenga claros los conceptos relacionados con la elaboración de un plan de márketing y pueda aplicarlos al análisis de la realidad empresarial de nuestro medio.

Queremos agradecer la colaboración de todas aquellas personas que hicieron posible la culminación de esta obra. En especial, a nuestros alumnos de la Universidad del Pacífico, con quienes se ha compartido el desarrollo de los diversos temas vinculados al área de márketing y estrategia. A la señora Patricia Sabroso, secretaria de la Facultad de Ciencias Empresariales, por su apoyo en la impresión del documento. Al profesor Dagoberto Díaz Díaz, quien brindó importantes comentarios al capítulo 7: "La evaluación económico-financiera del plan de márketing". Asimismo, a la Universidad del Pacífico, sin cuyo aporte no hubiese sido posible la culminación de esta obra.

David Mayorga Gutiérrez
Patricia Araujo Azalde

Lima, noviembre del 2011

OBJETIVOS DE APRENDIZAJE

1. Proporcionar al lector las herramientas necesarias para la elaboración de un plan de márketing.
 2. Conocer los principales factores externos e internos que afectan las actividades de la empresa.
 3. Conocer el proceso de planeamiento estratégico de la empresa.
 4. Conocer las etapas para el desarrollo de la investigación de mercados.
 5. Comprender los principales modelos de estrategia de márketing.
 6. Determinar los principales elementos de la mezcla de márketing.
 7. Conocer las herramientas para la evaluación económico-financiera del plan de márketing.
-

I. LA NATURALEZA DEL PLAN DE MÁRKETING

"La elaboración de un plan de márketing estratégico es un ejercicio peligroso, en el sentido de que obliga a la empresa a tomar una determinada dirección y que sus recomendaciones valen lo que vale el análisis sobre el cual se apoya".

Jean-Jacques Lambin (1991: 485)

El plan de márketing se ha convertido en una importante herramienta para la actividad empresarial. En un entorno cada vez más competitivo, es necesario que la gerencia de la empresa cuente con herramientas que le faciliten la toma de decisiones. En este aspecto, el plan de márketing constituye una importante herramienta para la alta dirección y la gerencia de márketing. A continuación, se presentan el plan de márketing y su relación con la estrategia empresarial, así como su importancia y estructura.

1. El plan de márketing y su vinculación a la estrategia empresarial

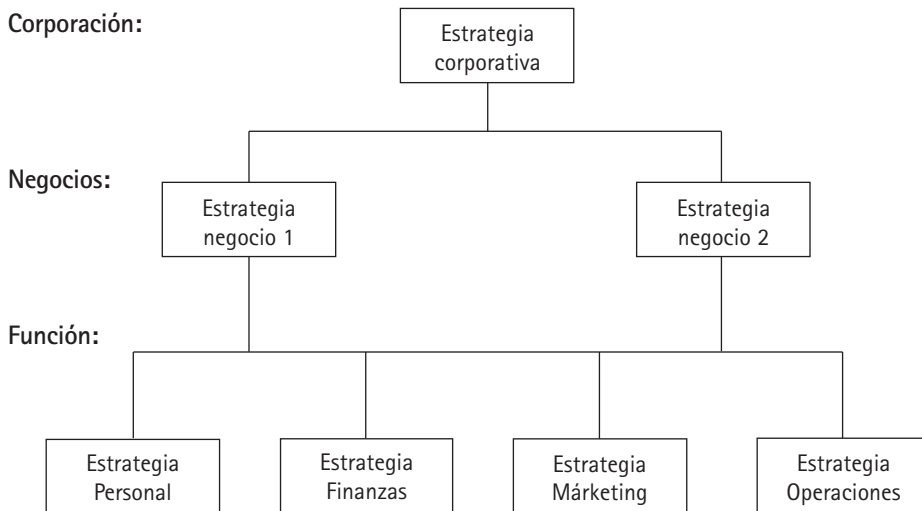
El plan de márketing es el documento escrito en el que se establecen las estrategias y acciones de márketing para cumplir los objetivos del área y de la empresa en un determinado período de tiempo. Existen diversos tipos de plan de márketing; sin embargo, los más conocidos son el plan de márketing operacional y el plan de márketing estratégico.

El plan de márketing operacional se desarrolla para el corto plazo, el cual por lo general es de un año. Estos planes son solicitados al área de márketing con el propósito de consolidarlos con los planes de las otras áreas de la empresa. Los planes de márketing operacionales tienen un mayor nivel de detalle que los planes de márketing estratégicos y se alinean con lo establecido en estos últimos.

El plan de márketing estratégico se desarrolla desde una perspectiva de mediano y largo plazo. Hay situaciones en las que se requiere que el área de márketing elabore un plan, como, por ejemplo, cuando se introduce un nuevo producto al mercado, o cuando se da el relanzamiento de un producto conocido, o la entrada del producto a un nuevo mercado, entre otras.

En el presente texto, se trata el plan de márketing estratégico para un producto o servicio. El plan de márketing debe estar alineado con la estrategia empresarial. La empresa cuenta con tres niveles de estrategia: la estrategia corporativa, la estrategia de negocios y la estrategia funcional (véase el gráfico 1.1).

Gráfico 1.1 Niveles de estrategia



Elaboración propia.

La estrategia corporativa –según la cual la empresa diversificada es considerada como un todo– buscará generar un mayor valor a través del conjunto de las unidades de negocio. Esto se da a través de la colaboración entre las unidades y las sinergias que se producen en sus actividades. Michael Porter (1987: 49–67) señala que la creación de valor se realiza a través de cuatro conceptos de estrategia corporativa: el portafolio de gerencia, la reestructuración, la transferencia de habilidades y las actividades compartidas.

En el portafolio de gerencia, la empresa corporativa busca la diversificación –y la creación de mayor valor– a través de las nuevas adquisiciones, las cuales tienden a ser autónomas entre sí y se evalúan por los resultados que presenta cada una de ellas –unidades de negocios diferenciadas–. En la reestructuración se da la adquisición de organizaciones poco desarrolladas por parte de la corporación, con el objetivo de reestructurarlas y reforzarlas. En este caso, la empresa corporativa ve la oportunidad de crear mayor valor a través de la adquisición de empresas que se pueden potenciar con la reestructuración de sus actividades.

En la transferencia de habilidades, la empresa diversificada decide adquirir nuevas unidades de negocios con la finalidad de transferirles habilidades o técnicas que permitan incrementar el valor del todo.

En las actividades compartidas, la empresa adquiere unidades con el propósito de beneficiarse del trabajo conjunto, el cual incrementa el valor de la corporación. Aquí, tanto la matriz como la nueva subsidiaria –o nuevo negocio– intercambian habilidades, lo que no solo las beneficia mutuamente, sino que además beneficia a la organización como un todo.

En cuanto a la estrategia de negocios, esta se desarrolla para cada conjunto de actividades empresariales, que por su propia naturaleza presentan características particulares que las diferencian de otras actividades identificables de la empresa. Se puede citar como ejemplo el caso de una empresa que se encuentra diversificada en varios sectores –construcción, computación y comercialización–, razón por la cual presenta estrategias de negocios diferentes para cada una de las actividades que realiza en dichos sectores.

Un aspecto que es necesario tener en consideración en la estrategia de negocios es el hecho de que la compañía compite con otras empresas en el nivel de negocios y no como una sola unidad o corporación. Ello significa que la empresa diversificada "X" no compite directamente con la empresa diversificada "Y", sino que el negocio de computación de la empresa "X" compite con el mismo negocio de la empresa "Y".

La estrategia funcional se desarrolla para cada área en el interior de la empresa para poder cumplir sus objetivos. De esta manera, se establecerán las estrategias para las áreas de Finanzas, Personal, Operaciones, Márketing, entre otras. En el caso de la estrategia de márketing, por ejemplo, ella considera acciones en las funciones de publicidad, ventas, investigación de mercados, distribución, entre otras.

2. Importancia del plan de márketing

El plan de márketing es una herramienta importante de la gestión empresarial dado que: (a) establece los pasos por seguir para el desarrollo de la estrategia de márketing, (b) motiva el adecuado uso de los recursos de la empresa, (c) favorece el establecimiento del compromiso del personal de la empresa, (d) prevé los cambios que puedan ocurrir y las acciones por tomar, y (e) facilita el control de las actividades de la empresa.

a) Establece los pasos por seguir para el desarrollo de la estrategia de márketing

El plan de márketing detalla las acciones que la gerencia debe seguir para cumplir los objetivos del área en un tiempo determinado. De esta manera, los ejecutivos cuentan con una guía respecto a las acciones que deben realizar para cumplir con los objetivos establecidos. Es común ver cuadros de cronogramas de actividades en los planes de márketing.

b) Motiva el adecuado uso de los recursos de la empresa

Al seguir un plan de márketing, la gerencia sigue una asignación de recursos predeterminada que le permitirá cumplir con sus objetivos de una manera eficiente. Así, la gerencia se obliga a distribuir los recursos según la importancia asignada al conjunto de actividades. Además, evita los conflictos y negociaciones entre los participantes, una vez establecida la distribución de recursos en el plan de márketing.

c) Favorece el establecimiento del compromiso del personal de la empresa

El plan de márketing favorece el compromiso de las personas en su logro y unifica los esfuerzos de las personas. Las personas son parte en el diseño del plan y se comprometen a su cumplimiento.

d) Prevé los cambios que puedan ocurrir y las acciones por tomar

El plan de márketing también considera posibles cambios que pueden surgir en el exterior o interior de la empresa. De esta manera, la empresa considera las posibles acciones por tomar en relación con la aparición de determinados eventos. Por ejemplo, en un plan de márketing de un producto pesquero que va a ser destinado al mercado extranjero, se puede considerar las posibles acciones por tomar en caso aparezca el fenómeno El Niño.

e) Facilita el control de las actividades de la empresa

El plan de márketing establece mecanismos de control que permiten determinar el logro, o no, de los objetivos. Estos mecanismos de control son de tipo cuantitativo y cualitativo.

3. La estructura del plan de márketing

El plan de márketing comprende una serie de temas que se presentan en el cuadro 1.1.

Cuadro 1.1 Esquema del plan de márketing

- | |
|---|
| <ol style="list-style-type: none"> 1. Análisis de la situación y plan estratégico 2. Investigación de mercados 3. Formulación estratégica de márketing 4. Mezcla de márketing 5. Evaluación económico-financiera |
|---|

Elaboración propia.

3.1 Análisis de la situación y plan estratégico

El análisis de la situación comprende el análisis externo e interno de la empresa. En el análisis externo, se evalúan las variables del entorno general y entorno competitivo. En el análisis interno, se presenta la historia de la empresa, sus características y organización. El plan estratégico permitirá definir la estrategia empresarial.

3.2 Investigación de mercados

La investigación de mercados comprende el proceso para obtener la información necesaria para una adecuada toma de decisiones de márketing. La gerencia de márketing tiene dos fuentes de información: la secundaria y la primaria. El proceso de investigación comprende las siguientes actividades: la definición del objetivo de la investigación, la determinación de las fuentes de información requeridas, el establecimiento de la muestra, el diseño del cuestionario, la administración de la obtención de datos, la preparación del informe y el seguimiento. La investigación de mercados permite obtener información útil para la toma de decisiones. Por

ejemplo, información para definir el tamaño del mercado, la estimación de la demanda y el análisis de la situación.

3.3 Formulación estratégica de márketing

La formulación estratégica de márketing comprende el establecimiento de las estrategias de segmentación de mercados, de posicionamiento, de crecimiento y de competencia.

3.4 Mezcla de márketing

La mezcla de márketing comprende las acciones referidas a las 4 "p": producto, precio, plaza y promoción. Además, en el márketing de servicios se incluyen tres variables adicionales: procesos, personas e infraestructura física.

3.5 Evaluación económico-financiera

En la evaluación económico-financiera se incluyen los supuestos financieros, los estados financieros proyectados, la medición de la rentabilidad económica del proyecto, el análisis de sensibilidad y el plan de contingencia. Se establece la viabilidad económico-financiera del proyecto.

Un ejemplo de índice del plan de márketing se presenta en el anexo 1. En los siguientes capítulos, se tratará cada uno de los temas que comprende el esquema del plan de márketing.

4. Resumen

El plan de márketing es el documento escrito en el que se establecen las estrategias y acciones de márketing para cumplir los objetivos del área y de la empresa en un determinado período de tiempo. Existen diversos tipos de plan de márketing; sin embargo, los más conocidos son: el plan de márketing operacional y el plan de márketing estratégico.

El plan de márketing debe estar alineado con la estrategia empresarial. La empresa cuenta con tres niveles de estrategia: la estrategia corporativa, la estrategia de negocios y la estrategia funcional. La estrategia corporativa considera a la empresa diversificada como un todo y busca generar valor a través del conjunto de las unidades de negocio. La estrategia de negocios considera el desarrollo de estrategias para cada conjunto de actividades empresariales. La estrategia funcional concierne a las estrategias de las áreas de Finanzas, Personal, Márketing, entre otras.

El plan de márketing es importante dado que: (a) establece los pasos por seguir para el desarrollo de la estrategia de márketing, (b) motiva el adecuado uso de los recursos de la empresa, (c) favorece el establecimiento del compromiso del personal de la empresa, (d) prevé los cambios que puedan ocurrir y las acciones por tomar, y (e) facilita el control de la empresa.

La estructura del plan de márketing comprende: el análisis de la situación, la investigación de mercados, la formulación estratégica de márketing, la mezcla de márketing y la evaluación económico-financiera.

II. EL ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN Y EL PLAN ESTRATÉGICO

"La mejor estrategia para una empresa dada, es, en última instancia, una construcción única que refleja sus circunstancias particulares".

Michael E. Porter (1986: 55)

1. Análisis de la situación¹

El análisis de la situación comprende el análisis del entorno y el análisis interno de la empresa. El análisis del entorno empresarial considera: el entorno general y el entorno competitivo.

El entorno general se refiere a las fuerzas externas de la empresa que afectan sus actividades y que no son controlables por ella. Dicho entorno incluye las fuerzas demográficas, socioculturales, económicas, político-legales, entre otras.

El entorno competitivo considera las variables planteadas por Michael Porter (1986) para el análisis del sector industrial: la competencia, el poder de negociación de los clientes, el poder de negociación de los proveedores, los sustitutos y los competidores potenciales.

La definición de la industria considera algunos conceptos relacionados que se presentan en el cuadro 2.1

¹ Para mayor información, véase Mayorga y Araujo (2005).

Cuadro 2.1 Definición de la industria

Sector	Restaurantes
Industria	Comida rápida
Actividad	Hamburguesas
Código CIIU	5520 (Restaurants, bares y cantinas)

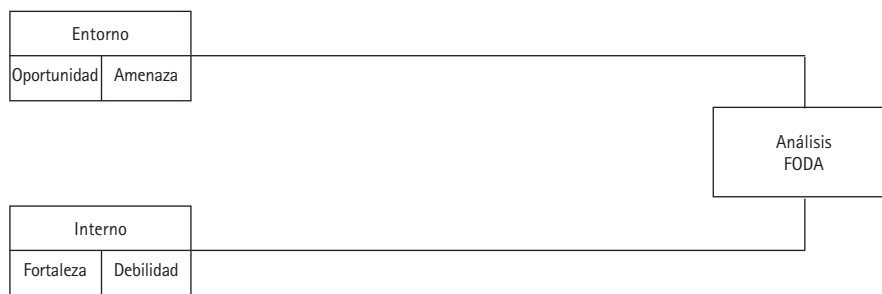
El análisis interno comprende la historia de la empresa, las características de la empresa y su organización.

La historia de la empresa es importante porque ubica al lector en el contexto interno de la misma. En este aspecto, es de suma importancia resaltar los principales hitos en el desarrollo de la empresa, la participación de los fundadores y la organización empresarial. Asimismo, se debe describir la mezcla de productos que presenta la empresa a lo largo del tiempo.

Se sugiere incluir la estructura organizacional de la empresa, dado que, a través de ella, se presentan sus partes principales y sus funciones. El conjunto de actividades que desarrolla la empresa se da través de la coordinación y la departamentalización. La departamentalización puede darse por funciones, por productos, por clientes o de acuerdo con una distribución geográfica.

El análisis de la situación permite determinar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, a lo que se denomina también análisis FODA (véase el gráfico 2.1).

Gráfico 2.1 Análisis FODA



Fuente: Kotler, Cámara, Grande y Cruz (2001: 85).

El análisis del exterior de la empresa permite tomar en cuenta el entorno en el cual esta se desenvuelve y determinar las oportunidades (O) y amenazas (A) que ella debe enfrentar. De esta manera, una mejora de la economía en el país podría significar una oportunidad para incrementar las ventas de la empresa, y, por el contrario, un cambio en el comportamiento del mercado podría representar una amenaza para un producto que tradicionalmente contaba con una buena aceptación.

El análisis del interior de la empresa, por su parte, permite la determinación de las fortalezas (F) y las debilidades (D) de la empresa. Por ejemplo, la solidez financiera de una empresa podría considerarse como una fortaleza, mientras que la poca identificación del personal de ventas con los objetivos planteados por ella podría considerarse como una debilidad.

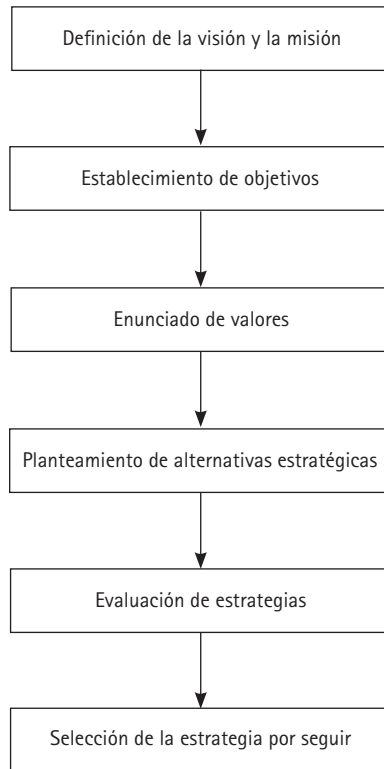
Hay empresas que tienen éxito porque son capaces de identificar adecuadamente sus fortalezas y debilidades, lo que les permite adaptarse en forma rápida y oportuna a los cambios que se producen en el entorno y que pueden representar oportunidades o riesgos que deberán aprovechar o enfrentar, según sea el caso.

2. El plan estratégico

La empresa que aspira a ubicarse adecuadamente en el mercado debe desarrollar un plan estratégico que le brinde mayores oportunidades de éxito en su accionar empresarial. El plan estratégico que ella aplique será el marco en el cual se desarrolle el plan de marketing.

La empresa establece su estrategia como resultado del desarrollo de un proceso. Este proceso considera los siguientes pasos: la definición de la visión y la misión de la empresa, el enunciado de valores, el establecimiento de objetivos, el planteamiento de alternativas estratégicas, la evaluación de las estrategias planteadas y la selección de la estrategia por seguir (véase el gráfico 2.2).

Gráfico 2.2 Proceso de planeamiento estratégico



Elaboración propia.

2.1 Definición de la visión y misión

Una vez realizado el análisis de la situación, es importante determinar la visión y misión de la empresa. La visión se refiere a lo que la empresa busca ser en el futuro. La misión, en términos generales, consiste en definir las actividades esenciales que tiene la organización en la sociedad.

De acuerdo con esta definición, se podría pensar que el planteamiento de la misión es un paso sencillo, ya que, por ejemplo, la misión de una empresa que fabrica automóviles podría ser la de producir vehículos de transporte, mientras que la misión de una universidad, que influye

directamente en la formación profesional de un individuo, podría ser simplemente la de ofrecer servicios educativos. Sin embargo, es necesario reconocer que para establecer adecuadamente la misión de la empresa se requiere un mayor análisis que permita la adecuada formulación de una misión que transmita claramente el rol que la empresa cumple.

Para Peter Drucker, el establecimiento de la misión de la empresa requiere de la consideración de cinco elementos²:

a) La historia de la organización

La historia de la organización posibilita el análisis del comportamiento de la empresa y de la tendencia hacia la elaboración de un producto específico –o la prestación de un servicio–. Dicho producto –o servicio– puede experimentar modificaciones con el tiempo o ser reemplazado por algún otro producto –o servicio– alternativo; también se pueden crear nuevas líneas de producción, siempre que estas se encuentren dentro de los lineamientos de la organización.

b) Las preferencias que mantienen tanto el cuerpo administrativo como los propietarios de la empresa

La coincidencia de las preferencias del cuerpo administrativo y de los propietarios de la empresa permite que haya un mayor entendimiento en el momento de tomar acciones respecto del producto o servicio seleccionado que determina el giro de la organización; también posibilita la realización de diversas gestiones y, en resumen, el desarrollo adecuado de las operaciones de la empresa.

c) Los aspectos del medio ambiente

Es importante considerar los aspectos del medio ambiente, porque cada vez un mayor número de personas –potenciales clientes– está tomando conciencia de lo relevante que es tratar de preservar la naturaleza para las generaciones futuras, a través de la preferencia por el consumo de aquellos productos sanos, que en su proceso de extracción o transformación no producen efectos nocivos sobre la ecología. Por lo tanto, corresponde a la empresa la consideración de esta tendencia en el desarrollo de sus actividades y, en forma específica, en la formulación de su misión.

² Citado por Kotler (1991: 91-2).

d) Los recursos con los que cuenta la organización

Se debe determinar con qué recursos –de tipo financiero o capitales, tecnológicos y humanos– cuenta la empresa, con el objetivo de establecer la misión en términos realistas y formular las expectativas de crecimiento futuro o proyecciones. Hay sectores en los que se requiere contar con suficientes recursos para penetrar en ellos, y esto es, precisamente, lo que constituye una barrera de entrada.

e) La competencia de la organización

La situación competitiva del sector en el cual la empresa desea incursionar delimita los alcances que pueda tener la formulación de su misión, ya que, en un sector donde existen demasiados competidores –y algunos de ellos muy bien establecidos–, el éxito en el cumplimiento de la misión planteada podría no darse por la alta competencia.

Aquellas empresas que no tengan bien definida su misión, tendrán dificultades en el momento de establecer sus objetivos y estrategias. Además, es importante que la misión se oriente al mercado. En el cuadro 2.1, se presentan ejemplos de visión y misión

Cuadro 2.2 Ejemplos de visión y misión

Empresa	Visión	Misión
Banco de Crédito ³	Ser un banco simple, transaccional, rentable y con personal altamente capacitado y motivado.	Servir al cliente.
Astrid Et Gastón ⁴	Hacer que el mundo pronto valore y haga suya la gastronomía peruana como un producto de alta calidad.	Dar a conocer al mundo la riqueza de la gastronomía del Perú desde una mirada contemporánea.
Bodegas y Viñedos Tabernero ⁵	Consolidarnos como la industria vitivinícola líder del mercado peruano en ventas y exportaciones, desarrollando productos de calidad reconocidos a nivel nacional e internacional.	Elaborar licores derivados de la uva, la misma que cosechamos en nuestros propios viñedos en equilibrio con el medio ambiente incrementando la calidad de vida de nuestros trabajadores al mismo tiempo que genere valor a nuestros accionistas.

³ Fuente: <http://www.viabcp.com/zona_publica/04_banco/index.asp?SEC=4&JER=1454>, tomado el 13 de junio de 2011.

⁴ Fuente: <<http://www.astridygaston.com/web/pagina.php?pidscw=1&pidpsp=0&pidpag=70>>, tomado el 13 de junio de 2011.

⁵ Fuente: <http://www.tabernero.com/vision_es.html>, tomado el 13 de junio de 2011.

2.2 Enunciado de valores

La empresa enuncia valores que son cualidades que guiarán sus acciones. Estos valores pueden ser: la calidad, la ética, la verdad, el trabajo en equipo, el compromiso, la transparencia, la innovación, entre otros.

Un ejemplo de enunciado de valores de una empresa es el de Bambos, reconocida empresa de hamburguesas que presenta los siguientes valores:

"Orientación hacia las personas

Personas satisfechas generan clientes satisfechos

Orientación hacia nuestros clientes internos y externos

Son la fuente de todos nuestros ingresos

Efectividad

Realizamos nuestras labores con responsabilidad y a cabalidad

Iniciativa

Siempre creadores del cambio

Multifuncionalidad

Todos desempeñamos diferentes roles

Familia

Parte importante de nuestras vidas"⁶.

2.3 Establecimiento de objetivos

Los objetivos de una empresa se pueden definir como los fines hacia los cuales se dirigen sus actividades. Estos pueden ser de tipo general o específico.

Los objetivos generales se refieren a las metas que la empresa pretende lograr de manera amplia. Por ejemplo, el objetivo general de una empresa de confecciones es lograr un posicionamiento importante de su producto –en este caso, pantalones– en el mercado

⁶ Fuente: <<http://www.bembos.com.pe/bembosStore/opcionesMenuAction.do?metodo=procesarNosotros&codigoCiudad=&codigoDistritoAtencion=13&codigoRestauranteHome=21>>, tomado el 20 de junio de 2011.

meta seleccionado –niños o adultos–. De la misma manera, el objetivo general de un chifa podría ser diferenciarse de los otros chifas que existen en el mercado y ser reconocido como tal, ofreciendo un servicio de comida rápida de origen chino que esté dirigido a diferentes segmentos de mercado –ejecutivos, empleados en general, familias–. Otros objetivos pueden ser: ser reconocidos como la empresa más innovadora, ser líderes en el mercado, formar alianzas estratégicas con socios, entre otros.

Los objetivos específicos se refieren a las metas que se plantea la organización sobre determinados aspectos⁷. Por lo general, se tiende a formular estos objetivos en términos cuantitativos. Por ejemplo, el objetivo específico de la empresa orientada a la confección de pantalones podría ser captar el 20% de participación en el mercado en el corto plazo. Y en el caso del chifa, que brinda un servicio de comida rápida y busca ser reconocido y diferenciado del resto de chifas, podría ver reflejada la aceptación del mercado en el incremento de sus ventas mensuales en un 12%, en promedio, durante el primer año de establecido el objetivo.

Los objetivos también se pueden clasificar, de acuerdo con el tiempo, en objetivos de corto, mediano y largo plazo. Esta clasificación puede estar relacionada con la actividad económica que realiza la empresa, y en función de ella es que se define el tiempo que puede tardar el cumplimiento de un determinado objetivo. Por ejemplo, en el sector minero, en el que los proyectos de maduración tienen un período de duración que fluctúa entre 5 y 20 años, el corto plazo podría ser de 3 años, en el que se pretende incrementar el nivel de productividad en un 10% como un objetivo específico. Sin embargo, en otros sectores, como el financiero, en que los proyectos tienen un período de duración incluso solo de meses, el corto plazo podría comprender unas cuantas semanas, período en el que se puede plantear como objetivo específico la obtención de una rentabilidad de 5%, de acuerdo con la evolución del sistema.

A pesar de las diferencias que se dan sobre la base del sector económico al que pertenece la empresa, normalmente el corto plazo se refiere a un año; el mediano plazo, a un período de entre uno y cinco años; y el largo plazo, a períodos que van más allá de los cinco años.

Los objetivos también se pueden clasificar como objetivos estratégicos y objetivos operativos. Los objetivos estratégicos son aquellos que la organización aspira a cumplir en el mediano/largo plazo. En el caso de planes de marketing estratégicos, se refiere a los objetivos que se busca cumplir en el período definido para dicho plan; por ejemplo, cinco años. Ejemplos de objetivos estratégicos son los siguientes:

⁷ Los objetivos de marketing se presentan en el capítulo V.

- Ser líder en el mercado.
- Tener una participación de mercado del 30%.
- Aumentar el tamaño del mercado en 10%.
- Tener una rentabilidad de 20%.

Se espera cumplir con los objetivos antes mencionados en un período de cinco años, que es el horizonte de tiempo del plan de marketing.

Los objetivos operativos se dan para períodos cortos, por ejemplo un año, y están relacionados con un área de la empresa; por ejemplo, Finanzas, Personal, Operaciones o Marketing. En el capítulo sobre Marketing Estratégico se presentan ejemplos de objetivos operativos de marketing.

2.4 Planteamiento de alternativas estratégicas

Una vez que han sido definidos los objetivos, es necesario especificar la manera de llegar a ellos. Es decir, hay que establecer las alternativas estratégicas a las que puede recurrir la empresa con la finalidad de cumplir los objetivos planteados, además de la misión. De esta manera, la estrategia puede ser definida como la forma por medio de la cual la empresa busca cumplir sus objetivos y la misión que se ha trazado.

Dado que, por lo general, existen diversas formas de cumplir los objetivos que la empresa se plantea, es necesario establecer diversas alternativas.

Por ejemplo, si una empresa se plantea como objetivo específico incrementar su volumen de ventas en un porcentaje determinado, podrá recurrir a:

- Un incremento de su publicidad en los medios de comunicación masiva –radio, televisión–, o a través de paneles, afiches colocados en los distintos puntos de venta, etc.
- El fortalecimiento de su fuerza de ventas mediante el incremento en el número de vendedores contratados, entre los que están los temporales –que tienden a trabajar a cambio de una comisión– y los estables –que, por lo general, dependen directamente de un sueldo, el mismo que puede ser acompañado por un sistema de comisiones a modo de estímulo.
- La realización de promociones que capten la atención del cliente o creen una necesidad por el producto.

Estas tres alternativas son algunas con las que puede contar la empresa para tratar de cumplir su objetivo –aunque pueden existir otras más–; esta deberá elegir, entre todas las que se formule, aquella que considere que brinda mayores beneficios.

Si otra empresa se plantea como objetivo la mejora en el servicio que brinda al cliente, esta puede recurrir a varias estrategias, entre las que se encuentran:

- La extensión de su horario de atención.
- La capacitación de sus empleados con el objetivo de mejorar su trato al cliente.
- La mejora en los sistemas de computación para agilizar el servicio.
- La mejora en los procesos de atención.

Al igual que en el ejemplo anterior, pueden existir otras alternativas estratégicas, pero la empresa deberá evaluarlas y adoptar la que crea más conveniente.

2.5 Evaluación de estrategias

La evaluación de las alternativas estratégicas se realiza sobre la base de los criterios que la empresa considera más importantes y que permitirán seleccionar la alternativa estratégica óptima.

Algunos criterios de evaluación de las alternativas estratégicas pueden ser: la inversión requerida, el impacto sobre las utilidades, el control de las operaciones y el riesgo por asumir.

En el ejemplo citado anteriormente, en el que se plantea como objetivo específico el incremento de las ventas, este puede lograrse a través de la inversión en publicidad, ya que uno de los puntos fuertes de la empresa es precisamente que mantiene liquidez, además de ser sujeto de crédito en caso de no disponer de dinero propio; pero si la empresa no cuenta con estas fortalezas, es probable que tenga que recurrir a una nueva estrategia, como someterse a un sistema de promoción compartida o cooperativa.

Por su parte, según el otro ejemplo, el objetivo de una empresa de mejorar el servicio que brinda al cliente a través de la extensión del horario de atención a las 24 horas del día, representa una oportunidad si los ingresos que se captan –como resultado de la afluencia de un número significativo de personas en el horario vespertino y las compras efectuadas– resultan ser mayores que los gastos que origina mantener este servicio; y representará un riesgo si los costos por personal y diversos ítems inciden fuertemente, en primer lugar, en la estructura de costos y, en segundo lugar, en la captación de ingresos marginales poco significativos.

Entonces, la empresa deberá evaluar cada una de las alternativas estratégicas en función de los criterios que considere los más convenientes. Esto le permitirá desechar algunas opciones hasta llegar a la que crea que es la mejor alternativa de acuerdo con los términos de referencia adoptados.

2.6 Selección de la estrategia por seguir

Finalmente, la estrategia elegida es aquella que la empresa implementará para la consecución de la misión y los objetivos establecidos, una vez que haya descartado las otras alternativas sobre la base de los criterios especificados.

El proceso de planeamiento estratégico descrito no es un proceso estático, sino más bien un proceso dinámico. De allí que se deba tener en claro que la estrategia seleccionada tiene que ser sometida a una continua revisión, principalmente debido a los cambios que pueden surgir, tanto en el interior como en el exterior de la organización, y que pueden demandar la adopción de una nueva estrategia para continuar manteniendo una buena posición en el sector.

3. Los tipos de estrategia

La estrategia empresarial ha sido sujeta a varios estudios por parte de diversos autores. Como resultado de esto, se han desarrollado varios modelos de estrategias empresariales.

Los tipos de estrategias se dan generalmente sobre la base de modelos estratégicos. Entre estos modelos estratégicos a nivel corporativo se encuentran las estrategias de integración y la matriz del Boston Consulting Group (BCG). Entre los modelos estratégicos a nivel de unidades de negocios se encuentran las estrategias genéricas sustentadas por Michael Porter (1986) y la estrategia Blue Ocean de W. Chan Kim y Renée Mauborgne (2008).

3.1 Las estrategias de integración

Las estrategias de integración que puede aplicar la empresa son dos: la estrategia de integración vertical y la estrategia de integración horizontal.

La estrategia de integración vertical se produce cuando una empresa "X" decide extender sus operaciones hacia la ejecución de actividades que anteriormente realizaba algún proveedor –en cuyo caso se denomina "integración vertical hacia atrás"–. También se presenta cuando ella extiende sus operaciones hacia la ejecución de aquellas actividades que antes eran realizadas

por una empresa "Y", la misma que se dedicaba a la elaboración de un nuevo producto de mayor valor agregado que tenía como insumo principal el producto que proporcionaba la empresa "X2; o cuando la empresa "X" extiende sus operaciones hacia la ejecución de las actividades que realizaba algún intermediario para facilitar la distribución del producto –en ambos casos, se denomina "integración vertical hacia adelante".

La estrategia de integración horizontal se produce cuando la empresa expande su línea de productos hacia otros relacionados. Un ejemplo lo constituye aquella empresa que elabora champú para adultos pero que ahora comienza a producir champú para niños y para recién nacidos.

3.2 Matriz del Boston Consulting Group

La matriz del Boston Consulting Group se desarrolla sobre la base de los criterios de participación relativa y la tasa de crecimiento que experimenta la empresa diversificada. Según este modelo, existen cuatro estados por los que pueden atravesar los negocios, a saber: "estrella", "vaca lechera", "interrogante" y "perro" (véase el gráfico 2.3).

Gráfico 2.3 Matriz del Boston Consulting Group

	Alta participación relativa en el mercado	Baja participación relativa en el mercado
Alta tasa de crecimiento	negocio "estrella"	negocio "interrogante"
Baja tasa de crecimiento	negocio "vaca lechera"	negocio "perro"

Fuente: Stanton, Etzel y Walker (2004: 682).

El negocio "estrella" se presenta cuando un determinado giro de la empresa –o negocio– cuenta con una alta participación en el mercado y con una alta tasa de crecimiento. Como su nombre lo indica, se trata de aquellos negocios que son más atractivos para la empresa y que le reportan importantes ingresos, por lo que pueden ser calificados como negocios exitosos.

El negocio "vaca lechera" se presenta cuando un negocio se caracteriza por contar con una alta tasa de participación en el mercado y una baja tasa de crecimiento. Por lo general, los ingresos que se obtienen en este negocio son derivados por la empresa diversificada hacia los otros negocios, que muestran altas tasas de crecimiento.

El negocio "interrogante" presenta la situación contraria a la de la vaca lechera. En este caso, el negocio se caracteriza por tener una baja participación en el mercado y una alta tasa de crecimiento. El nombre de "interrogante" que se le adjudica se debe a que no se sabe si, a lo largo del tiempo, llegará a convertirse en un negocio "estrella".

El negocio "perro" es el que presenta tanto una baja participación en el mercado como una baja tasa de crecimiento. Pueden ser varias las razones por las que la empresa diversificada decide mantener estos negocios en su portafolio, y entre ellas se encuentra la contribución de este negocio a la estructura de costos de la empresa corporativa como un todo.

3.3 Estrategias genéricas

El modelo de estrategias genéricas fue desarrollado por Michael Porter (1986; cap. 2). Este modelo define las estrategias en relación con la ventaja competitiva que presenta la empresa y el mercado al cual se dirige. La ventaja competitiva se puede dar como consecuencia de una serie de factores, como la exclusividad –o diferenciación– que perciba el cliente sobre el producto que ofrece la empresa; el liderazgo en costos que asume la organización frente a la competencia; y el mercado al cual se dirige –énfoque–, que puede ser todo o parte de este (véase el gráfico 2.4).

Gráfico 2.4 Estrategias genéricas

	Ventaja estratégica por exclusividad	Ventaja estratégica por costos
Mercado total	diferenciación	liderazgo en costos
Parte del mercado	segmentación	

La estrategia de diferenciación consiste en basar la competitividad de la empresa en la exclusividad que percibe el cliente sobre el producto. La empresa logra diferenciarse de la competencia a través de ciertos atributos, como, por ejemplo, la marca, el servicio, el diseño del producto, la materia prima, entre otros. Es el caso de las chompas de alpaca de origen peruano que son orientadas al mercado internacional, donde cuentan con aceptación y la diferenciación se basa en el insumo utilizado, es decir, en la lana de alpaca.

La estrategia de liderazgo en costos consiste en basar la competitividad de la empresa en los bajos costos que afronta y que no pueden ser igualados por la competencia. Los bajos costos obtenidos pueden ser consecuencia de la utilización de tecnología de punta o de la menor incidencia de los costos de personal, por ejemplo.

La estrategia de segmentación se da cuando la empresa busca orientar sus productos a una parte y no a todo el mercado, es decir, a través de su producto, intenta satisfacer las necesidades que presenta un segmento homogéneo del mercado total. Es el caso de los productos dietéticos, que se orientan a aquella población preocupada por bajar de peso.

3.4 Estrategia del Océano Azul

W. Chan Kim y Renée Mauborgne (2008) desarrollaron la estrategia del Océano Azul. La unidad de análisis para la creación de océanos azules es el movimiento estratégico.

La estrategia del Océano Azul, a diferencia de la estrategia del Océano Rojo, que se basa en la competencia, busca crear mercados donde haya demanda y no exista competencia, considerando la diferenciación y el bajo costo.

4. La ventaja comparativa y la ventaja competitiva

La ventaja comparativa tiende a ser temporal y se refiere a los atributos de diferenciación que presenta la empresa respecto a la competencia. Por ejemplo, la ventaja comparativa que tiene una empresa por contar con personal calificado o productos elaborados con insumos de primera calidad. En ambos casos, la empresa deberá considerar que la competencia podrá igualar o incluso superar su ventaja comparativa a lo largo del tiempo.

La ventaja competitiva se obtiene del "valor que una empresa es capaz de crear para sus compradores" (Porter 1988: 15). La ventaja competitiva se obtiene con base en los atributos de la empresa que no pueden ser imitados o que resultarían muy costosos de imitar por parte de

la competencia. La empresa busca mantener dicha ventaja a lo largo del tiempo. Por ejemplo, la ventaja competitiva de un hotel que tiene acceso exclusivo a una playa con características únicas o a una reserva natural. También la fórmula secreta de un producto, un acuerdo de exclusividad con un proveedor con atributo único en su mercado, o participación de una persona reconocida (chef, diseñador, inventor, artista, entre otros) en la empresa.

5. La ventaja cooperativa

La ventaja cooperativa se basa en la colaboración de las empresas socias con el objetivo de lograr objetivos comunes. Esta se puede dar a través de asociaciones de tipo vertical (por ejemplo, licencias, acuerdos de distribución) o de tipo horizontal (por ejemplo, *joint ventures*, consorcios). Las asociaciones de tipo vertical se dan como resultado de la colaboración entre la empresa y sus proveedores, intermediarios o clientes. Por ejemplo, en el sector de bebidas gaseosas, esto sucede cuando una empresa embotelladora se asocia con distribuidores exclusivos para cubrir una determinada región del país. Por su parte, las asociaciones de tipo horizontal se dan a través de empresas que ofrecen productos similares o complementarios. Por ejemplo, en el sector de exportación de chompas, cuando una pequeña empresa une esfuerzos con otras empresas del sector para cumplir con un pedido de un cliente extranjero.

6. Resumen

La empresa establece su estrategia como resultado del desarrollo de un proceso. Este proceso considera los siguientes pasos: el análisis de la situación, la definición de la visión y la misión de la empresa, el establecimiento de objetivos, el planteamiento de alternativas estratégicas, la evaluación de las estrategias planteadas y la selección de la estrategia por seguir.

Los tipos de estrategias se dan generalmente sobre la base de modelos estratégicos. Entre estos modelos estratégicos se encuentran las estrategias de integración, la matriz del Boston Consulting Group, las estrategias genéricas sustentadas por Michael Porter y la estrategia del Océano Azul de Chan Kim y Renée Mauborgne.

Las estrategias de integración que puede aplicar la empresa son dos: la estrategia de integración vertical y la estrategia de integración horizontal.

La matriz del Boston Consulting Group se desarrolla sobre la base de los criterios de participación relativa y la tasa de crecimiento que experimenta la empresa diversificada.

Según este modelo, existen cuatro estados por los que pueden atravesar los negocios, a saber: "estrella", "vaca lechera", "interrogante" y "perro".

El modelo de estrategias genéricas fue desarrollado por Michael Porter (1986; cap. 2). Este modelo define las estrategias de diferenciación, liderazgo en costos y segmentación.

La estrategia de Océano Azul plantea la búsqueda de nuevos mercados donde se desarrollen nuevas alternativas para atender al mercado objetivo.

La ventaja comparativa se caracteriza por ser temporal y por ser sostenible a lo largo del tiempo. La ventaja cooperativa se basa en la colaboración de las partes con el objetivo de lograr objetivos comunes.

III. LA INVESTIGACIÓN DE MERCADOS

"Ganar o perder dependerá de cómo captemos, gestionemos y utilicemos la información".

Bill Gates (1999: 27)

"Para preparar un buen plan de márketing es necesario reunir gran cantidad de información de distintas fuentes con la cual elaborar la estrategia y tácticas de márketing que permitan alcanzar un conjunto de metas y objetivos concretos".

William Cohen (2002: 17)

Para elaborar el plan de márketing se requiere contar con información del mercado.

1. Naturaleza de la investigación de mercados

La investigación de mercados es un mecanismo frecuentemente utilizado para encontrar soluciones a los problemas que se presentan en el área de márketing.

El directivo o empresario puede realizar estudios de investigación de mercados por sí mismo o a través de la contratación de algunas de las compañías de investigación de mercados que existen en nuestro medio (véase el cuadro 3.1).

Cuadro 3.1 Ejemplos de empresas de investigación de mercados

- Analistas y Consultores S.A.
- Arellano Márketing
- Ipsos Apoyo Opinión y Mercado.
- CCR Perú
- Compañía Peruana de Investigación de Mercados (CPI)
- Datum Internacional
- GFK Conecta
- Imasen

Elaboración propia.

2. Fuentes de información

La investigación en un plan de márketing está relacionada con la búsqueda de información sobre el mercado objetivo, el análisis de la competencia y de los proveedores, y la estrategia que se planea desarrollar. En el cuadro 3.2 se pueden ver objetivos de investigación de mercados y las herramientas que se pueden utilizar para obtener información útil para la toma de decisiones.

Cuadro 3.2 Ejemplos de objetivos de investigación de mercados

Objetivo general	Objetivo específico	Herramienta de investigación				
		F. S.	Ent.	G. E.	O.	Enc.
Conocer el mercado	Identificar atributos valorados por los consumidores		X	X		
	Identificar factores que afectan comportamiento de compra	X		X		X
	Conocer estilos de vida del consumidor		X	X		
Analizar la competencia	Identificar características distintivas de la competencia	X	X	X		
	Evaluar el servicio de los competidores				X	X
Evaluar la idea de negocio	Evaluar aceptación del producto			X		X
	Estimar la demanda	X	X			X
	Identificar preferencia del mercado sobre:					
	- canales de distribución			X		X
	- comunicación			X		X
	- descuentos, entre otros			X		X

Nota: F.S. = fuente secundaria

Ent. = entrevista

G.E. = grupo de enfoque

O = observación

Enc. = encuesta

Las fuentes de información que se necesitan para el desarrollo de la investigación se basan en datos primarios y secundarios. El investigador deberá buscar primero cuáles son las fuentes de obtención de los datos secundarios, para luego pasar a establecer el método adecuado que le permita recopilar los datos primarios.

2.1 Fuentes de datos secundarios

Las fuentes de datos secundarios son aquellos estudios que han sido efectuados anteriormente por otros investigadores –o por el mismo investigador– para otros fines. Es importante mencionar que muchas veces recurrir primero a las fuentes de datos secundarios permite a la empresa ahorrar dinero y tiempo, ya que el investigador puede obtener de manera fácil y rápida la información que ya ha sido elaborada, para proceder luego a analizarla.

El consultor puede buscar la información secundaria tanto en el interior de la empresa como en las instituciones de carácter público y privado, que cuentan con información que podría ser valiosa para la investigación de mercado por efectuar (véase el cuadro 3.2).

Cuadro 3.3 Ejemplos de fuentes de datos secundarios

- Cámaras de comercio
- Centros de investigación
- Comisión Nacional Supervisora de Empresas y Valores (Conasev)
- Embajadas
- Instituciones u organismos públicos
- Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI)
- Institutos
- Ministerios
- Universidades
- Diarios
- Documentos internos de la empresa
- Documentos y páginas web de Internet
- Publicaciones diversas
- Revistas

Elaboración propia.

2.2 Fuentes de datos primarios

Una vez que el investigador haya revisado las fuentes de datos secundarios, procederá a establecer los mecanismos que le permitan la obtención de la información primaria necesaria para el desarrollo del estudio de mercado. Para esto, el investigador deberá establecer los métodos que le permitan la recopilación de los datos primarios de manera efectiva.

Entre los métodos utilizados para la recopilación de los datos primarios, se encuentran: las entrevistas en profundidad, los grupos de enfoque o *focus groups*, la observación, la experimentación y las encuestas.

a) Las entrevistas en profundidad

Las entrevistas en profundidad consisten en obtener información primaria a través de la opinión de personas representativas del mercado objetivo. Se caracterizan por ser entrevistas individuales, dirigidas a personas previamente definidas. El desarrollo de la entrevista considera la formulación de objetivos, preguntas y temas definidos con anterioridad. Es decir, el investigador establece los objetivos y una guía de pautas que le facilita el desarrollo de la entrevista.

Las ventajas de las entrevistas en general radican en: (a) su flexibilidad en la aplicación, ya que permiten al entrevistador, además de aclarar las preguntas más difíciles, explorar determinados aspectos y guiar la entrevista; (b) la amplia cantidad de información que se puede obtener; y (c) indagar sobre nuevos aspectos que surgen en el desarrollo de la entrevista. Las desventajas básicamente se relacionan con: (a) su alto costo y (b) la dificultad para localizar a la persona que va a ser entrevistada y definir un horario específico en el cual desarrollarla.

b) Los grupos de enfoque o *focus groups*

El método de grupos de enfoque (*focus groups*) consiste en obtener información primaria a través de las opiniones que, sobre un producto o tema específico, tienen determinados grupos de personas representativas del mercado objetivo. Generalmente, en las sesiones de grupos de enfoque participan entre 6 y 10 personas y son dirigidas por psicólogos y especialistas en el comportamiento humano. Según el tema, se sugiere un mínimo de cuatro sesiones de grupos de enfoque. Además, dichas sesiones suelen desarrollarse en ambientes especiales, como, por ejemplo, en salas con un espejo o cámara de Gessell, en donde la sala es observada por los investigadores sin que puedan ser vistos por los participantes del grupo de enfoque, con la finalidad de analizar su comportamiento y reacciones. Cabe resaltar que en ocasiones, y con la finalidad de dar mayor comodidad a los participantes del grupo de enfoque, se prefiere hacer las reuniones en ambientes de casas de familia, en donde las personas se pueden mostrar más dispuestas a conversar y dar sus puntos de vista.

En nuestro país, este método de investigación y el de encuestas personales son los de mayor difusión y aplicación. Asimismo, hay que resaltar que el método de grupos de enfoque permite sobre todo la obtención de información de carácter cualitativo.

c) La observación

El método de observación consiste en apreciar el comportamiento del consumidor. Se trata de un método que permite al consultor conocer la conducta del individuo; sin embargo, la desventaja está en que este no puede llegar a determinar las causas o razones por las que se produce dicho comportamiento. Por ejemplo, en un supermercado se puede observar las compras de una determinada marca de crema dental que realizan los clientes, pero no se puede determinar si la compra fue efectuada por su sabor, por el bajo costo, por la forma de presentación o empaque, o simplemente porque la persona fue enviada a comprar dicho producto.

d) La experimentación

El método de experimentación se basa en la simulación de una determinada situación mediante la cual se controla y evalúa el comportamiento de las variables que se desea estudiar. Como ejemplo, se puede citar la prueba de productos, que consiste en hacer degustar el producto a los potenciales clientes para evaluar las reacciones que estos presentan y ver cuáles son las principales características que observan en el producto.

Otro caso de experimentación consiste en lanzar un nuevo producto en un mercado pequeño con la finalidad de conocer su aceptación y lanzarlo posteriormente en un mercado mayor con características similares, lo cual se hará dependiendo de los resultados obtenidos.

e) Las encuestas

Las encuestas son elaboradas con la finalidad de obtener datos –información específica o general– de diversos individuos, conocedores –o no– del tema de investigación que se viene efectuando. Estas suelen constar de una serie de preguntas cerradas –donde cada pregunta está compuesta por dos o más alternativas– y/o una serie de preguntas abiertas –donde cada persona encuestada puede responder de acuerdo con su experiencia u opinión y de acuerdo a la forma en que la pregunta haya sido formulada–. Las encuestas pueden ser aplicadas de manera personal, por correo, por teléfono o por Internet, según el investigador crea conveniente, tomando en cuenta las características del tema de investigación abordado y lo que el investigador desea conocer de él.

La encuesta personal es aquella que se efectúa de encuestador a encuestado, es decir, es aquella que se aplica en forma directa a los individuos con la finalidad de obtener información útil para el estudio de mercado. Las ventajas de efectuar la encuesta mediante este método

radican en: (a) existe una mayor confiabilidad en la información obtenida; (b) se pueden obtener los resultados en forma inmediata, dependiendo de la disponibilidad de tiempo del individuo que se desea encuestar y del grado de dificultad de la encuesta; y (c) es posible recopilar mayor cantidad de datos. Las desventajas se dan principalmente en cuanto a: (a) representa un mayor costo en comparación con otras alternativas, pues es necesario contratar un mayor número de encuestadores; (b) a veces es difícil localizar al individuo por encuestar, ya que ello depende de su disponibilidad de tiempo, que, a su vez, puede estar en función del cargo que desempeña; (c) la persona encuestada puede recibir la influencia del encuestador en relación con su forma de hablar, la forma de ejecutar las preguntas y otros factores; y (d) las preguntas cerradas orientan la respuesta del encuestado, dejando de lado otras alternativas.

La encuesta por correo se da a través del envío de un formato de encuesta al individuo utilizando este medio, con la finalidad de que sea respondida y devuelta haciendo uso del mismo sistema. Entre las ventajas que presenta este método se pueden señalar: (a) su menor costo en comparación con la de tipo personal, pues no se requiere de la contratación de encuestadores; y b) la posibilidad de aplicar una encuesta más amplia (con muchas preguntas), que pueda ser llenada por el individuo cuando él disponga. Las desventajas de hacer uso de este método se centran en: (a) su poca flexibilidad, pues podría haber una serie de preguntas, de suma importancia para el estudio, que no han sido consideradas en la encuesta o que no sean respondidas por el encuestado; (b) la lentitud en la recopilación de los datos; (c) la baja tasa de respuesta de la encuesta, ya que no existe ningún mecanismo de presión; y (d) la posibilidad de que sean otras personas las que llenen la encuesta –por ejemplo, el asistente– y no el individuo al cual esta se dirige.

La encuesta por teléfono consiste en la obtención de datos haciendo uso del aparato telefónico. Entre sus ventajas están: (a) su menor costo en comparación con la encuesta personal; (b) el alto porcentaje de respuesta que es posible obtener; y (c) la rapidez en la recopilación de los datos. Entre sus desventajas se encuentran: (a) la brevedad de la encuesta; y (b) el hecho de que en nuestro país aún existe una gran población que no tiene acceso al teléfono. En el caso de la entrevista, esta también puede efectuarse por teléfono y, en general, cuenta con las mismas características que la encuesta que se realiza a través de este medio.

La encuesta por Internet se efectúa a través del envío de un formato de encuesta al entrevistado para que este lo responda y lo devuelva haciendo uso de la misma vía. Entre sus ventajas, se pueden mencionar: (a) el menor costo, porque no se requiere de la contratación de personas adicionales para la aplicación de la misma; (b) el acceso rápido al entrevistado; y (c) la oportunidad de poder diseñar encuestas con varias preguntas. Entre sus desventajas, se pueden señalar: (a) la baja tasa de respuesta; (b) el acceso todavía limitado que tiene la

población peruana al sistema de Internet; y (c) restricciones legales para el envío de encuestas por Internet.

3. Procedimiento en el desarrollo de la encuesta

Para el desarrollo de una encuesta, se siguen las siguientes etapas: definición del objetivo de la investigación, establecimiento de la muestra, cálculo del tamaño de la muestra, diseño del cuestionario, administración de la obtención de datos, y preparación del informe y seguimiento.

3.1 Definición del objetivo de la investigación

Los objetivos de investigación deben ser formulados de manera clara. En el desarrollo de un plan de marketing, los objetivos están relacionados con las características que presenta el mercado, la competencia, la aceptabilidad del producto, entre otros. Los objetivos pueden ser cuantitativos y cualitativos.

3.2 Establecimiento de la muestra

En muchos casos, no es conveniente hacer el estudio de la población total porque esta puede ser demasiado amplia y basta con determinar una muestra que sea representativa de esta y que presente características homogéneas. Esta puede ser una mejor alternativa por factores de costo, tiempo y conveniencia.

Para poder determinar una muestra, es necesario considerar el procedimiento de muestreo, antes de pasar a determinar el tamaño de la muestra correspondiente.

Procedimiento de muestreo

El muestreo puede ser probabilístico o no probabilístico. El muestreo probabilístico o aleatorio considera las alternativas de ser simple, sistemático o estratificado; mientras que el muestreo no probabilístico puede ser por cuotas, por conveniencia o por criterio.

- Muestreo probabilístico o aleatorio
 - **Simple:** consiste en tomar una muestra al azar en la que todos los elementos de la población tengan la misma probabilidad de salir elegidos. Esto sucede, por ejemplo,

cuando una empresa escoge al azar un número determinado de sus clientes del total registrado, con el propósito de formularles preguntas acerca de los beneficios que les brinda su producto; en este caso, cualquiera de sus clientes de la lista tendría la misma probabilidad de salir elegido.

- **Sistemático:** consiste en seleccionar la muestra de una población según un criterio específico. Por ejemplo, si se trata de elegir una muestra de 10 individuos de una población de 100, el muestreo de tipo sistemático consiste en seleccionar del listado de la población con la que se cuenta, y que va a ser numerada previamente, a aquellos que hayan sido numerados con los números que sean múltiplos de 10.
- **Estratificado:** este método divide la población en partes de acuerdo con un mismo criterio y selecciona una muestra aleatoria simple en cada una de ellas. Esto sucede, por ejemplo, cuando el investigador decide dividir a la población por rangos de edad y luego saca una muestra aleatoria de cada estrato; o cuando el investigador decide dividir a la población –que puede ser el número total de clientes con los que cuenta una empresa de tipo industrial– de acuerdo con los rangos de nivel de compras que estos clientes realizan al año, y luego saca una muestra aleatoria de cada estrato.
- Muestreo no probabilístico
 - **Por cuotas:** la muestra es determinada sobre la base de proporciones de acuerdo con las categorías establecidas de antemano. Por ejemplo, una empresa que cuenta con 1.000 clientes, de los cuales 200 se encuentran ubicados en el distrito de San Borja, 400 en el distrito de Miraflores, 300 en el distrito de La Molina y 100 en el distrito de Surco, al hacer el muestreo por cuotas buscará tomar en cuenta las proporciones que existen entre los clientes según distritos: es decir, hay 2 clientes de San Borja, 4 de Miraflores, 3 de La Molina y 1 de Surco por cada 10 clientes de la empresa.
 - **Por conveniencia:** la muestra se determina de acuerdo con la conveniencia del consultor. Por ejemplo, si la población que se pretende analizar está conformada por los gerentes y los dueños de grandes empresas, según este método el investigador puede optar por seleccionar en la muestra a aquellos individuos con quienes tenga facilidad de acceso porque son sus conocidos o porque sabe que hay un buen grupo de estas personas a las que les gusta colaborar.
 - **Por criterio:** este método permite al investigador seleccionar la muestra confiando en que esta sea representativa de la población. Por ejemplo, el investigador puede considerar que

no es necesario hacer un muestreo en toda Lima Metropolitana, sino que es suficiente incluir solo a cinco distritos, ya que estos son los más representativos y de ellos se pueden obtener datos importantes para la investigación de mercados.

3.3 Cálculo del tamaño de la muestra

El tamaño de la muestra responde a la cantidad de personas que forman parte de la población total; esta porción es representativa para el estudio que se pretende realizar.

El tamaño de la muestra puede ser establecido sobre la base de fórmulas que consideran el uso de la media o de la proporción para poblaciones infinitas o finitas.

Media de la muestra

La media de la muestra es la suma de los valores, dividida entre el total de elementos que la conforman. Esta forma de cálculo del tamaño de la muestra se utiliza, por lo general, en el muestreo que se aplica para variables de tipo cuantitativo relacionadas con la edad, las ventas, los ingresos, entre otras.

Para el cálculo del tamaño de la muestra cuando se desea estimar la media de una población infinita –denominada así porque no se cuenta con el número exacto de la población, ya que este es difícil de determinar, aunque se sabe que es amplio; como sucede, por ejemplo, con la cantidad de personas que cuentan con un automóvil de cualquier marca de color beige y que pertenecen a un determinado rango de edad–, se utiliza la siguiente fórmula:

$$n = \frac{z^2 \times \sigma^2}{e^2}$$

Donde:

- n : tamaño de la muestra
- z : unidades de desviación estándar que existen en la distribución normal que establece el nivel deseado de confianza (por ejemplo, para un nivel de confianza de 95%, Z puede ser igual a 1,96)
- σ : desviación estándar
- e : error

Para el cálculo del tamaño de la muestra cuando se desea estimar la media de una población finita –que es aquella población cuya cantidad se puede determinar, como sucede, por ejemplo,

con el número de egresados de una universidad que están registrados en el directorio elaborado por la misma institución y que se pretende relacionar con un nivel de ingresos específico, clasificado por rangos-, se utiliza la siguiente fórmula:

$$n = \frac{\sigma^2}{\frac{e^2}{z^2} + \frac{\sigma^2}{N}}$$

Donde:

n : tamaño de la muestra

z : unidades de desviación estándar que existen en la distribución normal

σ : desviación estándar

e : error

N : población total

Proporción de la población

La proporción se refiere al porcentaje de la muestra que presenta un atributo –variable de tipo cualitativo–, el cual es representativo –similar o común– para el total de la población. Por ejemplo, la proporción de toda la población que tiene una opinión favorable de un candidato político o la proporción de toda la población a la que le parece agradable una determinada marca de margarina por su sabor característico.

El tamaño de la muestra cuando se estima la proporción de una población infinita, por ser difícil de especificar –como sucede, por ejemplo, con la proporción de la población que simpatiza con el actual director de EsSalud por las políticas que viene aplicando–, se calcula mediante la siguiente fórmula:

$$n = \frac{z^2 \times p(1-p)}{e^2}$$

Donde:

n : tamaño de la muestra

z : unidades de desviación estándar que existen en la distribución normal

p : proporción de la población que presenta una determinada característica o atributo

e : error

Supongamos que un empresario tiene interés en aplicar una encuesta a una muestra representativa de una población que no ha cuantificado pero sabe que es numerosa, población infinita. Aplicando criterios convencionales, la muestra será de:

$$n = \frac{1,96^2 \times 0,5(0,5)}{0,05^2} = 384$$

Donde:

n : tamaño de la muestra

z : 1,96

p : 0,5 proporción de la población que presenta una determinada característica o atributo

e : 5%

El tamaño de la muestra cuando se estima la proporción de una población finita, que es aquella que puede ser determinada más fácilmente –como sucede, por ejemplo, con la proporción de la población que demanda un jabón de tocador de una marca específica principalmente debido al tiempo de duración que tiene el producto–, se calcula de la siguiente manera:

$$n = \frac{p(1-p)}{\frac{e^2}{z^2} + \frac{p(1-p)}{N}}$$

Donde:

n : tamaño de la muestra

z : unidades de desviación estándar que existen en la distribución normal

p : proporción de la población que presenta una determinada característica

e : error

N : población

Supongamos que, en el caso anterior, el empresario tiene conocimiento de que la población es de 100.000 mas de casa, población finita, y tiene interés en aplicar una encuesta a una muestra representativa de una población. Aplicando criterios convencionales, la muestra será de:

$$n = \frac{0,5(0,5)}{\frac{0,05^2}{1,96^2} + \frac{0,5(0,5)}{100.000}} = 381$$

Donde:

n : tamaño de la muestra

Z : unidades de desviación estándar que existen en la distribución normal

P : proporción de la población que presenta una determinada característica

E : error

N : población

Cabe resaltar que en la determinación de la muestra se pueden presentar dos tipos de errores: el error muestral y el error no muestral.

El error muestral se refiere a que la muestra, al ser definida, no representa de manera exacta a la población total, solo da una idea aproximada de las características que puede presentar dicha población. El error no muestral se refiere a que los resultados de la muestra no representan la opinión general de la población debido a una serie de factores como, por ejemplo, la aplicación inadecuada de la encuesta o la influencia directa o indirecta que puede ejercer el entrevistador sobre las respuestas dadas al tratar de transcribirlas en las encuestas, lo que hace a su manera.

3.4 Diseño del cuestionario

Los cuestionarios pueden ser directos o indirectos y, a la vez, estructurados o no estructurados. Un cuestionario es directo cuando las preguntas se refieren al individuo que va a dar respuesta al mismo, y es indirecto cuando se solicita a la persona encuestada una opinión sobre una tercera persona.

El cuestionario estructurado consiste en una serie de preguntas en las que ya se presentan previamente las opciones de respuestas al individuo encuestado. En cambio, el cuestionario no estructurado consiste en una serie de preguntas con respuestas no sujetas a patrones ya establecidos, es decir, en una serie de preguntas abiertas.

En la elaboración del cuestionario es importante tomar en cuenta una serie de factores, como la secuencia de las preguntas, el lenguaje utilizado y la extensión que el cuestionario debe

tener. Con respecto a la secuencia de las preguntas, es conveniente empezar con las preguntas generales, que permitan posteriormente formular preguntas más específicas. Sobre el lenguaje, este debe adecuarse a las características que presentan los individuos por entrevistar, como, por ejemplo, edad, nivel de educación, cargo, entre otras. Y sobre la extensión del cuestionario, se debe también considerar la disposición que presenten las personas encuestadas, pues ella delimitará el tiempo que ellas quieran destinar a responder dicho cuestionario.

3.5 La administración de la obtención de datos

La administración de la obtención de datos comprende la selección, adiestramiento y organización de los encuestadores, la recopilación de los datos requeridos, la preparación del informe y el seguimiento del estudio.

La adecuada selección y entrenamiento de los encuestadores es clave en la administración de la obtención de datos o la información necesaria. Los encuestadores deben ser personas que tengan facilidad para entablar una conversación –con manejo innato de las relaciones interpersonales– y que se caractericen por su discreción, porque mucha de la información que ellos manejan tiende a ser de carácter confidencial.

La adecuada recopilación de datos es importante en la medida en que facilita el procesamiento de estos. Para ello, es necesario contar con formatos de encuesta –o con la formulación de una serie de preguntas vinculadas al tema– que faciliten el proceso de recopilación de la información y que permitan destinar solo un determinado período de tiempo para la aplicación de la encuesta.

3.6 Preparación del informe y seguimiento

La preparación del informe es de suma importancia porque este refleja el análisis que se ha efectuado sobre la base de la información obtenida. Este forma parte del plan de márketing y es un componente importante del mismo.

No se debe descuidar el seguimiento del estudio, ya que ello permite realizar una evaluación sobre si los resultados que se estipulan en el informe contribuyeron a la adecuada toma de decisiones empresariales.

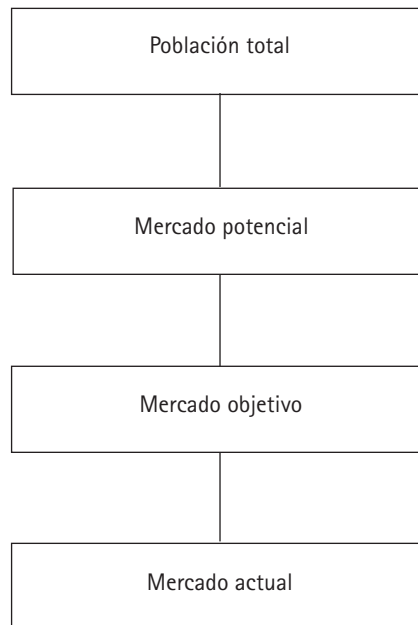
4. El tamaño del mercado y el pronóstico de la demanda

En el desarrollo del plan de marketing, uno de los temas críticos es el de la estimación y el pronóstico de la demanda del mercado. Para la determinación de la demanda del mercado hay que tener en claro los conceptos utilizados y los métodos que se pueden utilizar con base en la información obtenida en la investigación de mercados.

4.1 La medida del tamaño del mercado

El tamaño del mercado se refiere al número de compradores que pueden existir para una oferta determinada de un producto específico. Sobre la base de las características que presentan los compradores es posible identificar cuatro categorías de mercados en función del tamaño. Estas categorías son: la población total, el mercado potencial, el mercado objetivo y el mercado actual (véase el gráfico 3.1)

Gráfico 3.1 Tamaño del mercado



a) La población o mercado total

La población o mercado total se refiere al conjunto total de personas que habitan en una determinada área geográfica, que puede ser un país, una ciudad, una región, entre otras. Por ejemplo, en el caso del Perú, la población total está conformada por los 28,2 millones de personas¹ que habitan en el país.

b) El mercado potencial

El mercado potencial se refiere al conjunto de personas que manifiestan un interés por un producto o servicio específico, que es ofrecido por una determinada empresa. Así, por ejemplo, una empresa que ofrece tarjetas de crédito puede considerar como su mercado potencial al total de personas que presenten algún interés por hacer uso de este servicio, aunque por el momento no cuenten con la capacidad económica que les permita acceder a él. Este puede ser, por ejemplo, el 80% del mercado total.

c) El mercado objetivo

El mercado objetivo es la porción del mercado potencial al cual la empresa pretende orientarse. Este puede ser, por ejemplo, el 20% del mercado potencial.

Parte del mercado objetivo es el mercado meta, que es el conjunto de compradores del producto que la empresa espera para el primer año.

d) El mercado actual o penetrado

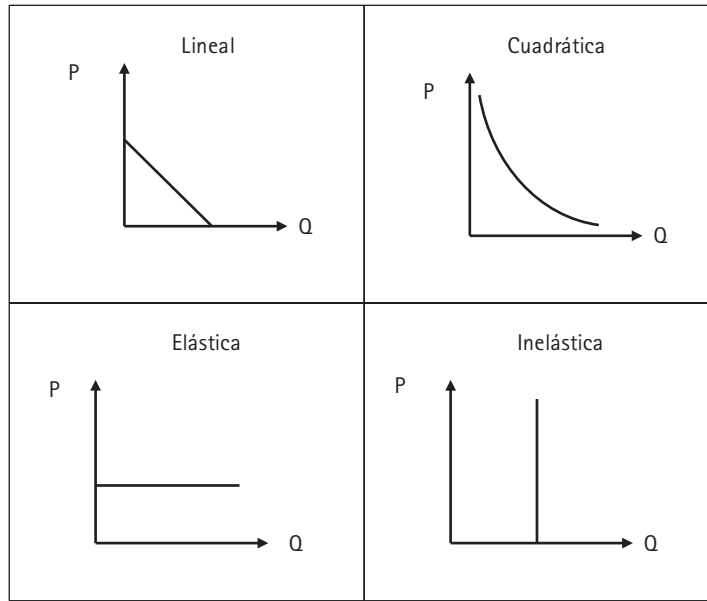
El mercado actual está representado por el conjunto de personas que están adquiriendo el producto que ofrece la empresa.

4.2 La demanda del mercado

Al hablar de demanda, se hace referencia a la cantidad de un producto –o cantidad demandada (x)– que el mercado desea adquirir a un determinado precio (Px). La curva de demanda está representada por la unión de los puntos que determinan la cantidad que demanda el mercado para cada nivel de precio (véase el gráfico 3.2).

¹ Fuente: <<http://www.inei.gob.pe/>>, tomado el 13 de junio de 2011.

Gráfico 3.2 Ejemplos de curva de demanda



Elaboración propia.

Cabe resaltar que, además del precio, existen otros factores que afectan la curva de demanda, entre los cuales se pueden considerar: los ingresos, el mercado, los gustos y las preferencias, los productos sustitutos, entre otros.

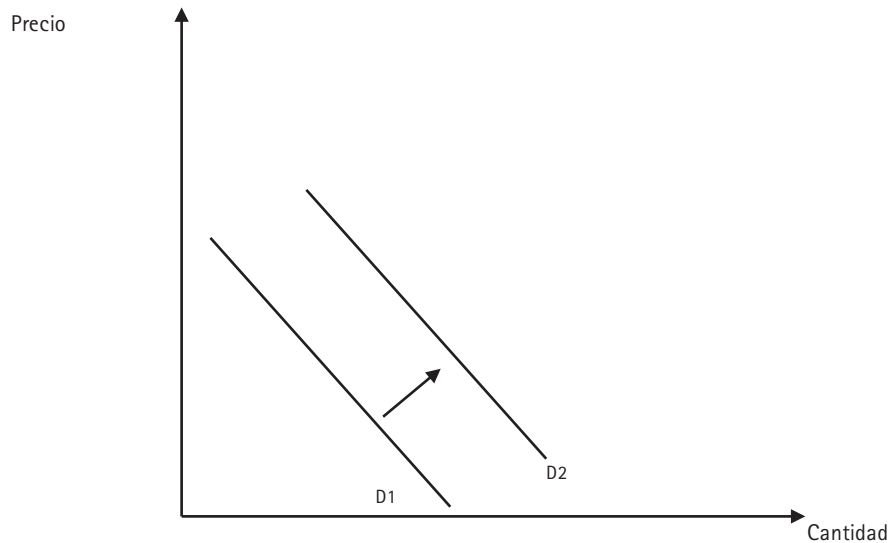
Si los ingresos de los clientes se incrementan, lo más probable es que también lo hagan las ventas de los productos, bajo el supuesto de que se mantiene el mismo nivel de precios. Por otro lado, si el mercado o número de compradores aumenta, esto puede llevar a un incremento de las ventas del producto porque existe un mercado más amplio que tiene interés en él.

Los gustos y las preferencias son otros de los factores que influyen en la demanda de los productos. Por ejemplo, un conjunto musical que lanza un nuevo disco compacto al mercado tendrá una demanda significativa por el producto mientras se mantenga de moda en su mercado; pero, al pasar este período, lo más probable es que su demanda tienda a disminuir, como resultado de los cambios en las preferencias del consumidor.

El desempeño de los productos sustitutos también influye en la demanda del producto, ya que las mejoras que se apliquen en ellos provocarán que disminuya la demanda del producto que ofrece la empresa en particular. Por ejemplo, en el caso de las mantequillas y las margarinas, las mejoras que se incluyan en su preparación o en su presentación pueden llevar al público consumidor a adquirir una u otra.

La variación del comportamiento de los factores descritos anteriormente ocasiona que la curva de demanda se desplace, como se observa en el gráfico 3.3.

Gráfico 3.3 Desplazamiento de la curva de demanda



Elaboración propia.

Desde el punto de vista del marketing, la determinación de la demanda requiere no solo la consideración de la variable precio; además, hay que incluir otros elementos, como el producto, la plaza y la promoción, que corresponden a la mezcla de marketing de la empresa. De esta manera, la demanda del producto queda definida como la cantidad del producto que los clientes estarían dispuestos a comprar, dada una inversión de marketing específica y determinados el espacio geográfico, el rango de tiempo y la situación del entorno. La demanda puede ser expresada en unidades de producto o su equivalente monetario.

a) Métodos para la estimación de la demanda

Para la estimación de la demanda de un producto, se puede recurrir a varios métodos, como el método descendente, el método de agregación o ascendente y el método de variable de referencia de mercado.

El método descendente

El método descendente consiste en la evaluación de las variables del entorno general y del sector industrial, que posibiliten luego la determinación de la demanda del producto que ofrece la empresa.

Para llegar a determinar la demanda, la empresa debe llevar a cabo una serie de pasos, en los cuales se observa cómo se van aplicando factores a una demanda total.

- Demanda total: es la máxima demanda que se presenta por un producto en el mercado.
- Demanda del sector: es la demanda por un producto en un determinado sector. Por ejemplo, el caso de una empresa de guantes que le interesa ingresar a ofrecer su producto al sector minero.
- Demanda por área geográfica: es la demanda por un producto en un determinado territorio. Por ejemplo, una empresa de confecciones que define como su mercado a Lima y no el territorio nacional.
- Demanda del producto de la empresa: definida la demanda del área geográfica, se procede a estimar la participación del mercado que se espera que obtenga el producto/marca de la empresa en cuestión. Por ejemplo, una empresa de bebidas gaseosas que quiere definir la demanda solo para una de sus marcas y no para las cuatro marcas que posee.

El método ascendente

Por lo general, este método es utilizado por empresas que cuentan con diversos puntos de venta, con la finalidad de que la información sobre la demanda de su producto ascienda de abajo hacia arriba, es decir, desde los puntos de venta o centros de distribución hacia la empresa central –o casa matriz.

La gerencia de márketing de la empresa que usa el método ascendente solicita a cada uno de los puntos de venta la información sobre la demanda del producto en su área de influencia. Una vez que se cuenta con toda la información solicitada, la gerencia de márketing procede a agregarla para obtener la demanda de su producto.

El método de la variable de referencia

Las empresas que optan por este método cuentan con productos cuya demanda guarda relación con el comportamiento de ciertas variables de referencia de mercado. Es el caso de la demanda de un bien final "y", en el que el producto cuya demanda se intenta estimar –bien "x"– interviene como un bien intermedio o insumo. Así, por ejemplo, una empresa que produce baterías para automóviles puede establecer estimados de demanda en relación con el aumento o la disminución que experimente el número de unidades del parque automotor. Otro ejemplo es el de una empresa productora de artículos de consumo masivo y que puede establecer estimados de demanda según la variación del sueldo mínimo vital de las clases trabajadoras.

4.3 El pronóstico de la demanda del mercado

El pronóstico de la demanda del mercado se refiere a la estimación de las ventas de un producto para un período futuro específico, para lo cual se toma en consideración el desarrollo de un determinado esfuerzo de márketing.

Entre los métodos utilizados para determinar el pronóstico de la demanda del mercado, se pueden mencionar: la encuesta de intenciones de compra, la opinión del personal de ventas, la opinión de expertos, la prueba de mercado y los estudios estadísticos.

a) La encuesta sobre intenciones de compra

Las encuestas sobre intenciones de compra consisten en una serie de preguntas que se hacen a los potenciales clientes con la finalidad de determinar su predisposición a la compra del producto. Por lo general, el cuestionario cuenta con preguntas directas sobre la predisposición a la compra –por ejemplo, preguntas vinculadas con los gustos y preferencias de los potenciales clientes, con la forma de presentación del producto en estudio, con las características del producto deseado, con el nivel de aceptación del precio del bien, etc.

Una limitación que se presenta cuando se efectúa este tipo de encuestas se relaciona con el hecho de que, por lo general, existe diferencia entre la intención de compra y la compra

real. Es decir, en muchos casos los entrevistados, que según los resultados de las encuestas estuvieron dispuestos a comprar el producto, cambiaron de opinión y no lo llegaron a adquirir cuando este se puso a la venta; o puede presentarse la situación contraria, en que los que respondieron en forma negativa cambiaron de opinión y decidieron adquirirlo, motivados por factores diversos.

b) La opinión del personal de ventas

El método consiste en obtener los estimados de venta de la compañía según la opinión de su personal de ventas. Cuando la empresa hace uso de este método, debe evaluar los factores personales que influyen sobre el personal de ventas y que, por lo tanto, pueden afectar los pronósticos.

Así, por ejemplo, si el ejecutivo de ventas percibe un sueldo sobre la base de comisiones, lo más probable es que tienda a establecer metas inferiores a las que realmente espera, con la finalidad de superarlas durante el período y salir bien evaluado al final del mismo. La empresa debe tomar en cuenta la posibilidad de que existan estos factores en el momento de determinar los pronósticos de venta.

c) La opinión de expertos

Este método se basa en solicitar a los especialistas, de la industria o del sector correspondiente, sus opiniones sobre la demanda de los productos que están siendo analizados. En este caso, los expertos pueden ser proveedores, competidores, distribuidores o consultores de marketing.

Este método permite a los ejecutivos de la empresa recibir opiniones de fuera, de tal manera que puedan contrastarlas con la información que obtienen en el interior de la compañía, para poder contar así con mejores resultados que ayuden en el proceso de toma de decisiones.

d) La prueba de mercado

La prueba de mercado consiste en simular la colocación del producto en mercados seleccionados con la finalidad de conocer su aceptación y pronosticar el tamaño de la demanda.

La prueba de mercado ha sido frecuentemente utilizada por diversas empresas cuando buscan pronosticar la demanda del mercado de productos nuevos. Este es el caso, por ejemplo, de una empresa de bebidas gaseosas que decide lanzar una marca nueva en una ciudad del norte del

país, con el objetivo de poder evaluar su desempeño en esa ciudad, para luego lanzarlo en la capital y posteriormente en todo el país.

Una desventaja que se presenta cuando se recurre a la prueba del mercado es que este método brinda la oportunidad a la competencia de conocer las acciones de la empresa, lo que le permite reaccionar de manera rápida para poder defenderse.

e) Los estudios estadísticos

Los estudios estadísticos permiten a la empresa hacer pronósticos de la demanda del mercado sobre la base de la ventas pasadas –o históricas– del producto. Para esto, se emplean métodos de series de tiempo y métodos causales, que permiten establecer pronósticos de ventas para periodos futuros. Los métodos de serie de tiempo incluyen el promedio móvil y la suavización exponencial simple y se utilizan cuando se tiene data que no presenta tendencia; mientras que el método causal comprende a la regresión lineal y la suavización exponencial doble, la cual se utiliza cuando la data tiene tendencia.

Una de las limitaciones de estos estudios es que puede surgir una serie de factores en el futuro que hagan poco útiles los estimados de ventas basados en la información pasada.

5. Resumen

La investigación de mercados se utiliza para encontrar soluciones a los problemas que se presentan en el área de márketing. Las fuentes de información que se necesitan para el desarrollo de la investigación se basan en datos primarios y secundarios.

Las fuentes de datos secundarios son aquellos estudios que han sido efectuados anteriormente por otros investigadores –o por el mismo investigador– para otros fines. Para la recopilación de los datos primarios, se utilizan los siguientes métodos: las entrevistas en profundidad, los grupos de enfoque o *focus groups*, la observación, la experimentación y las encuestas.

En el desarrollo de una encuesta, se siguen las siguientes etapas: definición del objetivo de la investigación, establecimiento de la muestra, cálculo del tamaño de la muestra, diseño del cuestionario, administración de la obtención de datos, y preparación del informe y seguimiento.

En el desarrollo del plan de márketing, uno de los temas cruciales es el de la estimación y el pronóstico de la demanda del mercado. Para la estimación de la demanda de un producto, se puede recurrir a varios métodos, como el método descendente, el método de agregación o ascendente, y el método de variable de referencia de mercado.

El pronóstico de la demanda del mercado se refiere a la estimación de las ventas de un producto para un período futuro específico, para lo cual se toma en consideración el desarrollo de un determinado esfuerzo de márketing. Los métodos utilizados para determinar el pronóstico de la demanda del mercado son: la encuesta de intenciones de compra, la opinión del personal de ventas, la opinión de expertos, la prueba de mercado y los estudios estadísticos.

IV. EL ANÁLISIS DEL MERCADO

"Cada plan de márketing es único, irrepetible y original, porque la situación de mercado es distinta cada vez y porque las empresas y sociedades evolucionan".

Ernesto Ruiz (2004: 45)

"Un conocimiento sólido del comportamiento del consumidor es imprescindible para el éxito a largo plazo de un programa de márketing".

David Loudon y Albert Della Bitta (1995: 10)

Para la elaboración del plan de márketing es importante conocer el mercado al cual se dirige la oferta de producto. No existe uno sino varios tipos de mercado que presentan características particulares que deben ser entendidas para realizar actividades de márketing¹.

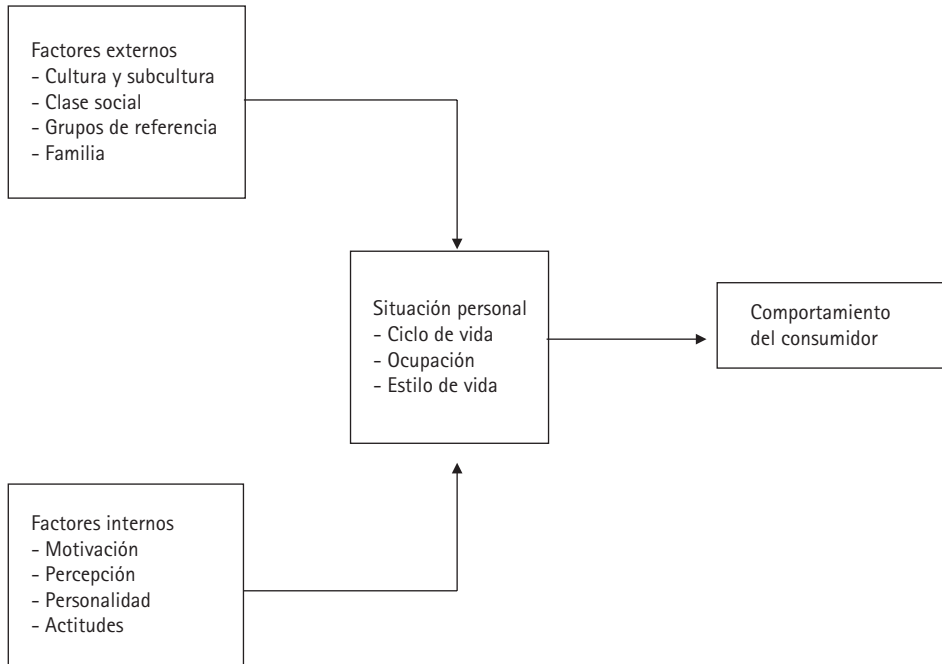
1. El mercado del consumidor

El mercado del consumidor se refiere al conjunto de consumidores finales que existen para una oferta de producto específica. En este caso, el consumidor final adquiere el producto para su uso personal.

El consumidor se ve influenciado por diversos factores que afectan su comportamiento de compra. Entre estos, se pueden mencionar: los factores externos, los factores internos y los factores vinculados con la situación personal (véase el gráfico 4.1).

¹ Por ejemplo, se puede mencionar el mercado del consumidor, el mercado industrial, el mercado de los intermediarios, el mercado del gobierno, el mercado del sector agrícola, entre otros.

Gráfico 4.1 Factores que influyen en el comportamiento del consumidor



Elaboración propia.

1.1 Factores externos

Entre los diversos factores externos que influyen de manera importante en el comportamiento del consumidor se encuentran: la cultura, la clase social a la que pertenece el individuo, el grupo de referencia y el núcleo familiar.

a) La cultura

La cultura –entendida como un sistema integrado de patrones de aprendizaje que caracterizan a una sociedad que, a su vez, es regida por normas de tipo social– hace referencia a todo objeto o símbolo que es creado por una sociedad y transmitido de generación en generación, e influye en forma directa o indirecta en el comportamiento de la persona.

Entre los objetos que son resultado de la influencia cultural, se tiene, por ejemplo, a la vivienda, con sus propias características que pueden diferenciarla en forma significativa, o no, de aquellas que existen en sociedades diversas; y a la vestimenta, que, por lo general, tiende a ser propia de los habitantes de una sociedad o a variar temporalmente como resultado de sucesos diversos. Esto se puede apreciar en el interior del país, donde existen diferentes diseños de vivienda –e incluso materiales utilizados– según se trate de la región natural de la costa, la sierra o la selva.

b) Clase social

Las clases sociales son divisiones que tienden a ser homogéneas y que se establecen en la sociedad sobre la base de determinados criterios. Estos criterios pueden ser: los ingresos familiares, la posesión de bienes, el nivel educativo, la categoría ocupacional, la condición racial, entre otros.

En términos generales, el individuo puede pertenecer a la clase social alta, media o baja. En la clase social alta tienden a ubicarse los empresarios prósperos, los directivos de grandes empresas y los profesionales de éxito. Estos suelen vivir en las zonas residenciales de las ciudades donde habitan y gozan de amplias comodidades, manteniendo condiciones de vida más favorables.

En la clase social media se encuentran los profesionales, los empleados y los empresarios medianos y pequeños. Estas personas frecuentemente habitan en determinadas urbanizaciones donde viven familias que cuentan con medios que les permiten satisfacer sus necesidades básicas –como luz, agua, teléfono, alimentación, vivienda, vestimenta, entre otros– y, en algunos casos, contar con cierto nivel de ahorro. Además, estas personas se preocupan por brindarles a sus hijos una educación que tiende a llevarse a cabo en colegios privados.

En la clase social baja se encuentran los obreros, los ambulantes y los desempleados. Los individuos de esta clase, por lo general, habitan en barrios marginales y, en muchos casos, no llegan siquiera a satisfacer adecuadamente sus necesidades básicas, como la alimentación y vivienda. Su nivel de educación es bajo y los hijos que estudian –ya que puede ser que no todos lo hagan– lo hacen en los colegios del Estado y muchas veces deben también realizar labores en trabajos marginales.

c) Grupos de referencia

Los grupos de referencia son aquellos grupos de personas que ejercen una importante influencia en el comportamiento del individuo. Como ejemplos, se puede citar a: la familia, los centros de estudiantes, los clubes sociales, los grupos que participan activamente en las iglesias y los grupos de amigos.

Al hablar de grupos de referencia, no solo se considera a los grupos a los que pertenece el individuo, sino también a aquellos de los que este aspira formar parte. Es el caso de un joven que desea –o aspira– ser miembro de un determinado club deportivo, o el caso de un empresario que desea ser miembro activo de un club social, o de aquel que desea ser considerado como un miembro más de la población que usa una determinada marca de ropa.

d) Familia

La familia es un factor que influye de una manera decisiva en la persona, dado que es el seno en el que el individuo se desarrolla y forma, y este puede verse influenciado, en mayor o menor medida, por cada uno de los miembros de la unidad familiar. Así, la opinión y el rol que asumen los miembros de la familia resultan determinantes en el comportamiento del individuo.

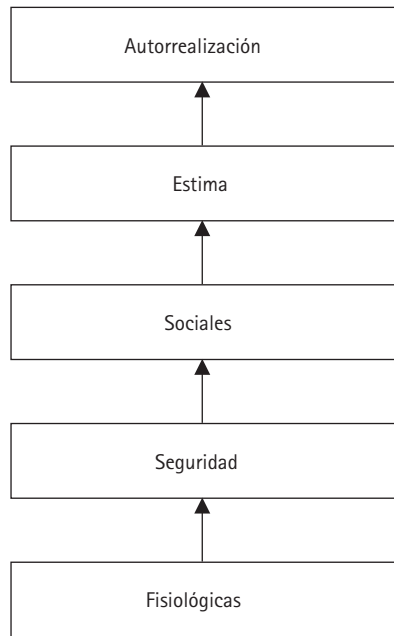
1.2 Factores internos

Los factores internos, tales como la motivación, la percepción, la personalidad y las actitudes, también afectan de manera directa el comportamiento del consumidor.

a) Motivación

La motivación se presenta cuando el individuo tiene necesidades que estimula y busca satisfacer. Son diversas las teorías que intentan explicar la motivación que lleva a estas personas a tratar de satisfacer estas necesidades. Abraham Maslow, por ejemplo, encontró útil establecer una jerarquía de las necesidades que presenta el individuo y que lo motivan a tratar de satisfacerlas una a una (véase el gráfico 4.2). Este proceso se inicia con la satisfacción de las necesidades fisiológicas, hasta llegar a la autorrealización.

Gráfico 4.2 Teoría de la motivación de Maslow



Fuente: Stanton *et al.* (2004: 48).

b) Percepción

La percepción se efectúa cuando el individuo da significados a la información que recibe a través de sus sentidos. Cabe señalar que las personas no necesariamente dan el mismo significado a los estímulos que reciben de sus sentidos. Para el gerente de márketing es importante tomar en cuenta este factor, ya que la manera como los individuos se vean influirá en su comportamiento de compra y, por lo tanto, en la toma de decisiones con respecto a las estrategias que debe seguir la empresa.

c) Personalidad

La personalidad está vinculada con el comportamiento que se espera que tenga la persona como resultado de su conducta habitual; es decir, está relacionada con el comportamiento esperado del individuo. Así, por ejemplo, un individuo se puede caracterizar por tener una

personalidad introvertida, mientras que otro puede ser el extremo opuesto, una persona totalmente extrovertida.

d) Actitudes

Las actitudes son los puntos de vista –o posiciones– que adoptan las personas respecto a los objetos, los individuos –incluidos ellos mismos–, las ideas y la vida en general. En el caso de los objetos, la actitud de la persona frente a ellos tiende a ser positiva, indiferente o negativa.

1.3 Situación personal

La situación en que se encuentra la persona es determinante en su decisión de compra. Algunos factores relacionados con la situación personal de un individuo son: la etapa del ciclo de vida en que se encuentra, la ocupación que desempeña y el estilo de vida que lleva.

a) El ciclo de vida

Un factor importante que influye en el comportamiento del consumidor es la etapa del ciclo de vida por la que atraviesa el individuo. En términos generales, se puede mencionar que son siete las etapas por las que el individuo pasa durante su ciclo de vida (véase el cuadro 4.1), aunque existan claras excepciones.

Cuadro 4.1 Etapas del ciclo de vida del individuo

- Niño
 - Adolescente
 - Adulto soltero
 - Casado joven, sin hijos
 - Casado joven, con hijos menores
 - Casado de edad media
 - Casado de edad avanzada
-

Fuente: adaptado de Kotler, Cámara, Grande y Cruz (2001: 189).

Niño

El niño representa un segmento de mercado importante de nuestra población, al cual se orientan un gran número de empresas prósperas del medio. Estas intentan persuadir al niño

sobre el producto que ofrecen –o el servicio que prestan– para que este convenza, a su vez, a sus padres de que lo adquieran –o recurran a la prestación del servicio–; es el caso de las golosinas, los parques de diversión, los circos, los restaurantes, entre otros.

Adolescente

Por lo general, la personalidad que adopta el adolescente se caracteriza por su espíritu independiente y por su postura crítica respecto de las normas que rigen a la sociedad. Ello se puede ver reflejado, por ejemplo, en la ropa que usa, la música que escucha, los espectáculos a donde asiste, etc., y que son ofrecidos por aquellas empresas que lo consideran como su mercado objetivo.

Adulto soltero

Esta etapa de la vida de una persona se caracteriza porque además de ser soltero, es independiente económicamente. En este caso, sus necesidades pueden ser, por ejemplo, un auto, una vestimenta de moda, un viaje, entre otras.

Incluso las características de los productos que adquieren pueden tender a guardar relación con su propio estilo de vida; por ejemplo, cuando se trata de comprar un auto, lo más probable es que el individuo busque uno de tipo deportivo, de dos puertas y de color llamativo. Hay empresas que, dentro de la variedad de productos que ofrecen, incorporan algunos que presentan las características que demanda el adulto soltero.

Casado joven, sin hijos

En esta etapa el individuo se casa, asume nuevas responsabilidades y tiene otras necesidades por satisfacer. Entre estas necesidades, se pueden mencionar: (a) requiere de un departamento o casa donde vivir y (b) demanda una serie de bienes para el hogar, como el televisor, la refrigeradora, la cocina, la licuadora, la plancha, entre otros.

Casado joven, con hijos menores

Es aquella etapa en que la pareja de casados tiene hijos pequeños y la necesidad de incurrir en nuevos gastos, como aquellos que conciernen al pediatra, los pañales, los juguetes, además de los otros productos que son necesarios en una unidad familiar. Del mismo modo, conforme el niño va creciendo y llega a la edad de tres años, se incurre en gastos adicionales, ya que hay que pagar por los servicios de educación, la diversión familiar en clubes, centros recreacionales,

entre otros. En algunos casos, cuando ambos padres trabajan, también se incurre en gastos de guardería desde que el niño se encuentra en una temprana edad, porque no se cuenta con una persona adecuada para atenderlo.

Casado de edad media

En esta etapa, los hijos de la pareja crecen y se encuentran en el colegio o en la universidad, por lo que una parte importante del presupuesto familiar se asigna a la educación. Asimismo, los hijos ya participan en sus propios grupos sociales, que están conformados por amigos de barrio, amigos que comprenden el círculo de estudios, etc., y son otras las necesidades y gastos recreativos o culturales en los que es necesario incurrir.

Casado de edad avanzada

Esta etapa se caracteriza porque los hijos de la pareja se encuentran en una edad y situación económica que les permite independizarse y los padres se quedan solos en la casa. Los gastos en salud tienden a aumentar como resultado de la edad en que se encuentran los padres, aunque también es probable que parte del presupuesto se oriente a diversiones y viajes.

El ciclo de vida del individuo presentado puede sufrir alteraciones, además de que pueden presentarse situaciones que afecten su comportamiento. Entre estas situaciones, se encuentran: la presencia de un mayor número de divorciados y de viudos, la presencia de madres o padres solteros que deben hacer frente a todo aquello que demanda la crianza de un hijo y continuar trabajando para obtener los recursos necesarios para su manutención.

b) Ocupación

La ocupación, o el puesto que desempeña un individuo en una empresa, también afecta el comportamiento del consumidor y crea diversas necesidades. De este modo, la persona puede ser un estudiante, un policía, un ingeniero, un administrador, un doctor, un economista, entre otros, y, de acuerdo a ello, puede variar sus necesidades.

c) Estilo de vida

El estilo de vida se refiere básicamente a la forma de vida que adopta la persona, lo que se ve reflejado en el conjunto de actividades que esta realiza y en los intereses que mantiene. Según esto, se puede encontrar un grupo de personas que se caracterizan por su sencillez, mientras que otro grupo de personas se caracterizan por su sofisticación, lo cual puede influir,

por ejemplo, en sus preferencias de vestimenta. Del mismo modo, el estilo de vida que adopta una persona la puede definir como conservadora, liberal, etc.

2. El mercado industrial

El mercado industrial está conformado por el grupo de empresas dedicadas a la elaboración de bienes –insumos o bienes finales– que luego se destinan al mercado del consumidor. Una de las principales características de este mercado es que las empresas que lo integran van a comprar bienes –en este caso, insumos o bienes intermedios– que luego van a ser transformados –o, bajo circunstancias especiales, van a ser incorporados como partes del bien final, sin experimentar modificación alguna– y ofrecidos al consumidor final a través de los distintos canales de distribución.

Dentro de esta categoría se encuentran las empresas del sector manufacturero. También se considera a las empresas de otros sectores, como el minero o el pesquero, las que realizan procesos de transformación sobre los productos que compran o extraen por sí mismas –es el caso del cobre y del pescado, respectivamente, que actúan como materia prima– para ofrecerlos luego al mercado consumidor. Por ejemplo, en la actividad minera, el cobre utilizado –que cuenta con un determinado porcentaje de pureza– va a ser sometido a un proceso de transformación que le permite a la empresa minera obtener una serie de productos de mayor valor agregado, como el cobre *blister* o las láminas de cobre. En la actividad pesquera, por su parte, el pescado extraído por la empresa a través de sus propios armadores –o por terceros que se encargan de proveerla del insumo– va a ser transformado en pescado congelado, harina de pescado, aceite de pescado o conserva de pescado, para ser colocado luego en el mercado consumidor, donde también puede ser ofrecido en estado fresco.

2.1 Características del mercado industrial²

El mercado industrial presenta una serie de características particulares respecto de la demanda y los clientes.

a) La demanda

Entre las principales características que mantiene la demanda industrial, se pueden considerar las siguientes:

² Sobre este tema, véase Kotler y Armstrong (1998: 178) y Lambin (1991: 65).

Se trata de una demanda derivada

La demanda del mercado industrial depende de la demanda del consumidor final. Por ejemplo, una empresa que vende tintes –como insumos– a la industria textil, experimentará cambios en la demanda industrial de su producto –los tintes– por parte del sector textil si se producen cambios en la demanda que el consumidor final tenga por las confecciones y las telas que elabora la industria textil a partir de este insumo. En la situación expuesta, la demanda industrial está representada por aquella que efectúa la industria textil por los tintes que fabrica la otra empresa, y esta compra de insumos, a su vez, dependerá de la demanda que el consumidor final presente sobre los productos finales –confecciones y telas– que ofrece la industria textil y que son elaborados con los tintes.

Es una demanda que tiende a ser inelástica

Se espera que, ante una subida en los precios de los insumos que utiliza la empresa industrial en su proceso productivo –en el ejemplo anterior, los tintes para la industria textil–, la demanda por el producto que esta fabrica –confecciones y telas– no se vea reducida sustancialmente. En algunos casos, la empresa industrial –del sector textil– puede optar por trasladar este aumento en los precios de los insumos –que repercuten en sus costos– a los consumidores finales, por medio del incremento en el precio de los productos que orienta al mercado del consumidor –como son las confecciones y las telas, según el ejemplo.

Se trata de una demanda que puede experimentar fluctuaciones de manera radical

Ello significa que la demanda industrial –cantidad de tintes que el sector textil desea adquirir, según el ejemplo– puede llegar a experimentar cambios bruscos que estén relacionados con el comportamiento de la demanda por bienes de consumo final; es decir, con el mercado consumidor de confecciones y telas que son elaboradas empleando los tintes.

b) Los clientes

Las principales características de los clientes que mantiene el mercado industrial son:

El número de compradores industriales tiende a ser menor

Ello significa que, a diferencia del mercado del consumidor, el mercado industrial se caracteriza por tener un menor número de compradores, pero que cuentan con una mayor capacidad de compra –según el ejemplo, la empresa que fabrica los tintes cuenta con un menor número de clientes industriales, conformado mayoritariamente por las empresas del sector

textil-. Esto hace que el poder de negociación de los compradores industriales –en este caso, la industria textil– sea mayor que el de los consumidores finales.

Los compradores –o clientes del mercado industrial– tienden a estar concentrados en un área geográfica específica

Existe la tendencia a ubicar a los clientes industriales de sectores específicos en determinadas áreas geográficas por razones diversas, entre las que se encuentra la facilidad de acceso a la materia prima. Así, por ejemplo, en el nivel nacional se puede apreciar que una parte importante del mercado industrial de zapatos se encuentra localizada en la ciudad de Trujillo –entre otras razones, porque allí se encuentran los proveedores del cuero que se utiliza como insumo–, desde donde una cantidad significativa de esta mercadería es distribuida hacia el resto del país. Lo mismo sucede con los empresarios ubicados en el Parque Industrial de Villa El Salvador, que están agrupados en zonas según los productos que expenden; así, existen los fabricantes de muebles, de zapatos, etc.

Los clientes o compradores industriales suelen ser profesionales

Por lo general, los compradores industriales son especialistas que cuentan con un amplio conocimiento sobre las características técnicas que deben presentar los bienes que requieren y que van a intervenir en un nuevo proceso productivo, ya sea como materia prima –o insumo– o como aquella parte que complementa un bien final.

Los compradores industriales tienden a identificarse en un centro de compras

Esto se refiere a que los compradores industriales tienden a ser un conjunto de personas que se encuentran agrupadas en la empresa en un centro de compras –departamento de compras, por ejemplo– y que son las que determinan la adquisición de productos por parte de ella. De esta manera, no se ven identificados con una persona individualizada, sino con un grupo de personas que son las que conforman el centro de compras.

2.2 El centro de compras

El centro de compras se refiere a todos los individuos que participan en el proceso de decisión de compra y que pueden estar ubicados, o no, en la empresa. Este centro de compras presenta una composición específica y una serie de requerimientos³.

³ Nuestras fuentes sobre este punto son: Lambin (1991: 68-73) y Stanton *et al.* (2004: 153-4).

a) Composición del centro de compras

Los individuos que comprenden el centro de compras adoptan varios roles.

El comprador

Es la persona que formalmente negocia la compra en representación de la empresa industrial. Es decir, se trata de la persona que se encarga de ejecutar los trámites formales que se llevan a cabo en la adquisición de un producto –insumo o bien intermedio.

El usuario

Es aquella persona que hará uso del producto adquirido, el cual será utilizado como insumo o materia prima dentro del proceso productivo que ejecuta la empresa industrial –comprador industrial–; es decir que el producto será sometido a un proceso de transformación para la obtención de un bien final, que es el que la empresa comercializa.

El influenciador

Se trata de aquella persona o conjunto de personas que hacen las recomendaciones acerca de las características que debe presentar el producto que será adquirido por el comprador industrial. Esta persona puede pertenecer –personal interno– o no –personal externo– a la empresa. Este último caso se refiere a los consultores o los técnicos.

El decisor

Es la persona que tiene la capacidad de comprometer a la empresa industrial a adquirir los productos del proveedor.

b) Requerimientos de los compradores industriales

De acuerdo con las características que deban presentar los productos que demanda el comprador industrial, así como de las partes que intervengan en la negociación, se pueden presentar diversos requerimientos en los compradores industriales.

Trato directo

Se da cuando los compradores industriales, por el volumen de compra que piensan efectuar, solicitan tratar directamente con la empresa –en este caso, el proveedor– y dejan de lado a

los intermediarios. No solo pretenderán tratar directamente con la empresa, sino que, además, buscarán un trato directo con sus directivos, en lugar de realizar la negociación por medio de los vendedores. Por lo general, esto se debe a que el comprador industrial piensa que, tratando directamente con los dueños o con los gerentes, es decir, con la alta dirección, será mayor la probabilidad de obtener mejores descuentos.

Regularidad en la compra

El comprador industrial buscará transar con aquellos proveedores que le aseguren la ejecución no solo de la primera compra en la que se preocupen por cumplir con todos los requisitos establecidos previamente –entrega oportuna, buena calidad del producto, homogeneidad, etc.–, sino que además buscará la realización de compras futuras que se efectúen con regularidad y en fechas previamente establecidas. Ello le permitirá fortalecer los lazos entre ambos por la relación permanente que debe existir como consecuencia de la compra-venta de productos, que luego intervendrán como insumos –o bienes intermedios– en el proceso productivo.

Tamaño del pedido

El comprador industrial buscará a aquellos proveedores que puedan cumplir con el volumen de compras solicitado. Esta es una de las razones por las que las pequeñas empresas se encuentran en desventaja al realizar negocios con el mercado industrial, ya que muchas veces no están en condiciones de ofrecer volúmenes significativos de productos de calidad y homogeneidad aceptables y que le sirvan a la empresa industrial como insumo –materia prima o bien intermedio– en su proceso productivo. Por lo general, las pequeñas empresas tienden a ofrecer pequeños volúmenes de producción que no son homogéneos entre sí, lo que hace que el comprador industrial prefiera abastecerse de proveedores más grandes, que cuentan con mayores volúmenes de producción y que pueden garantizar la calidad y el cumplimiento requeridos.

Financiamiento

El comprador industrial buscará aquellas alternativas financieras que le resulten más convenientes para el desarrollo de sus actividades. Para esto, es necesario que la empresa proveedora se anticipe a este hecho y esté preparada para ofrecer distintas modalidades financieras que puedan satisfacer las expectativas del comprador. Se han dado casos de empresas que han llegado hasta a perder clientes industriales importantes debido a deficiencias en el ofrecimiento de mecanismos de financiamiento. Una modalidad financiera a la cual es posible recurrir en estos casos es el arrendamiento financiero o "*leasing*".

Sistema

Esto se relaciona con el hecho de que muchas veces, cuando el comprador industrial pretende solucionar un problema que concierne a su empresa en particular, no solo tiene la necesidad de proveerse de un producto específico, sino que la satisfacción de esta necesidad puede involucrar un conjunto de acciones y productos que corresponden a la empresa proveedora.

Por ejemplo, en el campo de los servicios, el cliente no solo requiere contratar al personal de seguridad, también necesita que la empresa proveedora se preocupe de su entrenamiento, así como de la administración de la seguridad en el interior de la empresa –el comprador industrial–. Para citar otro ejemplo, cuando se trata de la compra de instalaciones, la empresa buscará a aquellos proveedores que le proporcionen el servicio completo, de tal manera que ellos pongan en funcionamiento la instalación; a esta actividad se le denomina "operación llave en mano".

Garantía de suministros

El comprador industrial buscará tener la seguridad de que el producto comprado podrá contar con los suministros necesarios en el momento oportuno. Por ejemplo, cuando se trata de adquirir una maquinaria, se espera que haya la seguridad de que se cuenta con una oferta de repuestos –interna o externa–; además, se busca que sea de utilidad y no se vuelva obsoleta rápidamente o desaparezca del mercado.

Servicio postventa

El comprador industrial pone énfasis en el servicio que recibirá por parte del vendedor –o proveedor– una vez realizada la compra. Por ejemplo, en el caso de las maquinarias industriales, es importante el servicio que pueda brindar el proveedor en periodos cortos de tiempo y durante la época de garantía, ya que una falla en la maquinaria de este tipo puede afectar directamente los niveles de la producción en la empresa y es relevante que esta sea reparada lo más pronto posible y en forma adecuada.

3. Resumen

El mercado del consumidor se refiere al conjunto de consumidores finales existentes para una oferta de producto. El consumidor final adquiere el producto para su uso personal.

El comportamiento del consumidor se ve afectado por factores externos e internos y por la situación del individuo. Entre los diversos factores externos que influyen de manera importante en el comportamiento del consumidor se encuentran: la cultura, la clase social a la que pertenece el individuo, el grupo de referencia y el núcleo familiar. Entre los factores internos se pueden mencionar: la motivación, la percepción, la personalidad y las actitudes. Algunos factores relacionados con la situación personal de un individuo son: la etapa del ciclo de vida en que se encuentra, la ocupación que desempeña y el estilo de vida que lleva.

El mercado industrial está conformado por el grupo de empresas dedicadas a la elaboración de bienes –insumos o bienes finales– que luego se destinan al mercado del consumidor. El mercado industrial presenta una serie de características particulares respecto de la demanda y los clientes.

En el mercado industrial es muy importante el centro de compras, el cual se refiere a todos los individuos que participan en el proceso de decisión de compra industrial y que pueden estar ubicados, o no, en la empresa. El centro de compras incluye a los siguientes participantes: el comprador, el usuario, el influenciador y el decisor. Entre los requerimientos del centro de compras se puede mencionar: el trato directo, la regularidad en la compra, el tamaño del pedido, el financiamiento, el sistema, la garantía de suministros y el servicio postventa.

V. FORMULACIÓN ESTRATÉGICA DE MÁRKETING

"En muchas ocasiones, el desarrollo estratégico de las organizaciones intenta realizarse a partir de su situación actual, y no a partir de nuevos planteamientos estratégicos".

Gerry Johnson y Kevan Scholes (2001: 280)

La formulación estratégica de márketing comprende la definición objetivos de márketing y de las estrategias de: segmentación de mercados, posicionamiento, crecimiento, de competencia y mezcla de márketing¹.

1. Objetivos de márketing

Los objetivos de márketing deben estar alineados con los objetivos de la empresa. Estos objetivos son específicos para el área y se determinan según indicadores para los años que comprende el plan de márketing. En el cuadro 5.1 se aprecian ejemplos de objetivos de márketing para una empresa que tiene un plan de márketing a tres años.

¹ Las cuatro primeras se tratarán en el presente capítulo y el tema de la mezcla de márketing se desarrollará en el capítulo VI.

Cuadro 5.1 Ejemplos de objetivos de marketing

Área	Objetivo	Indicador	Año 1	Año 2	Año 3
Ventas	Aumento ventas	Mayor venta / total ventas (%)	----	50%	40%
Posicionamiento	Marca reconocida	Nivel recordación	30%	50%	70%
Mercado	Nuevos clientes	Captación de nuevos clientes / total clientes	10%	12%	15%
Fidelización	Satisfacción del cliente	Cliente satisfecho/ cliente total	70%	90%	98%
Producto	Ampliar productos	Nuevos productos	1	2	3

Elaboración propia.

2. Estrategia de segmentación

La segmentación del mercado se basa en la división de un mercado total heterogéneo en partes o segmentos de mercado que presentan características homogéneas. La estrategia de segmentación consiste en definir el criterio o los criterios para segmentar el mercado en un fraccionamiento que permita cumplir los objetivos de la empresa.

2.1 Criterios para segmentar el mercado del consumidor

Los criterios de segmentación del mercado se pueden agrupar en cuatro grandes categorías: geográficas, conductuales, psicográficas y demográficas (véase el cuadro 5.2).

Cuadro 5.2 Criterios de segmentación del mercado

Criterios	Clasificación según:	Especificaciones
a) Geográficos	<ul style="list-style-type: none"> • Región • Tamaño de las ciudades • Clima 	Costa, Sierra y Selva menos de 500 habitantes, entre 500 y 1.000 habitantes frío, cálido, templado
b) Conductuales	<ul style="list-style-type: none"> • Ocasión de compra • Beneficios • Frecuencia de uso 	normal, especial calidad, servicio, economía esporádico, regular, frecuente
c) Psicográficos	<ul style="list-style-type: none"> • Clase social • Estilo de vida • Personalidad 	alta, media, baja conservador, liberal impulsivo, autoritario
d) Demográficos	<ul style="list-style-type: none"> • Edad • Sexo • Ingreso • Ocupación • Religión 	menos de 20 años, entre 21 y 30 años, entre 31 y 40 años, más de 40 años masculino, femenino menos de US\$ 1.000, entre US\$ 1.000 y US\$ 1.500, etc. administrador, economista, ingeniero, médico, etc. católico, protestante

Elaboración propia.

a) Geográficos

La segmentación sobre la base de factores geográficos divide al mercado total según: la región, el tamaño de la ciudad y el clima.

Región

La segmentación por regiones se da a través de la división del mercado total en determinadas regiones geográficas. En el caso del Perú, las regiones naturales comprenden la Costa, la Sierra y la Selva. Así, por ejemplo, una compañía de conservas de pescado puede concentrar sus actividades empresariales en una región del país en lugar de orientarse a todo el territorio nacional, por la fuerte incidencia de los fletes de transporte en el costo de los productos que fabrica o por la cercanía a la materia prima.

Tamaño de las ciudades

La segmentación por tamaño de las ciudades considera la selección de los segmentos de mercado según el número de habitantes que estas presentan. Es el caso de las empresas de *fast food*, que, luego de establecerse en Lima, buscarán entrar al mercado de provincias dando prioridad a las ciudades que tengan una mayor población. Lo mismo sucede con las grandes tiendas por departamento, que analizan la demanda potencial antes de tomar la decisión de ingresar a nuevos mercados en otros lugares del país.

Clima

La segmentación por clima considera las diferencias climatológicas que existen dentro del país. En términos generales, los climas se clasifican en frío, cálido y templado. Este criterio de segmentación de mercado lo pueden aplicar las empresas agroindustriales peruanas orientadas a la exportación.

b) Conductuales

Los factores conductuales dividen al mercado teniendo en consideración el comportamiento que adopta el consumidor respecto del producto ofertado. Entre estos factores se encuentran: (a) la ocasión de compra, (b) los beneficios esperados y (c) la frecuencia de uso del bien.

La ocasión de compra

La segmentación por ocasión de compra se basa principalmente en la selección de fechas especiales que corresponden a acontecimientos importantes. En el caso del Perú, estos acontecimientos especiales son: Día de la Madre, Día del Padre, Día de San Valentín, Fiestas Patrias, Navidad, Año Nuevo, inicio de clases escolares, entre otros; épocas en que las empresas deciden desarrollar campañas más agresivas para incrementar sus ventas.

Beneficios esperados

La segmentación por beneficios esperados se da sobre la base de lo que esperan obtener los compradores con la adquisición del bien. Por ejemplo, en el sector de automóviles existen segmentos de mercado que priorizan los beneficios esperados de estatus, comodidad, seguridad, o costo del transporte al adquirir el bien. Sucede lo mismo con la adquisición de un departamento, que, dependiendo del lugar donde se encuentre ubicado, puede esperarse que brinde un mayor estatus, seguridad, o comodidad.

Frecuencia de uso del bien

El criterio de la frecuencia de uso del producto determina la existencia de usuarios frecuentes o esporádicos. Es el caso de muchas empresas que se caracterizan por contar con un porcentaje limitado de usuarios frecuentes que, sin embargo, representan una parte importante del total de sus ventas.

Asimismo, es usual encontrar muchas empresas que estén constantemente recurriendo al uso de estrategias que tiendan a favorecer la conversión de sus clientes esporádicos en usuarios frecuentes. Este es el caso de ciertas compañías aéreas que, para hacer de sus clientes usuarios frecuentes, ofrecen en forma constante beneficios adicionales –como premios y pasajes gratis– a aquellos que acumulan un número determinado de millas en los viajes que realizan en los aviones de la compañía; promociones que solo se ofrecen por períodos específicos.

c) Psicográficos

Los factores psicográficos dividen al mercado según: la clase social, el estilo de vida y la personalidad de los compradores.

Clase social

La segmentación por clase social divide al mercado en: (a) la clase social alta, (b) la clase social media y (c) la clase social baja. Hay empresas que dirigen sus productos a determinada clase social, como es el caso de las que comercializan automóviles marca Mercedes Benz, que se dirigen a un segmento de nivel socioeconómico alto del mercado. A la vez, existen empresas que se dedican a la elaboración de prendas de vestir que están fundamentalmente orientadas a la clase social baja, ya que se trata de productos que son ofrecidos a precios bajos, de modelos sencillos y que son elaborados con telas más corrientes o comunes.

Estilo de vida

La segmentación por estilo de vida se da según la forma de vida que asumen las personas. Esto se puede apreciar en el mercado de ropa para mujeres, en el que se pueden determinar los segmentos según el estilo de vida de la mujer moderna –que sigue la moda–, sencilla, conservadora o excéntrica. También se puede apreciar en el caso del sector de cigarrillos, donde existen empresas que optan por este tipo de segmentación de mercado y promocionan sus productos a través de la publicidad que incide en determinado estilo de vida. De acuerdo con ello, algunas campañas publicitarias presentan el estilo de vida estadounidense, que no necesariamente corresponde a nuestra realidad, pero que, sin embargo, atrae al mercado objetivo de la empresa, por el impacto que causa en ellos el grupo de referencia.

Personalidad de los compradores

Otro criterio de segmentación de mercado es la personalidad que tienen los compradores. La personalidad del individuo decididamente tiende a influir en su comportamiento de compra, por lo que las empresas deben considerarla como una alternativa de segmentación de mercado. Este es el caso, por ejemplo, de algunas empresas que se dedican a la elaboración de perfumes, los cuales fabrican tomando en cuenta la personalidad de los individuos, sean estos hombres o mujeres, a quienes ofrecen una gran variedad de productos según este factor.

d) Demográficos

Entre los factores demográficos que permiten la segmentación de un mercado, se pueden considerar los siguientes: la edad, el sexo, los ingresos, la ocupación y la religión.

Edad

La edad es un criterio de segmentación al que recurren las empresas con frecuencia. Se puede citar, como ejemplo, a los fabricantes de *jeans*, que dividen sus mercados objetivos en: niños, jóvenes y adultos. También están los espectáculos que son dirigidos al segmento de mercado de la población mayor de 18 años.

Sexo

El sexo se usa con frecuencia como factor en la segmentación de mercado de diversos productos. Es común observar que muchas empresas que fabrican ropa y calzado tomen en cuenta este criterio, ya que les permite orientar su producto al segmento femenino o masculino, o a ambos, de acuerdo con su capacidad instalada o sus proyecciones. Se da el caso de una empresa que ofrece un champú dirigido al segmento de hombres, destacando entre sus atributos que evita la caída del cabello y que es anticaspa.

Ingresos

La segmentación por ingresos considera la capacidad económica que presentan los individuos. Este criterio de segmentación es usado frecuentemente en los espectáculos que actualmente ofrecen diversas empresas dedicadas a la presentación de *shows* y que fijan diferentes niveles de precios a las entradas que expenden, pues consideran que el público que asistirá al evento tendrá diferentes ingresos. Igual sucede con la venta de las entradas para los partidos de fútbol que se realizan en los estadios, en donde los precios de las mismas están en función del lugar

del asiento –oriente, occidente, norte, sur– y buscan atraer a público de distintos ingresos. Otro ejemplo es el de las tarjetas de crédito, que toman en cuenta entre sus requisitos para la solicitud de una tarjeta específica, de carácter nacional o internacional, el nivel de ingreso del solicitante.

Ocupación

La segmentación por ocupación es un criterio que adoptan determinadas empresas para ofrecer su producto. Ello se puede apreciar en los cursos educativos que ofrecen diversas instituciones y que se concentran en segmentos específicos de la población según su formación profesional. Este es el caso de los seminarios de informática para abogados, o de los seminarios de relaciones públicas o de asistentes administrativos para secretarías, o los talleres de manualidades diversas que se ofrecen a las amas de casa.

Religión

La religión, en ciertas circunstancias, también es usada como criterio de segmentación por parte de algunas empresas, ya que influye en el comportamiento del consumidor. Se puede citar como ejemplo a aquellas empresas que segmentan su mercado considerando que existen determinadas poblaciones que, por sus creencias religiosas, realizan un consumo restringido –o nulo– de determinados productos; es el caso de las sociedades hindúes, que no consumen la carne de vaca, por considerar que este es un animal sagrado, lo cual forma parte de su formación religiosa.

En el caso del Perú, en el mes de octubre se puede observar un incremento de la demanda por hábitos morados, estampas y recuerdos religiosos de la procesión del Señor de los Milagros. Asimismo, por esa época se incrementa la venta de turrónes. En Semana Santa, durante los días Jueves y Viernes Santo se aprecia un incremento de la demanda por pescado por las costumbres religiosas.

2.2 Criterios de segmentación del mercado de negocios

Además de los criterios mencionados anteriormente, que se refieren básicamente a la segmentación del mercado de consumidores, existen otros que permiten segmentar el mercado de negocios o industrial y que se dan sobre la base del tamaño del cliente, del tipo de cliente y del sector industrial al cual pertenece la empresa (véase el cuadro 5.3)².

² Cabe señalar que existen otros criterios de segmentación para el sector industrial, como la ubicación, las políticas de compra, la naturaleza, la lealtad, entre otros.

Cuadro 5.3 Criterios para segmentar el mercado de negocios

Criterio	Clasificación según:
1. Tamaño del cliente	volumen de ventas, utilidades, activos, número de empleados
2. Tipo de cliente	antiguo, nuevo, potencial, giro del negocio
3. Sector industrial	la Clasificación Internacional Industrial Uniforme – CIU

Elaboración propia.

Tamaño del cliente

El mercado de negocios puede ser segmentado, según el tamaño del cliente, en: empresas grandes, medianas y pequeñas. Este criterio considera la segmentación según el tamaño que tienen las empresas, el cual puede ser medido en función del volumen de ventas, las utilidades que percibe, el valor de los activos con los que ella cuenta o el número de empleados que laboran en la misma. Por ejemplo, existen empresas industriales que pueden optar por orientarse solo a las pequeñas empresas debido a que las grandes empresas cuentan con proveedores exclusivos; dichas empresas industriales no están en condiciones de mantener esta situación, ya que deben seguir abasteciendo a un número mayor de empresas para continuar creciendo.

Tipo de cliente

La segmentación del mercado según el tipo de cliente es importante en la medida en que permite que la empresa se oriente a segmentos específicos según se trate de clientes antiguos, nuevos, potenciales, o según el giro de negocio en el que se desenvuelve. Es el caso de empresas del sector de llantas que, ante la competencia de productos importados, optaron por centrar su atención en los clientes antiguos –otras empresas o distribuidoras que adquieren el producto–, los mismos que son considerados leales a la empresa.

Sector industrial

La segmentación de mercado según el sector industrial busca agrupar a las empresas según la actividad económica que estas realizan (véase el cuadro 5.4).

Cuadro 5.4 Clasificación por actividad económica: principales divisiones según el código CIIU

1. Agricultura, caza, silvicultura y pesca.
 2. Minería.
 3. Industrias manufactureras.
 4. Electricidad, gas y agua.
 5. Construcción.
 6. Comercio al por mayor y al por menor, restaurantes y hoteles.
 7. Transportes, almacenamiento y comunicaciones.
 8. Establecimientos financieros.
 9. Otros.
-

Esta clasificación permite a la empresa industrial orientarse a clientes industriales –otras empresas– que presentan comportamientos similares en virtud de la actividad económica que realizan. Se puede citar como ejemplo a la empresa industrial que se orienta a ofrecer materiales de construcción solo a las empresas que pertenecen al sector construcción, sean estas distribuidoras, minoristas o constructoras –estas últimas incluyen el precio de estos materiales en el precio del bien final (departamentos, edificios, casas) que ofrecen al mercado del consumidor–. También es el caso de las empresas productoras de hierbas aromáticas y especias que orientan estos productos a otras empresas, como restaurantes, hoteles, academias de cocina, entre otras.

2.3 Atractivo de los segmentos de mercado

La elección del segmento de mercado por parte de una empresa debe considerar el atractivo que este le representa en relación con las otras alternativas con las que cuenta. De esta manera, el atractivo que presentan los segmentos de mercado puede centrarse en el tamaño, el crecimiento potencial, la competencia y el poder de negociación del segmento.

a) Tamaño

El segmento de mercado debe contar con un tamaño adecuado que permita obtener ganancias y cumplir con los objetivos que se traza la empresa. El tamaño del segmento dependerá de la oportunidad de negocio que brinda el tipo de cliente.

b) Crecimiento potencial

El segmento de mercado al cual se dirige la empresa debe permitir un crecimiento potencial. Es decir, se debe esperar una ampliación en el número de clientes en el futuro, de modo tal

que la empresa pueda colocar de manera adecuada sus productos, cuya oferta puede ir en aumento conforme se vaya posicionando en el mercado.

c) Competencia

El segmento de mercado debe, en la medida de lo posible, contar con una reducida competencia actual y potencial, aunque cabe resaltar que existen muchas actividades económicas en las que la competencia es fuerte y solo permanecen en el mercado aquellas empresas que cuentan con suficiente capital, o que obtienen economías de escala, o que son competitivas por costos, entre otras razones.

d) Poder de negociación

El segmento de mercado al cual la empresa se orienta debe contar, en la medida de lo posible, con un reducido poder de negociación, de tal manera que la empresa pueda tener un mayor margen de acción en el desarrollo de sus actividades.

3. Estrategia de posicionamiento³

La empresa buscará posicionar su producto en su mercado objetivo; es decir, buscará establecer la posición del producto en la mente del consumidor en relación con aquellos otros productos que ofrece la competencia.

Cabe resaltar que el posicionamiento es un esfuerzo de la empresa por tratar de influir en la creación de la imagen que esta desea que el consumidor tenga acerca del producto que ofrece o del servicio que brinda. En algunos casos, sin embargo, la imagen que la empresa desea proyectar puede no coincidir con la imagen que el cliente realmente tiene sobre la empresa. Por ejemplo, hace algunos años una empresa de transportes promocionaba su puntualidad como un atributo que la caracterizaba y pretendía con ello que el cliente tuviera esta imagen de la empresa para lograr un adecuado posicionamiento; sin embargo, este atributo era rechazado por el cliente a partir de su experiencia de viajar siempre con retrasos en dicha empresa.

En algunos casos, el esfuerzo por modificar el posicionamiento que un producto ya tiene en el mercado será mayor que aquel que demanda la creación de una imagen en el consumidor. Así por ejemplo, una empresa que cuenta con una marca reconocida de *jeans* tendrá dificultades

³ Nuestras fuentes sobre este punto son Ries y Trout (1982) y Kotler (1993).

al buscar posicionar dicha marca en el mercado de ternos para caballeros, porque el cliente siempre la relacionará con un pantalón de mezclilla.

El posicionamiento del producto se dará sobre la base de los criterios de competencia establecidos, las características del consumidor y la preocupación de la empresa por la sociedad (Peris y Bigne 1987). Según el criterio de competencia, una empresa puede tratar de **posicionarse** en el mercado sobre la base de un atributo adicional; como ejemplo, se pueden citar a los champús "2 en 1" –champú más reacondicionador– frente a los champús tradicionales, o a los detergentes con blanqueador frente a los detergentes tradicionales. Según el criterio de las características del consumidor, se pueden mencionar como ejemplo a los productos dietéticos que se orientan a un determinado segmento de mercado. Según la preocupación por la sociedad, la búsqueda del posicionamiento se da por diversos factores; por ejemplo, en el caso de una marca de detergentes o de una marca de cuadernos, puede ser por algún atributo ecológico; en el caso de una hierba aromática, puede ser por su proceso de elaboración orgánico que tiene efectos sobre la ecología y sobre la salud.

4. Estrategia de crecimiento

El modelo estratégico de la matriz producto–mercado fue creado por Ansoff. Este sostiene que existen cuatro alternativas estratégicas que se pueden formular sobre la base de las variables producto y mercado, como se muestra en el gráfico 5.1.

Gráfico 5.1 Matriz producto–mercado

	Producto existente	Producto nuevo
Mercado existente	penetración	desarrollo de producto
Mercado nuevo	expansión de mercado	diversificación

Fuente: Stanton *et al.* (2004: 679).

Estas cuatro alternativas estratégicas son la de penetración, la de desarrollo de producto, la de expansión de mercado y la de diversificación.

La estrategia de penetración se fundamenta en la decisión de una empresa de desarrollar una estrategia sobre la base del producto que se encuentra fabricando y del mercado actual al que se orienta. Esto quiere decir que la empresa intenta realzar los atributos o ventajas que ofrece su producto frente a los que brinda la competencia –interna o externa– para captar una mayor demanda dentro del mercado al cual se dirige; para lo cual, la empresa puede optar por diversas acciones, como, por ejemplo, aumentar su fuerza de ventas, realizar mayores promociones, disminuir precios, entre otras.

La estrategia de desarrollo de productos se presenta cuando la empresa opta por el desarrollo de un nuevo producto dentro de su línea de producción, el cual va a continuar orientándose al mercado existente. Como ejemplo, se puede citar el caso de una empresa de automóviles –tipo Toyota, Peugeot– que presenta un nuevo modelo, el cual se dirige al mismo mercado que venía atendiendo.

La estrategia de expansión de mercados es una estrategia mediante la cual la empresa decide orientar el producto que fabrica actualmente hacia nuevos mercados. Un ejemplo se dio en el sector de bebidas gaseosas, cuando el grupo Kola Real decidió expandir su mercado hacia otros países y no solo dirigirse a su tradicional mercado local.

La estrategia de diversificación consiste en el desarrollo de nuevos productos por parte de la empresa, los mismos que van a ser orientados a nuevos mercados. Esto se da, por ejemplo, cuando un fabricante de bebidas gaseosas introduce el agua mineral, orientada al segmento de personas preocupadas por su salud.

5. Comportamiento competitivo y estrategia⁴

Las estrategias de competencia se basan en el comportamiento que asume la empresa frente a sus competidores dentro del sector en el que se desenvuelve. Según estas estrategias, las empresas pueden ser líderes, retadoras, seguidoras o especializadas.

⁴ Nuestras fuentes sobre este punto son Ries y Trout (1988) y Kotler (1993).

5.1 Estrategias de la empresa líder

La empresa líder, por lo general, tiende a ser aquella que cuenta con la mayor participación en el mercado. Sin embargo, es conveniente definir el criterio que se utiliza para calificarla como tal.

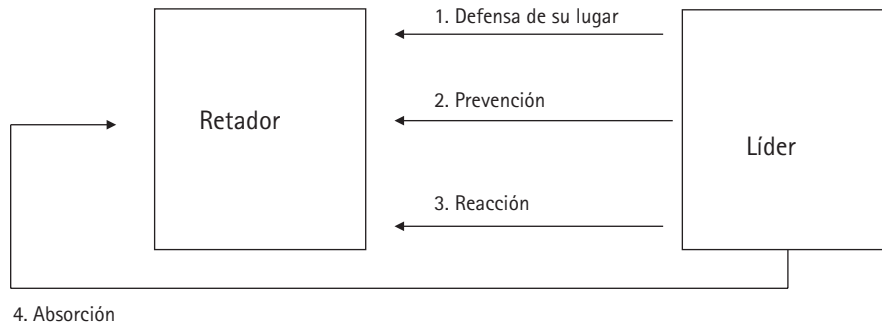
El criterio de liderazgo no solo se aplica en relación con la participación con que la empresa cuenta en el mercado; también puede aplicarse según otros factores, como: la calidad del producto, las utilidades obtenidas, la cobertura geográfica, la rentabilidad, los precios bajos, entre otros. Desde el punto de vista de márketing, se considera como empresa líder a aquella que el mercado percibe o califica como tal por los productos que ofrece.

Para que la empresa líder pueda mantener su posición privilegiada en el mercado, básicamente cuenta con dos alternativas estratégicas: (a) puede buscar que su demanda se incremente o (b) puede adoptar una estrategia de defensa. En el primer caso, la empresa puede optar por buscar nuevos usos o aplicaciones para sus productos, o buscar nuevos clientes para incrementar su demanda. Las alternativas estratégicas para defenderse se muestran a continuación.

a) Estrategias de defensa

Las estrategias de defensa a las que puede acudir la empresa líder con el objetivo de mantener su posición en el mercado se presentan bajo las siguientes modalidades: la defensa de su lugar, la defensa preventiva, la reacción y la absorción (véase el gráfico 5.2).

Gráfico 5.2 Estrategias de defensa



La estrategia de defensa de su lugar

Se produce cuando la empresa líder debe defender su posición de la competencia que pretende arrebatarle parte del mercado que posee. Normalmente esta estrategia se basa en los atributos que presenta la empresa respecto de su producto –que el mercado reconoce como tales– y que la diferencian de la competencia. Un ejemplo se da cuando una empresa de computadoras que mantiene una posición de liderazgo decide resaltar la buena calidad del servicio postventa que ofrece, ante la presencia de una fuerte competencia que pretende quitarle parte de su mercado.

La estrategia de defensa preventiva

Se da cuando el líder del mercado busca disminuir el impacto de las acciones de sus competidores cercanos antes de que estos lo ataquen. Esto requiere una constante innovación y orientación al mercado por parte de la empresa.

La estrategia de reacción

Se produce cuando la empresa líder ha recibido un ataque de alguna empresa competidora, razón por la que decide contraatacarla.

La estrategia de absorción

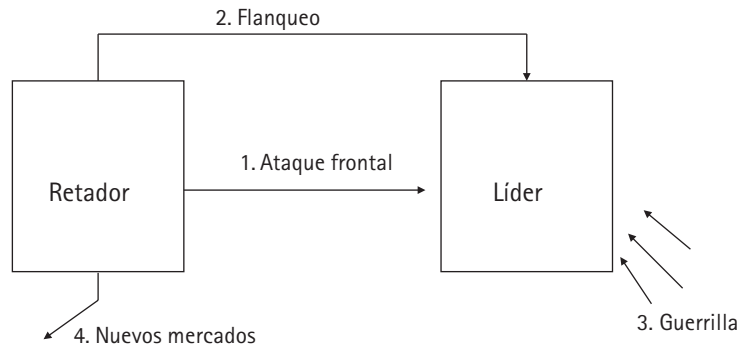
Se presenta cuando la empresa líder opta por adquirir (o comprar) a la empresa retadora, con lo que trata de evitar la posible entrada de otros competidores al sector. En estos casos, la empresa requiere de importantes recursos financieros para llevar a cabo esta acción.

5.2 Estrategias de la empresa retadora

La empresa retadora es aquella que, si bien no posee una posición de liderazgo en su sector competitivo, aspira obtener esa posición a lo largo del tiempo, por lo que su comportamiento esperado para llegar a ser la líder será el de ataque.

Entre las estrategias competitivas de la empresa retadora –o estrategias de ataque a la empresa líder– se encuentran las estrategias de: ataque frontal, flaqueo, guerrilla y nuevos mercados (véase el gráfico 5.3).

Gráfico 5.3 Estrategias de ataque



Fuente: adaptado de Kotler (1993: 437).

a) La estrategia de ataque frontal

Consiste en la decisión que adopta la empresa retadora de atacar directamente al líder. Este ataque se basa en tratar de afectar seriamente los atributos que resalta la empresa líder y sobre los cuales descansa su ventaja competitiva.

Cabe señalar que esta estrategia requiere de un uso importante de recursos por parte de la empresa retadora y de una evaluación de los escenarios estratégicos, ya que, por lo general, se produce una reacción casi inmediata de la empresa líder.

b) La estrategia de flanqueo

El ataque de flanqueo es utilizado en muchos casos por la empresa retadora como resultado de la evaluación de las debilidades que presenta la empresa líder. Ello significa que la empresa retadora optará por atacar aquellos aspectos en los que el líder presente debilidades. Esta situación ocurre, por ejemplo, cuando la empresa que ataca lo hace sobre la base de la prestación de un mejor servicio postventa, aspecto que la empresa líder pudo haber descuidado.

c) La estrategia de guerrilla

El ataque de guerrilla se caracteriza por ser inesperado y frecuente por parte de la empresa retadora hacia la empresa líder. En muchos casos, esta forma de ataque se da como resultado de los limitados recursos con que cuenta la empresa retadora.

d) La estrategia de nuevos mercados

En este caso, la empresa retadora, en lugar de enfrentarse directamente al líder de su sector, opta por salir del escenario competitivo tradicional y por buscar nuevos mercados, ya sea con el producto tradicional o con uno nuevo. Este ataque requiere del conocimiento del comportamiento del consumidor y de las necesidades que este presenta. A través de esta alternativa, muchas empresas han tenido la oportunidad de entrar a nuevos mercados y consolidarse antes de que la competencia aparezca.

5.3 Estrategias de la empresa seguidora

Las empresas seguidoras se caracterizan por adoptar estrategias similares a otras empresas del sector. Esto debido a que su intención no es tratar de convertirse en la empresa líder, sino simplemente permanecer en el mercado, ya que con este comportamiento pueden continuar obteniendo utilidades sin destinar significativos recursos como en el caso de una empresa retadora. Esto sucede en el sector de laboratorios farmacéuticos, donde las innovaciones de un laboratorio que lanza al mercado un nuevo producto van a ser aprovechadas por otros laboratorios, que se convierten en seguidores.

5.4 Estrategias de la empresa especializada

La empresa especializada es aquella que, por su propia naturaleza, no se orienta a todo el mercado, sino solo a un segmento del mismo, característica que le permite obtener una ventaja competitiva, ya que puede atender mejor a su mercado. Esta empresa trata de satisfacer a un mercado homogéneo.

6. Resumen

La formulación estratégica de marketing comprende la definición de las estrategias de: segmentación de mercados, posicionamiento, crecimiento y competencia.

La segmentación del mercado se basa en la división de un mercado heterogéneo en partes o segmentos de mercado que presentan características homogéneas. Los criterios de segmentación se pueden agrupar en cuatro categorías: geográficas, conductuales, psicográficas y demográficas. Además de los criterios mencionados anteriormente, en el mercado de negocios se puede utilizar el tamaño del cliente, el tipo de cliente y el sector industrial al cual pertenece la empresa, para segmentar sus mercados. El atractivo que pueden presentar los segmentos

de mercado considera: el tamaño, el crecimiento potencial, la competencia y el poder de negociación del segmento.

El posicionamiento busca desarrollar una imagen del producto en el mercado. La estrategia de posicionamiento puede darse sobre la base de la competencia, el mercado o la responsabilidad social.

La estrategia de crecimiento establece, según los criterios de producto y mercado, la situación de la empresa. Las alternativas estratégicas son: penetración de mercado, expansión de mercado, desarrollo de producto o diversificación.

La estrategia de competencia consiste en definir el comportamiento competitivo de la empresa y la estrategia que utiliza. La empresa puede asumir los comportamientos de líder, retador, seguidor o empresa especializada. De acuerdo al rol que ella desempeña en el mercado, surgirán nuevas estrategias.

VI. LA MEZCLA DE MÁRKETING

"La mezcla de mercadotecnia consiste en todo lo que la empresa puede hacer para influir en la demanda de su producto".

Philip Kotler y Gary Armstrong (1998: 52)

La mezcla de márketing comprende las denominadas 4 "p": producto, precio, plaza y promoción. Sin embargo, para el caso de los servicios no se habla de 4 sino de 7 "p". A continuación, se tratan las variables producto, precio, plaza, promoción, procesos, personas e infraestructura física¹.

1. El producto

1.1 Naturaleza del producto

Desde la perspectiva del márketing, el producto puede ser concebido como el conjunto de atributos tangibles e intangibles que son visualizados como un todo por el mercado. Cabe resaltar que el producto será considerado como "diferente" en la medida en que el cliente lo perciba así. Entre los atributos del producto, se pueden mencionar los siguientes: la marca, el empaque, la etiqueta, la garantía, el servicio postventa, entre otros.

La marca es el nombre y/o símbolo que identifica al producto. La empresa debe tener cuidado en la determinación de la marca, dado que contribuye de manera importante en

¹ Las 7 "p" corresponden a la letra de inicio de cada variable. En el caso de infraestructura física, corresponde al inglés '*physical infrastructure*'.

el éxito del producto. Ejemplos de marcas exitosas son Bembos, Inca Kola, San Fernando, Gloria. Un concepto importante es el patrimonio de marca o *brand equity*, que se refiere al valor que representa la marca para los productos y que las empresas buscan desarrollar a lo largo del tiempo. Este es un atributo que se asigna a un producto y que lo diferencia de la competencia.

El empaque son los materiales que contienen el producto para su protección y conservación. Por ejemplo, las latas de leche permiten la conservación del producto en su manipulación y transporte. El empaque también se considera para un adecuado almacenamiento y comunicación del producto al mercado. Los materiales utilizados para el empaque pueden ser: cartón, lata, plástico, madera, entre otros.

Las etiquetas son descripciones que se encuentran en el empaque del producto. Estas incluyen la marca e información adicional del producto; por ejemplo: contenido del producto, fecha de vencimiento, indicaciones al consumidor, entre otras.

La garantía es el compromiso del vendedor por cumplir lo ofrecido en la oferta del producto. En caso el cliente tuviera problemas con el uso del producto, la garantía consiste en el cambio del producto adquirido por uno nuevo o en la devolución del dinero, entre otras alternativas.

El servicio postventa es el compromiso del vendedor de asumir un servicio luego de la venta del producto. El servicio postventa puede consistir en la atención de consultas sobre el adecuado uso del producto, el mantenimiento del producto a lo largo del tiempo, el suministro de repuestos.

1.2 Tipos de productos

Los productos que se encuentran en el mercado del consumidor pueden ser clasificados, según los hábitos de compra que este presenta, en: bienes de conveniencia, bienes de comparación y bienes de especialidad².

a) Bienes de conveniencia

Los bienes de conveniencia son aquellos que no requieren de un mayor esfuerzo para influir en la decisión del comprador de adquirirlos. Entre sus principales características se encuentran: (a) se trata de bienes que son comúnmente conocidos por el consumidor; (b) son productos que

² Nuestras fuentes sobre este punto son Kotler (1993) y Stanton *et al.* (2004).

cuentan con cierta frecuencia de compra por parte de este; y (c) son bienes que le demandan al consumidor poco esfuerzo económico. Productos de este tipo son: el azúcar, la sal, los paquetes de galletas, entre otros.

b) Bienes de comparación

Los bienes de comparación se caracterizan porque el consumidor tiene poco conocimiento acerca del producto y le representan un mayor esfuerzo económico en relación con el que le demanda la adquisición de un bien de conveniencia. En este caso, el individuo buscará comparar los productos similares que existen en el mercado antes de tomar una decisión de compra. Por ejemplo, cuando se trata de adquirir una máquina lavadora, el cliente potencial, antes de tomar una decisión de comprar, buscará información sobre las diversas marcas de este artículo existentes en el mercado y comparará de acuerdo con los atributos de precio, garantía, servicio postventa, reconocimiento de marca, entre otros factores, para decidir cuál adquirir.

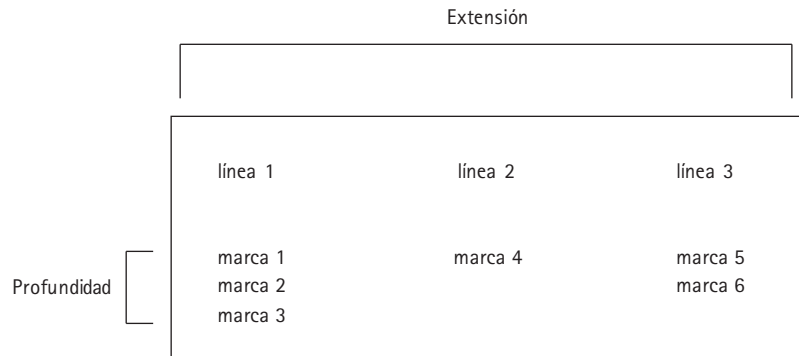
c) Bienes de especialidad

Cuando se trata de los bienes de especialidad, el comprador conoce bastante bien el producto, que cuenta con una serie de características especiales –o atributos– que hacen que este no tenga sustitutos. Se puede citar como ejemplo el caso de un individuo que desea adquirir un automóvil de marca Mercedes Benz porque conoce bien el producto y considera que sus características –es un bien de marca reconocida, que brinda prestigio, de buena calidad, que cuenta con servicio postventa adecuado, entre otros factores– lo convierten en un auto que es irremplazable por cualquier otro, aunque el precio de este último sea menor. Por lo tanto, para dicho individuo será importante poseerlo y para ello destinará el dinero necesario, aunque su precio sea considerablemente superior al de otra marca.

1.3 La mezcla de productos

La mezcla de productos consiste en la combinación de los diferentes productos que mantiene la empresa. Dicha mezcla presenta una extensión y una profundidad (véase el gráfico 6.1).

Gráfico 6.1 Mezcla de productos



Elaboración propia.

La extensión se refiere al número de líneas de productos. Cada una de las líneas está conformada por el conjunto de productos que presentan características físicas comunes y usos similares. Por ejemplo, en el sector de artefactos electrodomésticos es común hablar de la "línea blanca", la "línea marrón" y los "productos varios". La "línea blanca" comprende los artefactos de gran tamaño como cocinas, lavadoras y refrigeradoras, mientras que la "línea marrón" comprende los artefactos de audio y vídeo como televisores, videograbadoras, radios, entre otros. Los "productos varios" comprenden artefactos pequeños como planchas, extractores de jugos, licuadoras, etc.

La profundidad se refiere a la variedad que presenta la línea de producto en su interior. Por ejemplo, la variedad de marcas que existen en el interior de cada una de las líneas que ofrece una compañía diversificada. También se puede referir a la variedad de tamaños que presente el producto. Por ejemplo, una tienda de ropa que cuenta con una línea de chompas con una profundidad que comprende los tamaños pequeño, mediano y grande.

1.3.1 Componentes de la mezcla

En el diseño de la mezcla de productos es importante que la empresa establezca el comportamiento que deben asumir algunos de sus componentes. Dicho comportamiento corresponde a los productos líderes, los productos de atracción, los productos de estabilidad y los productos tácticos. Las características que presenta cada uno de estos productos son:

- **Producto líder:** es aquel producto que brinda las mayores ganancias a la empresa.
- **Producto de atracción:** es aquel que es utilizado para atraer al cliente. Por ejemplo, en el caso de una empresa que comercializa televisores, esta puede tener como producto de atracción a su modelo económico; ello permite que los vendedores de televisores tengan la oportunidad de ofrecer a los clientes los otros productos de la mezcla.
- **Producto de estabilidad:** es aquel producto que permite a la empresa evitar las fluctuaciones en ventas que podría estar experimentando. Este es el caso de una empresa que produce helados, los que cuentan con mayor aceptación en la época de verano, y que tiene como producto de estabilidad a los chocolates para la temporada de invierno.
- **Producto táctico:** es aquel que es utilizado por la empresa para reforzar su posición frente a la competencia. Las empresas líderes hacen uso de productos tácticos con la finalidad de atacar a sus retadores. Es el caso de una empresa fabricante de leche evaporada que sacó al mercado una nueva marca de leche en polvo para contraatacar a una empresa competidora.

1.3.2 Estrategias de la mezcla de productos

La empresa puede optar por una estrategia de ampliación de su mezcla de productos o por una estrategia de reducción de dicha mezcla.

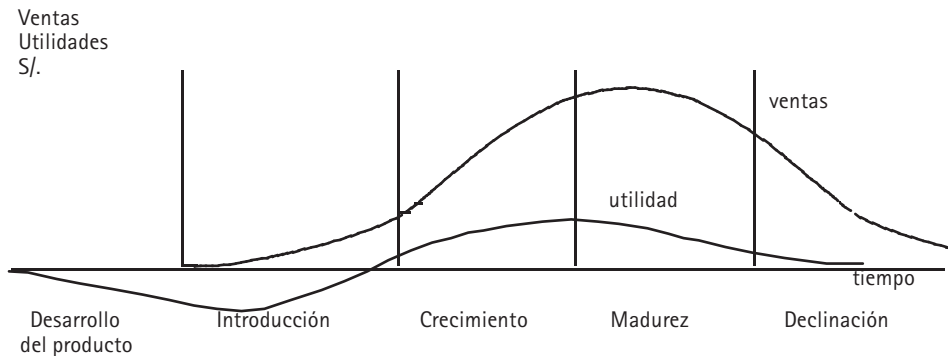
La estrategia de ampliación consiste en el incremento del número de líneas de productos con que cuenta la empresa o de la profundidad de estas. Por ejemplo, una empresa que recurre a la presentación de un nuevo empaque de su producto, incrementará con ello la profundidad de la línea; de esta manera, ampliará su mezcla de productos.

Por el contrario, la estrategia de reducción consiste en la disminución del número de líneas de productos o de la profundidad de estas. Ello ocurre, por ejemplo, cuando una empresa que produce crema dental de diversas marcas opta por sacar del mercado una de sus marcas para reducir su mezcla de productos.

1.4 El ciclo de vida del producto

Las etapas que comprenden el ciclo de vida del producto son: introducción, crecimiento, madurez y declinación (véase el gráfico 6.2).

Gráfico 6.2 Ciclo de vida del producto



Elaboración propia.

a) Introducción

La etapa de introducción se inicia cuando la empresa lanza el producto en el mercado. Esta etapa se caracteriza por un lento crecimiento de las ventas y porque sus utilidades tienden a ser negativas.

El crecimiento de las ventas es lento debido al poco conocimiento que tiene el mercado del producto y a las dificultades que encuentra la empresa en la distribución del mismo, ya que debe convencer a los centros de distribución elegidos por ella de que su producto es bueno y que, al ser apreciado por el cliente, tendrá salida. En esta etapa, la empresa debe preocuparse por tratar de lograr que el consumidor potencial llegue a probar su producto. De allí que busque ofrecer buenos productos que garanticen una posterior compra por parte del cliente que ya los probó en una oportunidad.

Las utilidades negativas se dan como resultado de las bajas ventas y los altos costos que representa el desarrollo y lanzamiento del producto –por ejemplo, desarrollo de producto, prueba de producto y de mercado, publicidad en medios masivos (televisión, radio, paneles, etc.), entre otros–. Por lo general, las inversiones que se realizan en la producción del bien no son recuperadas por la empresa en esta etapa.

b) Crecimiento

En esta etapa, las ventas se incrementan de manera importante, así como las utilidades. La empresa busca que los clientes ya no solo prueben el producto, sino que lo compren cada vez más. Asimismo, nuevos competidores entran al mercado como resultado del atractivo de las ventas y utilidades.

La compañía procurará mantener la tendencia de crecimiento a través de una mejora en las cualidades del producto –estas pueden modificarse de acuerdo con las preferencias que presenta el mercado–, en los canales de distribución –se buscará estrechar relaciones con los principales canales a través de contratos diferenciados, promociones conjuntas, por ejemplo– y un rápido acceso al mercado meta –debido al incremento de la competencia.

c) Madurez

En esta etapa, las ventas se estabilizan y las utilidades empiezan a declinar. Generalmente, su tiempo de duración es mayor que las etapas anteriores.

La competencia se caracteriza por ser amplia y se da más por precios que por diferenciación del producto, debido a que este ya es conocido por el mercado. Además, en esta etapa las empresas se preocupan por ser más eficientes en el manejo de sus costos y por introducir mayores modificaciones a sus productos con la esperanza de alargar la vida de los mismos.

d) Declinación

En esta etapa, tanto las ventas como las utilidades de la empresa declinan y, cada vez más, en forma significativa. La baja en las ventas puede deberse a una serie de factores, como: la existencia de nuevos desarrollos tecnológicos, los cambios en la moda o la disminución en los costos de productos sustitutos.

1.5 Estrategia de servicios

En el caso de servicios, Horovitz (2000) desarrolló estrategias basadas en servicios de calidad alta y baja *versus* precios altos y bajos. La estrategia de gastronomía se refiere a empresas que ofrecen servicios de alta calidad a un precio alto. Por ejemplo, un restaurante de cinco tenedores. La estrategia de receta se da en los casos en que se ofrece un servicio de calidad alta, a precio bajo. Finalmente, la estrategia de comida rápida se da en los casos de servicios de limitada calidad y precios bajos.

2. El precio

El precio es el valor del producto que se expresa en términos monetarios. La determinación del precio del producto se dará en función de los objetivos que se fije la empresa.

2.1 Objetivos en la fijación de precios

Al determinar el precio de un producto, la empresa toma en consideración el cumplimiento de una serie de objetivos, que van a estar determinados en función de una serie de variables como: el nivel de las utilidades, el nivel de ventas, entre otros.

a) Utilidades

Cuando la empresa determina el precio de su producto, puede tener como objetivo la obtención de una utilidad meta o la maximización de sus utilidades.

La empresa establece su utilidad meta a través del estimado de las ventas de un producto a un determinado precio, al que se le descuentan los costos correspondientes. De esta manera, el cálculo de la utilidad meta queda expresado en la siguiente ecuación:

$$Ut = (P \times Q) - CT$$

Donde:

Ut = utilidad

P = precio

Q = cantidad

CT = costo total

La empresa podrá tener como objetivo en la determinación del precio la maximización de sus utilidades. En este caso, y según la teoría económica, esto sucede cuando el ingreso marginal es igual al costo marginal. Es decir, cuando el ingreso que se obtiene por la venta de una unidad adicional de producto equivale al costo que esta representa. De esta manera:

$$\frac{dIT}{dx} = \frac{dCT}{dx} \quad \text{Img} = \text{CMg}$$

Donde:

dIT/dx = derivada del ingreso total respecto a la cantidad

dCT/dx = derivada del costo total respecto a la cantidad

IMg = ingreso marginal

CMg = costo marginal

b) Ventas

La empresa, al determinar el precio de su producto, puede tener como objetivo la obtención de un determinado volumen de ventas o una determinada participación de las ventas del sector. Estos objetivos se pueden establecer en unidades físicas o monetarias.

Los objetivos de ventas de la empresa con frecuencia se encuentran relacionados con desempeños en períodos anteriores, es decir, los volúmenes de ventas captados con anterioridad.

Los objetivos de participación de las ventas del sector o del mercado consideran primero la determinación de las ventas de la industria en su conjunto, para luego determinar el porcentaje que le corresponde a la empresa en particular. Así:

Ventas de la industria = ventas E1 + ventas E2 + ventas E3 + ventas E4 + ...

Donde:

E1 = Empresa 1

E2 = Empresa 2

E3 = Empresa 3

E4 = Empresa 4

$$\text{Participación del mercado (\%)} = \frac{\text{Ventas E1}}{\text{Ventas industria}} \times 100$$

c) Otros

En la determinación del precio del producto, la empresa puede no solo fijarse como objetivos determinadas utilidades o volúmenes de ventas, también puede plantearse como objetivos tratar de mantenerse en el mercado, sobrevivir en él o introducir un producto en el mercado.

Mantenerse en el mercado

La empresa que busca mantenerse en el mercado tendrá como objetivo el establecimiento de niveles de precios que sean parecidos a los que presentan productos similares del mercado. Es decir, la empresa adopta una actitud de seguidora de las tendencias del mercado en relación con los precios establecidos, con el objetivo de mantenerse en él.

Sobrevivir en el mercado

La empresa, en ciertas circunstancias, buscará establecer precios de supervivencia. Las empresas que enfrentan dificultades para colocar sus productos en el mercado o que tienen graves problemas financieros buscarán vender sus productos a precios mínimos, de tal manera que los ingresos les permitan sobrevivir en el mercado.

Introducir un producto nuevo en el mercado

Cuando la empresa pretende introducir un producto nuevo en el mercado, por lo general debe elegir entre dos opciones: establecer precios de penetración o establecer precios de "descreme" del mercado.

- **Precios de penetración:** la estrategia de precios de penetración consiste en entrar con productos de precios bajos con la intención de copar rápidamente el mercado y evitar las acciones de la competencia. En este caso, el mercado es sensible al precio. La introducción de productos básicos al mercado, como por ejemplo los detergentes, por lo general se realiza mediante esta estrategia.
- **Precios de "descreme":** la estrategia de precios de "descreme" consiste en asignar un precio alto al producto para que la empresa pueda recuperar de manera rápida su inversión. Esta alternativa generalmente se adopta cuando: el producto presenta una demanda inelástica, no se espera una reacción inmediata de las empresas competidoras o potenciales, o existe el riesgo de obsolescencia rápida.

2.2 Métodos para determinar el precio

La empresa que desea determinar el precio de sus productos puede recurrir a los siguientes métodos: (a) costo más utilidad, (b) análisis de la oferta y la demanda y (c) evaluación de las condiciones competitivas.

a) Costo más utilidad

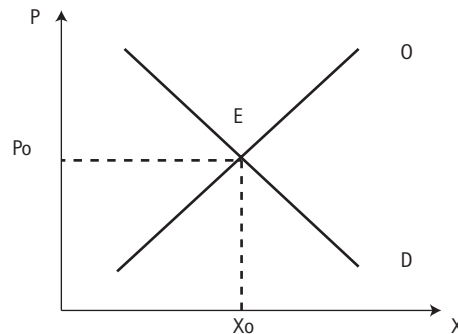
El costo total comprende la suma de los costos fijos y los costos variables. Los costos fijos son independientes del nivel de producción, es decir, no varían con cambios en el volumen de producción. Ejemplos de costos fijos son el alquiler del local y los sueldos del personal administrativo. Los costos variables son aquellos que varían según el nivel de producción de la empresa. Ejemplos de costos variables son la materia prima que requiere cada producto para su elaboración y los envases de los productos.

En la determinación del precio del producto, la empresa debe primero estimar sus costos totales para luego añadir una utilidad esperada. Una herramienta útil en el análisis de los costos de la compañía es el punto de equilibrio³.

b) Oferta y demanda

La empresa puede determinar el precio de su producto de acuerdo con el análisis de la oferta y la demanda, es decir, dicho precio será determinado en el punto de encuentro de la oferta y la demanda de este. En la medida en que haya mayor demanda, la empresa tendrá mayores posibilidades de colocar un precio alto a su producto. Y, a la inversa, si el producto no presenta una mayor demanda, su precio tenderá a ser más bajo (véase el gráfico 6.3).

Gráfico 6.3 Determinación del precio según la oferta y la demanda



Elaboración propia.

³ El punto de equilibrio se trata en el capítulo VII.

c) Condiciones competitivas

La competencia es un método simple para el establecimiento del precio. La empresa puede optar por establecer estrategias de precios iguales, por debajo o sobre los niveles establecidos por la competencia.

Las empresas que asignan precios en el nivel de la competencia lo hacen generalmente en productos que presentan poca diferenciación y mercados bastante competitivos. Por ejemplo, el azúcar y el arroz a granel.

Las empresas que asignan a sus productos precios por debajo de los de la competencia lo hacen para aquellos productos que les brindan mayores ganancias en su venta por volumen (cantidad vendida) más que por unidad. Se da en productos que presentan economías de escala en su producción o que cuentan con una presentación inferior a la de la competencia. En este caso, la empresa buscará brindar solo los servicios básicos del producto, de modo tal que la incidencia en menores costos le permita aplicar esta estrategia.

Las empresas que fijan el precio de sus productos por encima de los de la competencia lo hacen porque consideran que estos presentan una ventaja diferencial por la que el mercado está dispuesto a pagar algo adicional. Esta alternativa generalmente es usada en bienes de especialidad.

2.3 Estrategias de precios

Kotler y Armstrong (1998: 330) desarrollaron un modelo de estrategias de precios con base en las variables calidad y precio. Considerando una calidad alta o baja y un precio alto o bajo, se definen: las estrategias de primera calidad, para el producto que presenta una calidad alta y un precio alto; la estrategia de buen valor, para el producto de alta calidad con un precio bajo; la estrategia de cobro en exceso, para el producto de calidad baja que se ofrece a un precio alto; y la estrategia de economía, para el producto de calidad y precio bajos.

2.4 Las tácticas de precios

Con el incremento de la competencia, el precio se viene convirtiendo en una variable fundamental de la estrategia de márketing de la empresa.

Las tácticas de precios permiten a la empresa influir en el comportamiento de compra del consumidor y consolidarse en el mercado. Entre las tácticas de precios existentes, se pueden mencionar los precios psicológicos y los descuentos.

a) Precios psicológicos

Las tácticas de precios psicológicos buscan influir en los factores subjetivos de la decisión de compra del consumidor. Estas tácticas consideran los precios de productos que terminan en el dígito 9 –es decir, sin redondear–, precios con o sin el impuesto general a las ventas (IGV), precios en moneda local o en moneda extranjera, y el precio de la venta por partes.

En el caso de productos que presentan precios que terminan con el dígito 9, la empresa busca evitar que el cliente redondee el precio del producto hacia una cifra superior. Así, por ejemplo, en el caso de la venta de un automóvil a US\$ 12.990, la empresa busca que el cliente considere que el precio no llega a US\$ 13.000, aunque prácticamente lo que paga es este precio.

El uso de precios en moneda local o extranjera también constituye una táctica de precios. No es lo mismo informar al cliente que tiene que cancelar 10 dólares por un estuche de cuero, que decir que la suma asciende a 28 soles, lo cual en apariencia podría significar un mayor monto y podría llevar en muchos casos a que el cliente opte por no comprar el producto.

Otra táctica de precios psicológica que utilizan las empresas y comerciantes es la de ofrecer el producto básico o estándar separado de otros componentes o servicios adicionales. Así por ejemplo, el concesionario de automóviles puede ofrecer un automóvil del año por US\$ 12.990. Adicionalmente, se le puede informar al cliente que, si se le incluyen una radio, los pisos, la alarma y el seguro de faros, deberá pagar un adicional de US\$ 600. Ello significa que el precio se irá incrementando sucesivamente si se van añadiendo otros elementos, como el aire acondicionado, los asientos de cuero, etc.

b) Precios con descuento

Las empresas pueden establecer tácticas de precios con descuento por volumen, descuentos comerciales, descuentos por fin de temporada o por ocasión especial.

El descuento por volumen se da tanto para los bienes como para los servicios. Por ejemplo, en el sector de aviación comercial, algunas de las compañías aéreas realizan promociones especiales como la de otorgar un pasaje gratis por cada doce adquiridos.

Los descuentos comerciales se otorgan a los clientes que cumplen ciertos requisitos que establece la empresa. Un ejemplo de ello se da cuando la empresa otorga un descuento a su distribuidor si este cancela al contado o en el plazo de 15 días.

En ciertos sectores, como por ejemplo los que corresponden a las empresas de confecciones o de zapatos, se tiende a ofrecer descuentos en sus productos por fin de temporada.

Las estrategias de precios por ocasión especial buscan aprovechar determinadas fechas para promover el incremento de sus ventas. Así, por ejemplo, se dan los descuentos por el aniversario de la empresa o de la tienda. También se dan descuentos en otras fechas especiales como el Día de la Madre, el Día del Padre, por Fiestas Patrias, entre otras.

3. La plaza

La plaza, o canal de distribución, está conformada por el conjunto de entidades que realizan actividades que permiten el traslado del producto y el cambio de propiedad, del lugar de producción al consumo.

Cabe señalar que en el canal de distribución el producto no experimenta alguna alteración física ni química de sus características. Por ejemplo, el canal de distribución del trigo va desde el agricultor –en el lugar donde se obtiene el cultivo– hasta la empresa harinera, donde va a ser transformado en harina. Por su parte, el canal de la harina llega hasta la panadería donde será transformada en pan; mientras que el canal de distribución del pan llega hasta el cliente, que pasará a consumirlo.

3.1 Principales canales de distribución

En los canales de distribución participan el productor, los agentes, los mayoristas, los minoristas y los clientes.

Se califica como intermediarios a los individuos o instituciones que sirven de enlace entre el productor y el cliente o consumidor. Estas personas y empresas no realizan ningún proceso adicional de transformación a los productos que adquieren, sino que facilitan el contacto de la oferta con la demanda.

Los intermediarios se pueden clasificar en: comerciantes, agentes y entidades facilitadoras. A continuación, se muestran las principales características de cada uno de ellos:

- **Los comerciantes:** son aquellos individuos o empresas que adquieren la propiedad del producto para luego revenderlo. Según el monto de ventas, los comerciantes pueden ser mayoristas o minoristas. Se puede mencionar diversos tipos de comerciantes minoristas;

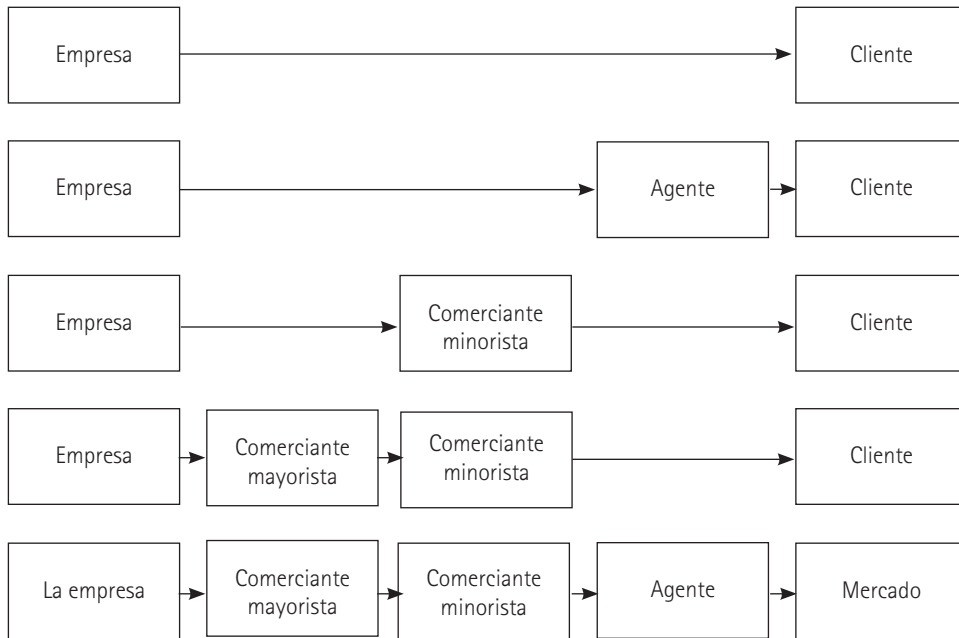
por ejemplo: la bodega o tienda de bienes de uso común, la tienda de especialidad, los puestos de mercados, los centros comerciales, las tiendas de departamentos, los supermercados.

- **Los agentes:** son aquellos individuos o empresas que no adquieren la propiedad del producto pero participan en la negociación de la venta del mismo, por lo que reciben una comisión. Es el caso del representante de una empresa productora que ofrece los productos que ella fabrica y gana una comisión como resultado del cierre de la venta entre el productor y el cliente. Esto sucede, por ejemplo, con la venta de departamentos (inmuebles), en donde interviene un agente que se encarga de ofrecerlos al mercado y de contactar con el futuro propietario, para luego intermediar en la negociación.
- **Las entidades facilitadoras:** son aquellas que no adquieren la propiedad ni negocian la venta del bien, pero facilitan la llegada del producto al cliente. Su ganancia la obtienen del servicio o bienes que ofertan y que se requieren para el desarrollo de la transacción entre la empresa productora y el cliente. Ejemplos de entidades facilitadoras son las compañías de seguros, los bancos, las empresas de transporte, entre otras.

Sobre la base de la relación que exista entre estos participantes, se pueden dar una serie de combinaciones (véase el gráfico 6.4).

Para distribuir su producto, la empresa productora puede optar entre un canal directo o un canal indirecto. Cuando se habla del canal directo, la empresa productora opta por atender a sus clientes por sí misma, es decir, sin la participación de intermediarios. En los canales indirectos, se da la participación de intermediarios –minorista, mayorista, agente– que tienen como función principal hacer llegar los productos al consumidor final.

Gráfico 6.4 Ejemplos de canales de distribución



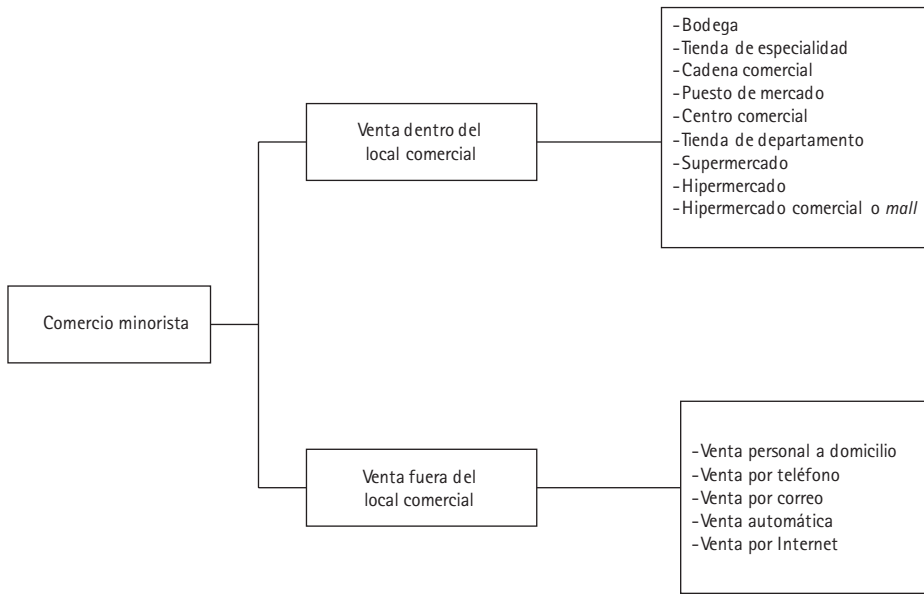
Elaboración propia.

3.2 El comercio minorista

El comercio minorista o *retail* está relacionado con el conjunto de actividades que son necesarias para vender los productos al consumidor final, el cual los utiliza para su uso personal.

Según las operaciones que se realizan, el comercio minorista se puede clasificar en: venta dentro del local comercial y venta fuera del local comercial (véase el gráfico 6.5).

Gráfico 6.5 Clasificación del comercio minorista



Elaboración propia.

a) Venta al por menor dentro del local comercial

- **Bodega o tienda de bienes de uso común:** son establecimientos que ofrecen diversos bienes de uso común para un mercado local limitado. Generalmente estos establecimientos son pequeñas empresas familiares y sus clientes se encuentran en las cercanías de su local.
- **Tienda de especialidad:** son establecimientos que se especializan en el comercio de determinados productos o líneas de productos. Por ejemplo, las *boutiques* tienden a especializarse en la venta de vestidos exclusivos para damas; las zapaterías, en la venta de zapatos; las tiendas de electrodomésticos, en la venta de artefactos electrodomésticos para el hogar; entre otros.
- **Cadenas comerciales:** estos establecimientos surgen debido al desarrollo de las tiendas de especialidad, las que llegan a convertirse en cadenas de tiendas en las que el propietario tiene varios locales, que se ubican en diferentes lugares geográficos. Ejemplo de este tipo

de establecimientos es Hiraoka, que cuenta con una serie de locales en Lima; lo mismo que las cadenas de farmacias.

- **Puestos de mercados:** son aquellos lugares en los cuales se encuentran varios pequeños comerciantes de productos básicos. En algunos casos, la distribución de los puestos de los mercados se da de acuerdo con los productos que ofrecen, como frutas, carnes, pescado, etc. Ejemplos de puestos de mercado son los mercados de los distritos de Jesús María y Pueblo Libre.
- **Centros comerciales:** son locales que concentran a varios comerciantes que ofrecen una diversidad de productos. En los centros comerciales se pueden encontrar *boutiques*, zapaterías, jugueterías, joyerías, entre otros. Ejemplos de este tipo de establecimientos son los centros comerciales de Caminos del Inca, El Polo, San Miguel.
- **Tiendas de departamentos:** son establecimientos que ofrecen diversidad de productos que van a ser ubicados en departamentos identificables. Así, por ejemplo, en el interior de las tiendas de departamentos se pueden encontrar áreas donde se ofrece ropa, calzado, artefactos electrodomésticos, artículos diversos para el hogar, entre otros. Ejemplos de tiendas de departamentos son Saga Falabella y Ripley.
- **Supermercados:** son locales que se caracterizan porque operan bajo la modalidad de autoservicios. Los clientes que acuden a estos establecimientos toman directamente los productos que requieren de los estantes y los colocan en carritos para ser luego llevados a caja donde serán cancelados. Las dimensiones de los supermercados son de alrededor de los 3000 m². Ejemplos de supermercados son Plaza Veá y Wong.
- **Hipercentro comercial o "mall":** a diferencia del centro comercial, esta modalidad de establecimiento se caracteriza por tener mayores dimensiones, adquiriendo ciertas particularidades. Los "malls" tienden a estar ubicados alejados de los centros poblados. En el interior del "mall" se pueden encontrar tiendas de especialidad, tiendas de departamentos, supermercados, entre otros. El cliente encuentra en el hipercentro comercial una amplia oferta de bienes y servicios; por ejemplo: restaurantes, servicios bancarios, juegos recreativos, cines, etc.

b) Venta al por menor fuera del local comercial

- **Venta personal a domicilio:** esta modalidad consiste en ofrecer productos a través de las visitas a domicilio que se efectúan a los clientes potenciales. Existe el caso de empresas

de cosméticos que han hecho uso de este tipo de venta con excelentes resultados. Por ejemplo, las empresas que promocionan los productos de la marca Unique.

- **Venta por teléfono:** este sistema de venta –por teléfono o *telemárketing*– ha ido creciendo gracias al desarrollo de la tecnología y las comunicaciones. En el sector de empresas de comida rápida, como pizzas o hamburguesas, se hace uso de este mecanismo de venta.
- **Venta por correo:** el correo también es un mecanismo útil de promoción de ventas. La venta por correo se ha utilizado para productos como revistas o seminarios ejecutivos. En el caso de países donde su infraestructura y servicio postal presentan limitaciones, las empresas han optado por utilizar los servicios de empresas privadas de mensajería.
- **Venta automática:** la venta a través de máquinas es un mecanismo interesante de oferta de productos en lugares donde se concentran los clientes potenciales. Es el caso de las máquinas expendedoras de bebidas gaseosas o *snacks* que se colocan en las cafeterías de las universidades o de centros hospitalarios. Además, al hacer uso de máquinas expendedoras llamativas, la empresa encuentra un interesante mecanismo de promoción de productos.
- **Venta por Internet:** la venta a través de Internet es una modalidad que está en crecimiento en los últimos años. Empresas como Wong y Saga Falabella han implementado mecanismos para la venta en Internet.

3.3 El comercio mayorista

El comercio mayorista incluye una serie de actividades que posibilitan la venta de productos a clientes que los adquieren con fines de lucro. Por su naturaleza, las compras que se realizan en este ámbito son de mayores volúmenes y montos que las compras que se realizan a través del canal minorista.

Las características que presentan los comerciantes mayoristas –intermediarios– son variadas según el producto que comercializan y el mercado al que se dirigen. Los comerciantes mayoristas se pueden clasificar en: comerciantes al por mayor, productores y agentes.

a) Comerciantes al por mayor

Los comerciantes al por mayor se caracterizan por adquirir importantes volúmenes de productos con la finalidad de venderlos posteriormente a otros mayoristas, minoristas o fabricantes.

b) Productores

El productor opta por comercializar él mismo sus propios productos al por mayor. La empresa productora prefiere no utilizar como intermediarios a los comerciantes o agentes e incluye dentro de sus actividades el comercio al por mayor.

c) Agentes

Si bien el agente no adquiere la propiedad del producto, participa de manera importante en la negociación de venta al por mayor de productos a cambio de una comisión. El agente mayorista trabaja por una comisión que obtiene del productor o del comprador o de ambos.

3.4 Estrategias de distribución

Las estrategias de distribución pueden ser: intensiva, selectiva o exclusiva.

a) Intensiva

La distribución intensiva se da a través de todos los puntos de venta en que la empresa pueda colocar sus productos.

b) Selectiva

En este caso, la empresa selecciona solo algunos puntos de venta, del total, para hacer llegar su producto al consumidor final. Es el caso de una empresa que produce zapatillas que decide distribuir su producto solo a través de tiendas de departamentos.

c) Exclusiva

La empresa selecciona solo un punto de salida para sus productos. En este caso, la empresa ofrece a su distribuidor el beneficio de la exclusividad a cambio de un trato diferenciado a los productos que ofrece al mercado final.

3.5 Los sistemas de mercadotecnia vertical⁴

Los SMV se pueden clasificar en: incorporado, administrado y por contrato.

⁴ Nuestras fuentes sobre este punto son Kotler (1993) y Lambin (1991).

El SMV incorporado se caracteriza por la participación de un grupo empresarial en todo el canal de distribución. Se pretende alcanzar el máximo beneficio para la corporación y el mercado, por medio de una adecuada coordinación de las empresas que conforman el grupo. Un ejemplo de este sistema es la Corporación Backus, que prácticamente controla todo el proceso de elaboración y comercialización de sus productos cerveceros.

En algunos casos, la empresa tiende a desarrollar este tipo de sistema mediante las adquisiciones, con la finalidad de mantener el control sobre el canal de distribución. Un ejemplo se presenta en la compra de Hierro Perú por la Shougang Corporation de la República Popular China. A diferencia de otros postores, esta empresa tuvo interés en participar en la privatización de Hierro Perú debido a que la consideraba estratégica como fuente de insumos para las actividades productivas que desarrollaba en China y podía ejercer un mayor control sobre su canal de distribución.

El SMV administrado se caracteriza por la participación de diversas empresas en el canal de distribución, y porque generalmente la empresa de mayor importancia y poder de negociación del canal es la que asume la coordinación de las actividades del mismo. Este es el caso de los supermercados, que tienden a establecer reglas de juego a sus proveedores, de tal manera que la relación, de carácter permanente, beneficie a todos los participantes del canal desarrollado.

El SMV contractual se caracteriza por la relación, establecida por medio de un contrato, que compromete a los participantes del canal al cumplimiento de determinadas obligaciones y derechos. Dentro de esta categoría se pueden considerar los sistemas de franquicias. Las franquicias son un tipo de licencia mediante la cual una empresa –el franquiciador– se compromete a brindar a otra –el franquiciado– el derecho de uso de su marca, así como la asesoría en el desarrollo del negocio a cambio de una regalía. En nuestro medio, empresas como Pizza Hut, Kentucky Fried Chicken y Pardos Chicken han demostrado cómo el establecimiento de acuerdos contractuales permite beneficiar a las partes involucradas.

Finalmente, cabe resaltar que los sistemas de márketing vertical permiten observar un mayor grado de avance en nuestro sistema de distribución. A medida que aparezcan más sistemas de este tipo en los diversos sectores de nuestra economía, la sociedad se beneficiará debido a un mejor uso de los recursos de los cuales dispone.

4. La promoción

A través de la promoción, la gerencia de la empresa informa al mercado y busca persuadirlo respecto de los productos que le ofrece. El desarrollo de una buena campaña de promoción es un aspecto importante en el márketing de la empresa.

La campaña de promoción se refiere al conjunto de actividades que realiza la empresa con la finalidad de cumplir sus objetivos promocionales. Estas actividades deben ser coordinadas adecuadamente, para que el cumplimiento de los objetivos se consiga de manera efectiva y eficiente.

4.1 Estrategias de promoción

En el diseño de la campaña de promoción, la empresa debe destinar recursos a este fin y elegir entre poner énfasis en la acción del intermediario o la del consumidor final. En el primer caso, se trata de la estrategia de "empujón" y en el segundo caso, de la estrategia de "jalar".

La empresa cuya campaña de promoción pone énfasis en la acción de los intermediarios está aplicando la estrategia del "empujón". Es decir, esta presiona o "empuja" a los intermediarios a que vendan sus productos en el mercado, a difundir la marca del producto, a almacenar cantidades importantes del mismo y a otorgarle el espacio de venta adecuado. Los incentivos utilizados son: la concesión de descuentos o márgenes excepcionales, la entrega de productos gratuitos para el distribuidor, los productos dejados en concesión, la formación del personal de los distribuidores, la intervención de promotores en los puntos de venta, la cooperación financiera en la publicidad del distribuidor, entre otros.

La empresa cuya campaña de promoción pone énfasis en el consumidor final está aplicando la estrategia de "jalar". Es decir, esta puede influir, a través de una determinada publicidad de su producto, en el consumidor y "jalarlo" a que lo adquiera. Algunos incentivos utilizados son: las distribuciones gratuitas de productos, los cupones de descuento, la publicidad directa, las exposiciones, las ferias comerciales, entre otros.

4.2 La mezcla promocional

La mezcla promocional comprende: la venta personal, la publicidad, las relaciones públicas, la promoción de ventas y otras actividades promocionales.

a) La venta personal

La venta personal es el proceso a través del cual el ejecutivo de la empresa ofrece de manera personal el producto de la compañía a clientes potenciales con el propósito de poder realizar ventas.

b) La publicidad

La publicidad es el proceso a través del cual se muestra al mercado un mensaje comercial de un producto que es patrocinado. Además, esta se caracteriza porque el mensaje no es personal.

Los objetivos de la publicidad son informar, persuadir y recordar. De esta manera, se puede apreciar en los medios de comunicación que la publicidad busca informar sobre los atributos y usos de un producto, tiene como finalidad lograr que los clientes potenciales compren el producto publicitado, y pretende mantener en la mente del consumidor el producto presentado.

Los medios a través de los cuales se presenta la publicidad son: la televisión, la radio, los diarios, las revistas, los folletos y volantes, y la vía pública.

- **La televisión:** se caracteriza por presentar al público en general imágenes y sonido. Esto facilita la presentación del producto, además de favorecer su impacto en la teleaudiencia. Sin embargo, su costo es relativamente mayor que el de otros medios publicitarios como, por ejemplo, la radio.
- **La radio:** al igual que la televisión, se caracteriza por dirigirse al público en masa; sin embargo, su costo es sumamente inferior al de aquella. Además, su accesibilidad y cobertura geográfica es amplia.
- **Los diarios:** se orientan al mercado en general y se caracterizan por el impacto oportuno que pueden crear en él, así como por su incidencia en la opinión pública. Sin embargo, hay que señalar que, si bien su impacto en el mercado es oportuno, por lo general tiende a ser limitado en el tiempo, debido a que se tiende a desechar los diarios una vez que son leídos.
- **Las revistas:** en muchos casos se orientan a segmentos de mercado específicos. Se caracterizan por tener una impresión de mejor calidad en comparación con los diarios y

porque generalmente son leídas más de una vez. En nuestro medio, existe una variedad de revistas especializadas, algunas de las cuales se orientan al ama de casa, a los niños, a los profesionales de determinada especialidad, entre otros.

- **Los folletos y volantes:** son de menor costo que los anteriores y contienen información específica sobre productos. Estos generalmente se orientan a determinados mercados, y su estructura y diseño causan un impacto positivo en ellos.
- **La vía pública:** en los últimos años, se observa que la vía pública es cada vez más utilizada como medio en la actividad publicitaria. Es así como se puede apreciar una mayor publicidad de productos en los paraderos de los vehículos, en el exterior de los ómnibus, en las bermas centrales y en los paneles que son colocados en los techos de los edificios o en los postes que mantienen las empresas de publicidad.

c) Las relaciones públicas

Las relaciones públicas son las actividades que realiza la empresa con la finalidad de influir en el mercado respecto de sus opiniones. A través de las relaciones públicas se busca favorecer la imagen de la empresa en la sociedad.

Tradicionalmente las relaciones públicas de la empresa han sido desarrolladas en un área independiente a la de márketing. Esto se debe a que se da mayor énfasis a la imagen de la empresa en conjunto y no a la venta de sus productos al mercado.

d) La promoción de ventas

La promoción de ventas busca favorecer la demanda del usuario del producto y se caracteriza por no ser de carácter permanente y por atraer al cliente mediante otros mecanismos, además del producto mismo. De esta manera, un cliente podría verse tentado a adquirir el producto por el premio que entregan por su compra y no por el producto en sí.

La promoción de ventas comprende diversas actividades como: obsequios, canjes, descuentos, muestras gratis y degustaciones, cupones, concursos y sorteos, auspicio de eventos, entre otras.

- **Los obsequios:** se suelen dar a los clientes como premio por la compra del producto que ofrece la empresa y pueden ser incluidos dentro del empaque, con el empaque, ser el empaque mismo o darse a pedido. Por ejemplo, el obsequio de unos ganchitos para colgar

ropa en el interior de una bolsa de detergente o de unos muñecos de dibujos animados que vienen en el interior de una bolsa de hojuelas de maíz dirigida al segmento de los niños.

- **Los canjes:** en este sistema se exige que el cliente haga entrega de pruebas de compra que determinen que ha adquirido el producto. Estas pruebas pueden ser la presentación del empaque o de cupones que vienen con el producto. Por ejemplo, en el caso de determinados detergentes, se solicita que el comprador muestre la bolsa; en el caso de los chocolates, la envoltura; en el caso de la leche, la bolsa o la etiqueta de la lata.
- **Los descuentos:** son reducciones que se efectúan en el precio normal del producto –o aumentos en el contenido–. Por ejemplo, una cartera que es vendida normalmente a un precio de S/. 200 puede ser ofrecida a un precio de S/. 150 como una promoción de fin de temporada. En el caso del café, se puede ofrecer un mayor contenido al mismo precio.
- **Las muestras gratis y degustaciones:** consisten en la entrega gratuita de un producto a clientes potenciales, lo que se hace con la finalidad de promover el consumo del producto. En este caso, se suele recurrir a promotoras que llevan algo distintivo de la marca en el momento de realizar la entrega de la muestra gratis o las degustaciones.
- **Los cupones:** brindan al cliente el derecho a un descuento en el precio del producto en una próxima compra que este realice.
- **Los concursos y sorteos:** brindan beneficios al cliente que compra el producto de la empresa patrocinadora. Los concursos buscan la participación del cliente en algún evento con juegos de competencia y habilidad. Los ganadores de los concursos reciben premios atractivos por su participación en ellos. Los sorteos otorgan premios a aquellos participantes que resulten favorecidos a través de su elección al azar. Los resultados de dichos sorteos tienden a aparecer en algún medio publicitario o en los locales autorizados.
- **Los auspicios de eventos:** se dan cuando la empresa colabora con otra en el desarrollo de algún evento como, por ejemplo, conciertos de música, obras de teatro, seminarios, campeonatos de fútbol, concursos, carreras de autos, etc. Esta colaboración puede consistir en la entrega de dinero, difusión de publicidad, entrega de materiales como carpetas o lapiceros, entre otros. La empresa obtiene, a cambio del auspicio que brinda, la posibilidad de dar a conocer su producto en dicho evento, y de crear una imagen de empresa que se preocupa por el desarrollo de actividades que benefician a la sociedad.

e) Otras actividades de promoción

Márketing directo

El márketing directo se refiere al conjunto de actividades que realiza la empresa con la finalidad de tener una respuesta directa del mercado.

Actualmente, no se concibe el desarrollo de actividades de márketing directo sin el apoyo de la base de datos. El desarrollo de la tecnología ha permitido la disminución del costo de procesamiento de la información con la computadora, lo que posibilita la construcción de bases de datos más económicas para las empresas. Esta se ha transformado en un elemento imprescindible del márketing directo y usualmente es requerida para diversos fines como: el registro de los datos de los clientes actuales y potenciales de la empresa, la evaluación de sus respuestas y de su comportamiento de compra.

En ocasiones, la empresa no se percató de que tiene una importante arma competitiva en su base de datos. Entre los beneficios que puede encontrar al hacer uso de esta, se pueden mencionar los siguientes: (a) logra una mayor eficiencia; (b) puede conocer el comportamiento del cliente; (c) fortalece la relación con el cliente; (d) identifica segmentos de mercado atractivos; y (e) mejora la reacción de la compañía ante los cambios del comportamiento del consumidor.

Se logra una mayor eficiencia porque la empresa puede asignar adecuadamente sus recursos a aquellas actividades y productos que mejor satisfagan a los clientes, y que le proporcionen una mayor rentabilidad. Asimismo, la base de datos permite determinar el perfil de los compradores e identificar a los clientes potenciales que representen oportunidades para la empresa. Además, permite que la empresa se adecue rápidamente ante los probables cambios del comportamiento de los clientes.

El márketing directo se presenta mediante el uso de diversos medios como la televisión, la radio, los periódicos, las revistas, los catálogos, entre otros, que ayudan a motivar al individuo a tomar una decisión sobre el producto o servicio que se le ofrece.

A diferencia de otras técnicas, el márketing directo ofrece a la empresa la oportunidad de realizar un control efectivo de sus actividades, ya sea por medio de los resultados sobre las respuestas de cupones enviados, o de las llamadas recibidas o de las ventas realizadas como resultado de las respuestas del consumidor.

No hay que olvidar que el éxito del marketing directo se basa en su accionar continuo y en la estrecha relación que logre la empresa con el cliente. Además, la base de datos será útil en la medida en que sea actualizada constantemente, de manera que siga o refleje el real comportamiento del consumidor.

Merchandising

El *merchandising* se refiere a las actividades que buscan destacar las fortalezas del producto y aumentar el número de compras en el punto de ventas. El *merchandising* refuerza la promoción, en el sentido de que este busca reforzar en el lugar de venta la predisposición del cliente a comprar el producto. Por ejemplo, un cliente que acude a comprar un producto en un establecimiento comercial, como resultado de la persuasión lograda por la publicidad, puede cambiar de opinión si dicho producto se encuentra mal presentado, frente a otros productos que representan otras alternativas.

La compra impulsiva se incrementa como resultado de una buena labor de *merchandising*. En muchas ocasiones el cliente acude a establecimientos minoristas sin intención de realizar una determinada compra; sin embargo, una adecuada ubicación del producto puede lograr que el cliente lo adquiera por impulso. Un ejemplo es la disposición que presentan ciertos productos que son ubicados alrededor de las cajas registradoras en los supermercados –es el caso de los chocolates, caramelos, máquinas de afeitar, etc.–. Estos productos tienen una mayor probabilidad de ser adquiridos por impulso, mientras el cliente realiza la cola para pagar. Además, dichos productos por lo general tienen la característica de ser conocidos por el cliente y de demandar poco esfuerzo económico por su bajo precio.

La labor de *merchandising* y la exhibición de productos en el punto de venta debe tener en consideración dos elementos: la correcta visibilidad de los productos y la facilidad en el acceso a ellos. La correcta visibilidad de los productos implica exhibirlos adecuadamente para lograr un mayor impacto en el cliente, y la facilidad de acceso implica la eliminación de las barreras entre el cliente y el producto.

Para lograr esto, se requiere: (a) estar en el lineal, (b) lograr espacios importantes en el local y (c) evitar la presentación de productos deteriorados o espacios vacíos.

Estar en el lineal: se refiere a que el producto debe estar a la altura en que se encuentran los ojos del cliente. Los productos en lugares elevados son difíciles de alcanzar y los que están en lugares bajos no son localizados fácilmente por los clientes. Es importante determinar la ubicación del producto en el local, ya que algunos lugares favorecen más la exhibición del

producto que otros. En lo posible, hay que evitar lugares oscuros, cerca de escaleras o de la salida del establecimiento; se debe buscar lugares donde haya una amplia circulación de clientes. También se debe evitar la presentación de productos deteriorados o espacios vacíos a través de un permanente control de la manera como son exhibidos los productos.

Entre los tipos de exhibiciones que pueden ser utilizados en el punto de venta se encuentran, por ejemplo, la parte superior de las góndolas, las exhibiciones en los pasillos, las exhibiciones externas y las exhibiciones en caja.

En las góndolas de los supermercados, los productos pueden ser exhibidos junto con avisos publicitarios colocados en la parte superior, de tal manera que sean visibles para el cliente. En las exhibiciones en pasillos del local, los productos se colocan de manera que atraigan la atención del cliente y, por supuesto, tratando de no afectar la normal circulación de los clientes en el local. En las exhibiciones externas, el producto se presenta a la entrada del local, con la finalidad de atraer la atención del cliente para que este, al entrar al establecimiento, busque tomarlo o solicitarlo. Y en las exhibiciones en caja, el producto es ubicado estratégicamente, ya que en este lugar los consumidores necesariamente tienen que permanecer algún tiempo para pagar, por lo que se puede fomentar la compra impulsiva.

Márketing ATL vs. BTL

Frente al márketing ATL (encima de la línea o *above the line*), que utiliza mecanismos tradicionales de comunicación tradicionales y de naturaleza masiva, cada vez más empresas están optando por la alternativa BTL (debajo de la línea o *below the line*), que consiste en desarrollar acciones de márketing no tradicional dirigidos a segmentos o nichos de mercado. Por ejemplo, una empresa que, a la alternativa de publicitar su producto por televisión, prefiere desarrollar acciones para contratar actores que hacen una pequeña presentación de su producto al inicio de cada función en un determinado cine por un determinado tiempo.

Página web

En los últimos años, las empresas han desarrollado sus páginas web como parte de su estrategia de comunicaciones. La empresa utiliza su página web como medio de difusión de sus productos y otras han entrado a una segunda etapa consistente en comunicarse con los clientes, es decir, no solo informar sino recibir retroalimentación del mercado. Además de la página web, las empresas han creado sus páginas Facebook y direcciones Twitter, entre otras herramientas de la Web 2.0

5. Procesos

Los procesos permiten desarrollar las actividades. Se debe hacer un mapeo de las actividades de márketing y describir en qué consiste cada uno de los procesos establecidos. Así, por ejemplo, la empresa debe describir el proceso de venta del producto, atención al cliente, servicio de ventas, entre otros. Los procesos se pueden presentar como diagramas de Gantt, flujogramas o diagramas que muestran las actividades que conforman el proceso.

6. Personas

Las personas son sumamente importantes en el servicio. En esta parte del plan de márketing, se debe identificar el perfil de las personas que participan. Se debe determinar las funciones y los requerimientos necesarios para el adecuado cumplimiento del puesto. Es importante que el personal conozca las funciones del personal de ventas, la gerencia, entre otros.

7. Infraestructura física

La infraestructura física se refiere al local, su diseño y cómo se presenta al mercado objetivo. Aspectos por considerar son: la ubicación, el área, facilidad de estacionamiento, la distribución en el interior. Se recomienda incluir un gráfico en el plan de márketing, que permita al lector visualizar la distribución que presenta el local.

8. Resumen

La mezcla de márketing de productos comprende las denominadas 4 "p": producto, precio, plaza y promoción. Para el caso de los servicios, no se habla de 4 sino de 7 "p". Las 3 "p" adicionales son personas, procesos e infraestructura física.

El producto puede ser concebido como el conjunto de atributos tangibles e intangibles que son visualizados como un todo por el mercado. Los productos que se encuentran en el mercado del consumidor pueden ser clasificados, según los hábitos de compra que este presenta, en: bienes de conveniencia, bienes de comparación y bienes de especialidad. El ciclo de vida del producto comprende las etapas de introducción, crecimiento, madurez y declinación.

El precio es el valor del producto que se expresa en términos monetarios. La determinación del precio del producto se dará en función de los objetivos que se fije la empresa. La empresa

que desea determinar el precio de sus productos puede recurrir a los siguientes métodos: (a) costo más utilidad, (b) análisis de la oferta y la demanda y (c) evaluación de las condiciones competitivas.

La plaza, o canal de distribución, está conformada por el conjunto de entidades que realizan actividades que permiten el traslado del producto y el cambio de propiedad, del lugar de producción al consumo. Los intermediarios se pueden clasificar en: comerciantes, agentes y entidades facilitadoras.

A través de la promoción, la gerencia de la empresa informa al mercado y busca persuadirlo respecto de los productos que le ofrece. El desarrollo de una buena campaña de promoción es un aspecto importante en el márketing de la empresa. La mezcla promocional comprende: la venta personal, la publicidad, las relaciones públicas y la promoción de ventas. Otras actividades promocionales son: el márketing directo, el *merchandising*, el márketing BTL (debajo de la línea o *below the line*) y el uso de la página web.

Las personas, el proceso y la infraestructura física son tres variables importantes por considerar en el márketing de servicios.

VII. LA EVALUACIÓN ECONÓMICO-FINANCIERA DEL PLAN DE MÁRKETING¹

"Evaluar un proyecto implica identificar y cuantificar creativamente costos y beneficios de una idea o alternativa con el objeto de crear valor".

Folke Kafka (1992: 27)

La evaluación económico-financiera del plan de márketing considera una serie de aspectos como: los supuestos del proyecto, la inversión y los presupuestos, la proyección de los estados financieros, la rentabilidad económica del proyecto y el análisis de sensibilidad.

En la evaluación económico-financiera se proyectan los estados financieros y se evalúan sus resultados a través de la cuantificación del impacto económico-financiero del plan de márketing.

1. Los supuestos

Para la elaboración de los estados financieros proyectados es necesario establecer supuestos. Dichos supuestos deben ser formulados de manera que reflejen la realidad actual y futura de la empresa. Algunos de los supuestos que se presentan en los proyectos son los siguientes:

- Ventas: el supuesto de ventas es clave en el éxito del proyecto. Se debe buscar que las cifras reflejen lo que se dará en la realidad, para lo que se sugiere recurrir a la estimación del producto bruto interno (PBI) del sector específico y del impacto de posibles factores del

¹ Los autores agradecen al profesor Dagoberto Díaz Díaz por sus sugerencias y comentarios sobre el presente capítulo.

entorno, como, por ejemplo, la tasa de cambio para el caso de proyectos de exportación en los que es muy importante el impacto que puedan tener estas variables sobre las actividades de la empresa. Asimismo, para el desarrollo del proyecto, se puede considerar como opciones que las ventas sean al contado o al crédito. También se debe tomar en cuenta la tasa de variación de las ventas.

- **Período de evaluación:** el proyecto se desarrolla para un determinado número de años. Hay varios factores que pueden definir la temporalidad del proyecto, como: la vida útil del proyecto, la naturaleza del negocio, el tiempo de financiamiento, entre otros. De esta manera, los proyectos pueden ser de: un año, tres años, diez años, etc.
- **Moneda:** se debe establecer el tipo de moneda en que se hará el proyecto. Este puede ser en dólares americanos (US\$) o en nuevos soles (S/). En caso de que se elabore en US\$, se debe presentar el tipo de cambio, por ejemplo, S/. 2,80 por dólar, señalando la fecha en la cual se estipula este valor.
- **Precios:** se debe establecer la depreciación o apreciación de la moneda en el tiempo. De esta manera, los precios se determinan en términos constantes o nominales. Así, por ejemplo, se puede asumir que los precios no se modificarán durante el período de evaluación.
- **Costos:** se debe establecer la variación de los costos a lo largo del tiempo. Por ejemplo, se puede asumir que los costos no se modificarán durante el período de evaluación. También es importante reconocer que existen costos fijos (que son independientes de si se produce o no el servicio) y costos variables (que se dan cada vez que se produce o se brinda un servicio).
- **Inventario:** se debe informar sobre el nivel de inventarios que se espera mantener en el desarrollo del proyecto. Por ejemplo, se puede asumir que se mantendrá un inventario equivalente a un mes de ventas.
- **Depreciación:** en el desarrollo del proyecto se debe establecer la tasa de depreciación de los activos. En nuestro país, existe un marco legal que regula la depreciación de determinados bienes (véase el cuadro 7.1).

Cuadro 7.1 Tasas de depreciación

Bienes	Vida útil	% anual
1. Ganado de trabajo y reproducción; redes de pesca	4 años	25%
2. Vehículos de transporte terrestre	5 años	20%
3. Maquinaria y equipo utilizados por las actividades mineras, petroleras y las de construcción	5 años	20%
4. Equipo de procesamiento de datos	5 años	20%
5. Maquinaria y equipo adquirido a partir del 01.01.91	5 años	20%
6. Otros bienes del activo fijo	10 años	10%

Fuente: Reglamento de la Ley del Impuesto a la Renta, D.S. 122-94-EF, Art. 22, 21/09/94.

- Fuentes de financiamiento: para el desarrollo del proyecto se debe definir cómo se financiará el mismo. Por ejemplo, un proyecto se puede financiar con el 30% de capital propio y el 70% de préstamo bancario. Recuerde que el costo de la deuda posee un descuento llamado "escudo fiscal" (igual al porcentaje del impuesto a la renta).
- Impuestos: se debe mencionar la tasa del impuesto a la renta que presenta el proyecto. Por ejemplo, el inversionista puede considerar una tasa de 30% de impuesto a la renta. Asimismo, se debe establecer los montos del impuesto general a las ventas (IGV) y el impuesto selectivo al consumo (ISC).
- Capital de trabajo: se debe establecer la manera en que se determina el capital de trabajo para el proyecto. Por ejemplo, en un proyecto, este puede ser equivalente al 10% de las ventas. El capital de trabajo es el monto de dinero que necesita el proyecto hasta lograr su autofinanciamiento. Se debe considerar la variación del capital de trabajo.
- Políticas de dividendos: los inversionistas deben definir el pago o no de dividendos. Esta decisión se hace luego de haber cubierto las necesidades de inversión de la empresa. En caso de considerarlos, se debe considerar la fecha a partir de la cual se otorgarán.
- Liquidación: al finalizar el período de evaluación, se debe establecer la manera como se liquidan los activos. Por ejemplo, una empresa puede considerar la liquidación de los activos del proyecto al 10% de su valor inicial. Aquí se usan dos criterios: (a) el uso de un valor de rescate y (b) el descuento de una proyección de períodos razonable, generalmente entre 3 a 7 años según el riesgo del negocio.

2. La inversión y los presupuestos

La inversión inicial considera la adquisición de los activos fijos (tangibles e intangibles) y el capital de trabajo, que comprende los gastos preoperativos y la liquidez necesaria para operar el negocio.

Los activos fijos son los bienes que permitirán la producción de los bienes y la prestación de servicios de la empresa. El capital de trabajo "es la porción del activo corriente que, aunque técnicamente es corriente, en la práctica es una partida inmovilizada porque es permanente y se requiere por el giro del negocio" (Franco 2000: 89). Los gastos preoperativos se refieren a todos aquellos que se dan antes del inicio de la producción de los bienes por comercializar.

El presupuesto es "una expresión cuantitativa de un plan de acción y una ayuda para la coordinación e implementación de este plan" (Horngren, Foster y Datar 1996: 183). Este facilita la elaboración de la proyección de los estados financieros.

Existen diversos tipos de presupuestos, entre los cuales se encuentran: los presupuestos de ventas, de producción, del costo de producción y del costo de ventas, de personal, de márketing, entre otros. En el cuadro 7.2 se puede apreciar un ejemplo del formato de un presupuesto de márketing.

Cuadro 7.2 Ejemplo de presupuesto de marketing

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3
PROMOCIÓN DE VENTAS				
Bonificaciones				
Premios				
Materia promocional				
Otros				
VENTA PERSONAL				
Premios				
Capacitación				
Otros				
PUBLICIDAD				
Publicidad en televisión				
Afiches y encartes				
RELACIONES PÚBLICAS				
Congresos				
Eventos				
Mesas redondas				
Auspicios				
TOTAL				

Elaboración propia.

3. La proyección de los estados financieros

Los estados financieros se refieren a: "los informes contables estandarizados que ponen en evidencia la situación financiera y contable de la empresa, ya sea durante un período determinado o en un momento específico en el tiempo" (Beltrán y Cueva 2003: 215).

La proyección de los estados financieros comprende el estado de ganancias y pérdidas, el balance general y el flujo de caja.

3.1 El estado de ganancias y pérdidas

El estado de ganancias y pérdidas muestra los ingresos, los egresos y las ganancias o pérdidas obtenidas por la empresa en un determinado período.

Los ingresos pueden ser directos, financieros y otros. Los ingresos directos son aquellos que corresponden al giro del negocio. Por ejemplo, aquellos ingresos que se perciben por las ventas de los productos. Los ingresos financieros se derivan del uso eficiente del efectivo. Los otros ingresos corresponden a actividades no frecuentes o diferentes al giro del negocio. Por ejemplo, una empresa textil que vende uno de sus inmuebles.

Los egresos se refieren a la disminución de los activos de la empresa. Al respecto, los gastos "son la medida de los recursos consumidos o los valores perdidos por la entidad durante un período dado y por los cuales se generaron ingresos" (Chong 1992: 60). Los gastos pueden ser: directos, de operación, financieros y otros.

Los gastos directos son aquellos que están relacionados con el giro del negocio. Así, por ejemplo, los gastos directos incluyen los costos de ventas y el costo de producción. Los gastos de operación incluyen los gastos de administración y los gastos de ventas. Los gastos de administración constituyen aquellos gastos en los que se ha incurrido para administrar la empresa, como, por ejemplo, los sueldos de los directivos, el gasto del alquiler, entre otros. Los gastos de ventas son los incurridos para ofrecer el producto al mercado; por ejemplo, las comisiones de los vendedores, la publicidad del producto, entre otros. Los gastos financieros son aquellos en los que se incurre por la administración del dinero, como, por ejemplo, los intereses por préstamos. Otros gastos corresponden a actividades no frecuentes o diferentes al giro del negocio.

Las ganancias o pérdidas resultan de la diferencia de los ingresos y los egresos. En el caso de que la diferencia sea positiva, constituye una ganancia y en el caso de que esta diferencia sea negativa, representa una pérdida para la empresa.

El estado de ganancias y pérdidas nos muestra la rentabilidad contable, que es diferente a la rentabilidad económica. Mientras que, por un lado, la rentabilidad contable se determina con la información de los estados financieros, por otro lado, la rentabilidad económica se determina con la información del flujo de caja (Beltrán y Cueva 2003: 217).

En el cuadro 7.3 se presenta un ejemplo del formato del estado de ganancias y pérdidas.

Cuadro 7.3 Ejemplo de estado de ganancias y pérdidas

	Ejemplo de Formato de Estado de Pérdidas y Ganancias Del 1 de Enero al 31 de Diciembre del 200x (En Nuevos Soles)			
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3
Ingresos por ventas				
Costo de ventas				
Utilidad bruta				
Gastos administrativos				
Gastos de ventas				
Utilidad operativa				
Gastos financieros				
Utilidad antes de impuesto a la renta				
Impuesto a la renta				
Utilidad neta				

Elaboración propia.

3.2 El balance general

El balance general muestra los activos, los pasivos y el patrimonio de la empresa. El monto que representa los activos es igual a los pasivos más el patrimonio. Además, el balance general se elabora para una determinada fecha y no corresponde a un período de tiempo determinado, como en el caso del estado de ganancias y pérdidas.

Los activos son los bienes o derechos de la empresa. Los activos pueden ser corrientes y no corrientes. El activo corriente se refiere a los bienes que se convierten en efectivo en el corto plazo o plazo de un año. Ejemplos de activo corriente son las cuentas de Caja-Bancos e Inventarios. El activo no corriente son los bienes que no serán convertidos en efectivo en el plazo de un año y que servirán para las operaciones de la empresa a lo largo del tiempo. Ejemplos de activo no corriente son los inmuebles y los terrenos.

El pasivo se refiere a las obligaciones que tiene la empresa con terceros. Los pasivos pueden ser corrientes y no corrientes. Los pasivos corrientes son aquellos que se deben honrar en el plazo de un año. Por ejemplo, las cuentas por pagar. Los pasivos no corrientes son las obligaciones que tienen vencimientos mayores a un año.

El patrimonio neto representa los aportes de los socios y las utilidades de las operaciones. El pasivo y patrimonio representan el financiamiento de los activos.

En el cuadro 7.4 se muestra un ejemplo de un formato de balance general.

Cuadro 7.4 Ejemplo de balance general

Balance General Al 31 de diciembre del 200x (En nuevos soles)				
Detalle	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3
ACTIVO				
Caja de bancos				
Cuentas por cobrar				
Materias primas				
Total activo corriente				
Edificio				
Maquinarias				
Total activo no corriente				
TOTAL ACTIVO				
PASIVO				
Cuentas por pagar				
Total pasivo corriente				
Deuda a largo plazo				
Total pasivo no corriente				
TOTAL PASIVO				
PATRIMONIO NETO				
Capital social				
Utilidades del período				
Utilidades retenidas				
Total patrimonio neto				
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO				

Elaboración propia.

3.3 El flujo de caja

El flujo de caja muestra las entradas y salidas de dinero para un determinado período. Se sugiere que el flujo de caja del primer año correspondiente al plan de marketing sea elaborado para períodos mensuales, mientras que el flujo de caja que corresponde a los siguientes años sea elaborado para períodos anuales. Esto debido a que, en el primer año, el detalle por mes permite mostrar cuándo se inician y desarrollan las estrategias y tácticas de introducción del producto al mercado.

El flujo de caja puede ser económico o financiero. El flujo de caja económico no considera el financiamiento del proyecto, mientras que el flujo de caja financiero sí lo incluye.

En el cuadro 7.5 se muestra un ejemplo de formato del flujo de caja.

Cuadro 7.5 Ejemplo de flujo de caja

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3
Ingresos Ventas				
Egresos Inversión Costo de ventas Gastos administrativos Gastos de ventas Impuesto a la renta				
Flujo de caja económico Préstamos Amortización Intereses Escudo fiscal				
Flujo de caja financiero				

Elaboración propia.

4. La rentabilidad económico-financiera del proyecto

La rentabilidad económico-financiera del proyecto determina la viabilidad del mismo. Para esto hay que determinar la tasa de descuento y el método para evaluar la rentabilidad del proyecto.

4.1 La tasa de descuento

Un aspecto importante en la evaluación del plan de márketing es la determinación de la tasa de descuento. La tasa de descuento es "el tipo de interés utilizado para calcular valores actuales de flujos de tesorería futuros" (Brealey, Myers y Marcus 1996: 60).

Para la determinación de la tasa de descuento se evalúa el costo de oportunidad del capital (COK), el *capital asset pricing model* (CAPM) y el costo del capital medio ponderado (CCMP).

a) El costo de oportunidad del capital (COK)

El costo de oportunidad del capital es "la tasa de rentabilidad esperada a la que se renuncia para invertir en el proyecto" (Brealey *et al.* 1996: 75). En algunos casos, el COK se obtiene de entrevistas a los inversionistas que permiten definir su tasa de rentabilidad esperada. Así, en el ejemplo del cuadro 7.6 se consideró un COK de 15%, que es la rentabilidad esperada de los accionistas de ese proyecto en particular.

b) El *capital asset pricing model* (CAPM)

El *capital asset pricing model* (CAPM) permite estimar rentabilidades esperadas utilizando la siguiente fórmula:

$$r_r = r_f + B \times (r_m - r_f)$$

Donde:

- r_r = tasa de rentabilidad requerida
- r_f = tasa de rentabilidad libre de riesgo (beta=0)
- B = coeficiente B (medida de riesgo del negocio²)
- r_m = tasa de rentabilidad esperada de mercado (beta=1)
- $r_m - r_f$ = prima por riesgo de mercado

² Damodaran (2001: 167-8).

El CAPM puede ayudar en la determinación de la tasa de descuento en la medida en que el riesgo del proyecto sea similar al de la empresa. Se debe tomar en consideración que el CAPM se aplica para un determinado país. En caso de aplicar esta metodología en proyectos de distintos países, se debe incluir un ajuste por el "riesgo país".

c) El costo del capital medio ponderado (CCMP)

El costo del capital medio ponderado³ se aplica en los casos en que el proyecto es financiado por otros capitales, además de los propios. Se utiliza la siguiente fórmula:

$$\text{CCMP} = \frac{d (Kd) (1 - tx)}{V} + \frac{K (COK)}{V}$$

Donde:

V = monto de la inversión o total de activo inicial

d = deuda

kd = tasa de interés

tx = impuesto a la renta

K = capital o aporte

COK = costo de oportunidad del capital

En el cuadro 7.6 se muestra un ejemplo de determinación del CCMP.

Cuadro 7.6 Ejemplo de determinación del CCMP

	UM	Part.	Rentabilidad esperada
Pasivos	100	25%	10% (kd)
Capital	300	75%	15% (COK)
Total	400	100%	

Impuesto a la renta = 30%

CCMP = 13%, se obtiene de la siguiente fórmula:

$$\text{CCMP} = 0,25 (10) (0,7) + 0,75 (15) = 13\%$$

³ El costo del capital medio ponderado (CCMP) se denomina en inglés *weight average capital cost* (WACC).

¿Qué tasa de descuento utilizar?

Hay diversas posiciones sobre cuál es la tasa de descuento que se debe utilizar –COK, CAPM o CCMP– para descontar los flujos del proyecto. Así, por ejemplo, una de ellas sustenta que el flujo de caja económico debe ser descontado con el CCMP y el flujo de caja financiero, con el COK. Otra posición, más conservadora, argumenta que tanto el flujo de caja económico como el flujo de caja financiero deben ser descontados con el COK.

4.2 Evaluación de la rentabilidad

Entre los métodos de evaluación económico-financiera destacan el valor presente neto, la tasa interna de retorno y el período de recuperación.

a) El valor presente neto (VPN)

El valor presente neto "lleva al presente, a una determinada tasa de descuento, los flujos futuros" (Kafka 1992: 66).

La fórmula para obtener el VPN es la siguiente:

$$\text{VPN} = -I_0 + \sum_{n=1}^t \frac{FC_n}{(1+k)^n}$$

Donde:

I_0 = inversión inicial

t = número de períodos de evaluación

FC = flujo de caja

k = tasa de descuento

n = vida útil del producto

El proyecto es rentable cuando el VPN es mayor de cero. El inversionista se mostrará indiferente respecto a un proyecto con VPN igual a cero. El proyecto no se ejecutará cuando el VPN sea menor de 0 (negativo).

Un aspecto por tener en cuenta es que el VPN financiero debe ser mayor que el VPN económico, pues esto implica el efecto positivo del financiamiento.

b) La tasa interna de retorno (TIR)

La tasa interna de retorno (TIR) es la tasa descuento que hace igual a 0 el valor presente neto del proyecto.

La fórmula para obtener la TIR es la siguiente:

$$VPN = 0 = -I_0 + \sum_{n=1}^t \frac{FC_t}{(1+k)^t}$$

$$I_0 = \sum_{n=1}^t \frac{FC_t}{(1+k)^t} \quad \text{donde } k = \text{TIR}$$

Donde:

I_0 = inversión inicial

FC = flujo de caja

k = tasa de descuento

n = vida útil del producto

t = número de períodos de evaluación

El proyecto se aprueba cuando la TIR es mayor que la tasa de descuento. El inversionista se mostrará indiferente respecto a un proyecto con TIR igual a la tasa de descuento. El proyecto no se ejecutará cuando la TIR sea menor que la tasa de descuento.

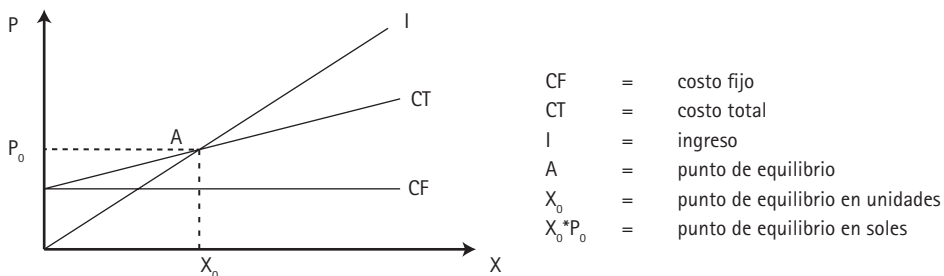
c) El período de recuperación

El período de recuperación se refiere al tiempo que debe transcurrir para recuperar la inversión inicial. En otras palabras, a partir de cuándo se empieza a ganar utilidades.

5. El punto de equilibrio

El punto de equilibrio se refiere al nivel de ventas en el que los ingresos que la empresa percibe se igualan a los costos en los que incurre. El punto de equilibrio se puede obtener en unidades físicas o monetarias (véase el gráfico 7.1).

Gráfico 7.1 El punto de equilibrio



Elaboración propia.

$$I = P \times Q$$

$$CT = CF + CV$$

Para determinar el punto de equilibrio,

$$I = CT$$

$$P \times Q = CF + CV$$

$$P \times Q = CF + cvQ$$

$$Q = \frac{CF}{P - cv}$$

Donde:

$$I = \text{ingreso}$$

$$P = \text{precio}$$

$$Q = \text{cantidad}$$

$$CT = \text{costo total}$$

$$CF = \text{costo fijo total}$$

$$CV = \text{costo variable total}$$

$$cv = \text{costo variable unitario}$$

Suponiendo que una empresa ofrece un producto a un precio de S/. 15, su costo variable unitario es S/. 5 y sus costos fijos son S/. 100.000, su punto de equilibrio es:

$$Q = \frac{CF}{P - cv}$$

$$Q = \frac{100.000}{10} = 10.000 \text{ unidades}$$

5.1 Punto de equilibrio para la mezcla de productos

Para la determinación del punto de equilibrio para empresas que cuentan con más de un producto, se establece la proporción que representa cada producto en las ventas. Supongamos que una empresa cuenta con tres productos, A, B, C, que representan el 20%, 30% y 50% del total de las ventas, respectivamente. En el cuadro 7.7 se determina el margen de contribución ponderado, para la determinación del punto de equilibrio.

Cuadro 7.7 Ejemplo de punto de equilibrio para la mezcla de productos

	Prod. A	Prod. B	Prod. C
Precio (\$/.)	10	15	20
Cv	5	5	12
Margen contribución (P- cv)	5	10	8
Participación de las ventas	20%	30%	50%
Margen Cont. ponderado (\$/.)	1	3	4

El margen de contribución ponderado es $1+3+4 = \$/. 8$.

Si los costos fijos son 100.000.

$$Q = \frac{CF}{P - cv}$$

$$Q = \frac{100.000}{8} = 12.500 \text{ unidades}$$

El punto de equilibrio es 12.500 unidades, correspondiendo al:

Producto A: $12.500 \times 20\% = 2.500$ unidades

Producto B: $12.500 \times 30\% = 3.750$ unidades

Producto C: $12.500 \times 50\% = 6.250$ unidades

6. El análisis de sensibilidad

El análisis de sensibilidad brinda la oportunidad de evaluar las posibles consecuencias de cambios en las variables y escenarios asumidos en el proyecto. En el análisis por variables, dos variables importantes por usar son el precio y la cantidad de los productos vendidos.

En el análisis de escenarios se evalúan los resultados del proyecto en escenarios optimistas o pesimistas. De esta manera, se establecen cambios de situaciones respecto al escenario esperado.

7. El plan de contingencias

Los planes de contingencias buscan prever de manera oportuna los cambios que puedan sufrir las variables críticas del proyecto. Estos cambios pueden representar oportunidades o riesgos que se deben asumir. Su objetivo es recuperar la desviación que se presenta entre lo real y lo proyectado en el momento del control.

Los planes de contingencias establecen las acciones que la empresa debería desarrollar ante la modificación de determinadas variables, por lo que plantea el análisis y alternativas de acción en el caso de imprevistos. Algunos elementos claves del plan de contingencias son la rentabilidad, el volumen de ventas, la participación del mercado, la imagen, entre otros. A continuación, se presentan algunos ejemplos de situaciones y las acciones propuestas.

Situación 1: Baja de la demanda del producto

Acciones propuestas: la empresa aumentará su presupuesto de márketing en 10% para atender nuevas campañas de publicidad. Asimismo, se buscará entrar a nuevos mercados y se contratará un mayor número de vendedores para lograr un aumento de las ventas del producto.

Situación 2: Sube el precio de las materias primas.

Acciones propuestas: la empresa negociará los precios con los proveedores. Además, evaluará la adquisición de sustitutos. Por ejemplo, si sube el precio del petróleo, la empresa puede optar por adquirir sustitutos como el gas natural.

Situación 3: Aparece un nuevo competidor.

Acciones propuestas: la empresa buscará fidelizar a sus clientes a través del desarrollo de una base de datos que sirva para una atención personalizada a su mercado objetivo. Además, en la campaña de promoción se enfatizarán las características distintivas del producto con el objetivo de marcar distancia de los productos ofrecidos por la competencia.

Es importante que la empresa identifique las zonas de peligro, aplique señales de alarma y prepare un plan de acción, además de estrategias alternativas.

8. Resumen

La evaluación económico-financiera incluye la presentación de supuestos, la definición de la inversión y los presupuestos para elaborar la proyección de los estados financieros: el estado de ganancias y pérdidas, el balance general y el flujo de caja.

El estado de ganancias y pérdidas muestra los ingresos, los egresos y las ganancias o pérdidas obtenidas por la empresa en un determinado período. El balance general muestra los activos, los pasivos y el patrimonio de la empresa. El monto que representa a los activos es igual a los pasivos más el patrimonio. El flujo de caja muestra las entradas y salidas de dinero para un determinado período.

La rentabilidad económica del proyecto requiere la definición de la tasa de descuento, para la cual se evalúa el costo de oportunidad del capital, el *capital asset pricing model* (CAPM) y el costo del capital medio ponderado (CCMP).

Entre los métodos de evaluación económico-financiera del proyecto se puede mencionar el valor presente neto (VPN), la tasa interna de retorno (TIR) y el período de recuperación.

Hay diversas posiciones sobre qué tasa de descuento utilizar –COK, CAPM o CCMP– para descontar los flujos del proyecto. Bajo una posición conservadora, tanto el flujo de caja económico como el flujo de caja financiero deben ser descontados con el COK.

El proyecto es rentable cuando el VPN es mayor a cero. El inversionista se mostrará indiferente respecto a un proyecto con VPN igual a cero. El proyecto no se ejecutará cuando el VPN es menor de 0.

El proyecto se aprueba cuando la TIR es mayor que la tasa de descuento. El inversionista se mostrará indiferente respecto a un proyecto con TIR igual a la tasa de descuento. El proyecto no se ejecutará cuando la TIR es menor que la tasa de descuento.

El análisis de sensibilidad mide el impacto del cambio en variables que son relevantes para el proyecto y en escenarios que se pueda establecer. Por ejemplo, además del escenario esperado, se puede elaborar un escenario optimista y un escenario pesimista. Finalmente, los planes de contingencia buscan prever de manera oportuna los cambios que puedan sufrir las variables críticas del proyecto.

Bibliografía

AAKER, David A.; V. KUMAR y Georges S. DAY

2001 *Investigación de mercados*. 4ª ed. en español. México, D.F.: Limusa Wiley.

AMBROSIO, Vicente

2000 *Plan de marketing*. Santa Fé de Bogotá: Prentice Hall.

BELTRÁN, Arlette y Hanny CUEVA

2003 *Evaluación privada de proyectos*. 2ª ed. Lima: CIUP.

1997 *Ejercicios de evaluación privada de proyectos*. Lima. CIUP.

BREALEY, Richard A.; Stewart C. MYERS y Alan J. MARCUS

1996 *Fundamentos de finanzas corporativas*. Madrid: McGraw-Hill / Interamericana de España S.A.

BURKWOOD, Marian

2004 *El plan de marketing*. Madrid: Pearson Educación S.A.

CHONG, Esteban

1992 *Contabilidad intermedia: estados financieros y cuentas del activo*. Biblioteca Universitaria 9. Lima: Universidad del Pacífico.

COHEN, William A.

2002 *El plan de márketing*. Lima: Empresa Editora El Comercio.

COWELL, Donald W.

1991 *Mercadeo de servicios*. Bogotá: Legis Editores.

CUTROPÍA FERNÁNDEZ, Carlo

2000 *El plan de marketing*. Madrid: ESIC.

CZINKOTA, Michael R. e Ilkka A. RONKAINEN

2002 *Marketing internacional*. 6ª ed. Estado de México: Pearson Educación de México.

DAMODARAN, Aswath

2001 *Corporate Finance*. 2ª ed. Nueva York: John Wiley & Sons.

DANIELS, John y Lee H. RADEBAUGH

1996 *International Business*. 7ª ed. Nueva York: Addison-Wesley Publishing Company.

FERNÁNDEZ VALIÑAS, Ricardo

2001 *Manual para elaborar un plan de mercadotecnia*. México, D.F.: Ecafsa y Thomson Learning.

FRANCO, Pedro

2000 *Planes de negocios: una metodología alternativa*. Apuntes de Estudios 34. Lima: Centro de Investigación de la Universidad del Pacífico.

GATES, Bill

1999 *Los negocios en la era digital*. Barcelona: Plaza y Janés.

GRANDE, Ildefonso

1996 *Dirección de marketing*. Madrid: McGraw-Hill.

GRANT, Robert M.

1995 *Dirección estratégica*, Madrid: Civitas.

HIEBING, Roman y Scott COOPER

1992 *Cómo preparar el exitoso plan de mercadotecnia*. Estado de México: McGraw-Hill Interamericana de México.

HORNGREN, Charles; George FOSTER y Srikant DATAR

1996 *Contabilidad de costos*. 8ª ed. Estado de México: Prentice May Hispanoamericana S.A.

HOROVITZ, Jacques

2000 *Los 7 secretos del servicio al cliente*. Pearson.

JOHNSON, Gerry y Kevam SCHOLES

2001 *Dirección estratégica*. 5ª ed. Madrid: Prentice Hall.

KAFKA, Folke

1992 *Evaluación estratégica de proyectos de inversión*. Biblioteca Universitaria 5. Lima: CIUP.

KIM, Chan y Renée MAUBORGNE

2008 *La Estrategia del Océano Azul*. Bogotá: Norma.

KINNEAR, Thomas y James R. TAYLOR

2000 *Investigación de mercados: un enfoque aplicado*. Santafé de Bogotá: McGraw-Hill Interamericana S.A.

KOTLER, Philip

1993 *Dirección de la mercadotecnia*. 7ª ed. Estado de México: Prentice Hall.

1991 *Dirección de la mercadotecnia*. 4ª ed. México, D.F.: Diana.

KOTLER, Philip y Gary ARMSTRONG

1998 *Fundamentos de mercadotecnia*. 4ª ed. Estado de México: Prentice Hall.

KOTLER, Philip; Dionisio CÁMARA, Idelfonso GRANDE e Ignacio CRUZ

2001 *Dirección de marketing*. Madrid: Ed. del Milenio, Pearson Educación S.A.

LAMBIN, Jean-Jacques

1991 *Marketing estratégico*. Madrid: McGraw-Hill / Interamericana de España.

LOUDON, David y Albert DELLA BITTA

1995 *Comportamiento del consumidor*. Edo. de México: McGraw-Hill Interamericana de México.

MAYORGA, David

2001 "De las ventajas competitivas a las ventajas cooperativas". En: *Punto de Equilibrio*, junio-julio, p. 44-5. Lima.

MAYORGA, David y Patricia ARAUJO

2005 *Márketing estratégico en la empresa peruana*. 2ª ed. Biblioteca Universitaria. Lima: Centro de Investigación de la Universidad del Pacífico.

NAVAS LÓPEZ, José Emilio y Luis Ángel GUERRAS MARTÍN

2001 *La dirección estratégica de la empresa*. 2ª ed. Madrid: Civitas Ediciones.

PAYNE, Adrian

1996 *La esencia de la mercadotecnia de servicios*. Edo. de México: Prentice Hall Hispanoamericana.

PERIS, S. y E. BIGNE

1987 "Estrategia de posicionamiento. Un enfoque de marketing". En: *Revista de Economía y Empresa*, Vol. VII, N° 17-18, enero-agosto, p. 397 y ss.

POPE, Jeffrey

1991 *Investigación de mercados*. 4ª reimp. Bogotá: Ed. Norma.

PORTER, Michael E.

1988 *Ventaja competitiva*. 2ª imp. México, D.F.: Continental S.A.

1987 "From Competitive Advantage to Corporate Strategy". En: *Harvard Business Review*, N° 3, mayo-junio, p. 49-67.

1986 *Estrategia competitiva*. 5ª imp. México, D.F.: Continental S.A.

RIES, Al y Jack TROUT

1988 *La guerra de la mercadotecnia*. Estado de México: McGraw-Hill / Interamericana de México.

1982 *Posicionamiento*. México, D.F.: McGraw-Hill / Interamericana de México.

ROBBINS, Stephen P. y Mary COULTER

2000 *Administración*. 6ª ed. Edo. de México: Pearson Educación.

RUIZ, Ernesto

2004 "Del plan estratégico al plan de marketing: TESA y su apuesta de liderazgo". En: *Harvard Deusto Marketing & Ventas*, N° 61, Mar./Abr., p. 44-50.

STANTON, William J.; Michael J. ETZEL y Bruce J. WALKER

2004 *Fundamentos de marketing*. 13ª ed. México, D.F.: McGraw-Hill / Interamericana Editores S.A.

WESTON, F. J. y E. F. BRIGHAM

1987 *Fundamentos de administración financiera*. México, D.F.: McGraw-Hill / Interamericana de México S.A.

ANEXO 1

Ejemplo de índice de un plan de marketing

Dedicatoria

Índice

Índice de gráficos

Índice de cuadros

Resumen ejecutivo

Introducción

I. Análisis de la situación

1.1 Análisis del entorno

1. Análisis del entorno general
 - 1.1 Demográfico
 - 1.2 Económico
 - 1.3 Político y legal
 - 1.4 Sociocultural
 - 1.5 Otros
2. Análisis del entorno específico
 - 2.1 Competencia

2.2 Clientes, consumidores

2.3 Proveedores

1.2 Análisis interno

3. La empresa
4. El análisis FODA
5. La visión y la misión
6. Los objetivos
7. La estrategia genérica
8. La ventaja competitiva

II. La investigación de mercado

1. Objetivos de la investigación
2. Fuentes de información secundaria
3. Entrevistas de profundidad
 - 3.1 Objetivos
 - 3.2 Metodología
 - 3.3 Resultados
4. Encuestas
 - 4.1 Objetivos
 - 4.2 Metodología
 - 4.3 Resultados
5. Estimación y pronóstico de la demanda

III. La formulación estratégica de márketing

1. El análisis del mercado
2. Los objetivos
3. Las estrategias de márketing
 - Segmentación
 - Posicionamiento
 - Crecimiento
 - Estrategia de competencia

IV. La mezcla de márketing

1. Producto
2. Precio
3. Plaza
4. Promoción
5. El plan de acción

V. El análisis económico-financiero

1. Los objetivos
2. Los supuestos
3. La inversión y los presupuestos
4. El flujo de caja y los estados proyectados
5. La rentabilidad económica del proyecto
6. El análisis de sensibilidad
7. El plan de contingencia

Conclusiones y recomendaciones

Bibliografía

Anexos

Títulos publicados

El comportamiento humano en las organizaciones. Javier Flórez. Lima: Universidad del Pacífico (1ª edición corregida 1994).

Decisiones económicas en la empresa. Folke Kafka. Lima: Universidad del Pacífico (1992).

Deuda externa: del problema a la posibilidad. Hernán Garrido-Lecca. Lima: Universidad del Pacífico (1992).

Casos de exportación. Óscar Jasauí. Lima: Universidad del Pacífico (1992).

Evaluación estratégica de proyectos de inversión. Folke Kafka. Lima: Universidad del Pacífico (2ª edición 1993).

Introducción a los negocios internacionales. David Mayorga y Patricia Araujo. Lima: Universidad del Pacífico (2ª edición 1995).

Contabilidad, finanzas y economía para pequeñas y medianas empresas. Jorge González Izquierdo y Julián Castañeda. Lima: Universidad del Pacífico (2ª edición 1995).

Introducción a la banca. David Ambrosini. Lima: CIUP (2ª edición 2001).

Contabilidad intermedia – tomo I. Estados financieros y cuentas del activo. Esteban Chong. Lima: Universidad del Pacífico (1992).

Principios de empresas estatales y privatización. Augusto Álvarez Rodrich. Lima: Universidad del Pacífico (1992).

Análisis de decisiones en entornos inciertos, cambiantes y complejos. José Salinas. Lima: Universidad del Pacífico (2ª edición 1996).

Análisis estadísticos para la toma de decisiones en administración y economía. José Salinas. Lima: Universidad del Pacífico (1993).

Marketing. Mauricio Lerner y Alberto Arana-Reyes. Lima: Universidad del Pacífico (1993).

Macroeconomía para la empresa. Folke Kafka. Lima: Universidad del Pacífico (1994).

Técnicas estadísticas de predicción aplicables en el campo empresarial. Jorge Cortez Cumpa. Lima: Universidad del Pacífico (1994).

Macroeconomía de una economía abierta. María Amparo Cruz-Saco. Lima: Universidad del Pacífico (1994).

Casos sobre decisiones de marketing en empresas peruanas. Gina Pipoli de Butrón. Lima: Universidad del Pacífico (1994).

Finanzas internacionales: un enfoque para Latinoamérica. Carlos Cardoza, Dagoberto Díaz y Alberto Tarabotto. Lima: Universidad del Pacífico (1994).

Financiamiento de proyectos. Óscar Jasau. Lima: Universidad del Pacífico (1994).

Casos en sistemas de información general: la experiencia peruana. Ricardo Rodríguez. Lima: Universidad del Pacífico (1994).

Casos en negocios internacionales. Juan Carlos Mathews y Joseph Ganitsky (editores). Lima: Universidad del Pacífico (1994).

Economía agraria. Geoffrey Cannock y Alberto Gonzáles-Zúñiga. Lima: Universidad del Pacífico (1994).

La sistémica, los sistemas blandos y los sistemas de información. Ricardo Rodríguez. Lima: Universidad del Pacífico (1994).

Métodos y procedimientos de investigación de mercado. Mauricio Lerner y Luis Echegaray. Lima: Universidad del Pacífico (1994).

Casos en agroempresa. Juan Carlos Mathews y Joseph Ganitsky (editores). Lima: Universidad del Pacífico (1994).

Ética y negocios para América Latina. Eduardo Schmidt. Lima: Universidad del Pacífico-OXY (3ª edición 2000).

El marketing y sus aplicaciones a la realidad peruana. Gina Pipoli. Lima: Universidad del Pacífico. (2ª edición 1999).

Capital humano, instituciones y crecimiento. Jorge Fernández-Baca y Janice Seinfeld. Lima: CIUP (1995).

Economía de las políticas sociales. Carlos Parodi. Lima: CIUP (1997).

Dinero, precios y tipo de cambio. Jorge Fernández-Baca. Lima: CIUP (3ª edición 2000).

La administración estratégica de la mercadotecnia en la empresa peruana. David Mayorga y Patricia Araujo. Lima: CIUP (1997).

Finanzas corporativas: un enfoque para el Perú. David Wong. Lima: CIUP (2ª edición 2000).

Evaluación de estados financieros: ajustes por efecto de la inflación y análisis financiero. Pedro Franco. Lima: CIUP (3ª edición 2004).

Evaluación privada de proyectos. Arlette Beltrán y Hanny Cueva. Lima: CIUP (2ª edición 2003).

Microeconomía. Teoría y aplicaciones, tomo I y II. Jorge Fernández-Baca. Lima: CIUP (1ª edición corregida 2003).

Introducción a la teoría de las relaciones internacionales. Manuel Mindreau. Lima: CIUP (2001).

Marketing estratégico en la empresa peruana. David Mayorga y Patricia Araujo. Lima: CIUP (2002).

Dinero, banca y mercados financieros. Jorge Fernández-Baca. Lima: CIUP (2003).

Econometría aplicada. Juan Francisco Castro y Roddy Rivas-Llosa. Lima: CIUP (2003).

Del GATT a la OMC (1947-2005): la economía política internacional del sistema multilateral de comercio. Manuel Mindreau Montero. Lima: CIUP (2005).

Organización industrial. Jorge Fernández-Baca. Lima: CIUP (2006).

Finanzas empresariales: la decisión de inversión. Jesús Tong. Lima: CIUP (2006).

Evaluación social de proyectos para países en desarrollo. Arlette Beltrán Barco y Hanny Cueva Beteta. Lima: CIUP (2007).

El plan de marketing. David Mayorga Araujo. Lima: CIUP (2007).

Teoría y política monetaria. Jorge Fernández-Baca. Lima: CIUP (2008).

Mercados financieros. Instituciones e instrumentos. Jorge Fernández-Baca. Lima: CIUP (2009).

Modelos de datos de panel y variables dependientes: teoría y práctica. Arlette Beltrán y Juan Francisco Castro. Lima: CIUP (2010).

Contabilidad financiera intermedia: Estados Financieros y análisis de las cuentas del activo. Esteban Chong León, Martha Chávez Passano, María Isabel Quevedo Alejos y Miguel Bravo Tantaleán (2011).

SE TERMINÓ DE IMPRIMIR EN LOS TALLERES GRÁFICOS DE

TAREA ASOCIACIÓN GRÁFICA EDUCATIVA

PASAJE MARÍA AUXILIADORA 156 - 164, BREÑA

CORREO E.: TAREAGRAFICA@TAREAGRAFICA.COM

PÁGINA WEB: WWW.TAREAGRAFICA.COM

TELÉFONO: 332-3229 FAX: 424-1582

FEBRERO DE 2016, LIMA - PERÚ

> El plan de márketing

DAVID MAYORGA
PATRICIA ARAUJO

El aumento de la competencia y la necesidad de conocer mejor los mercados hacen que las empresas requieran de herramientas que favorezcan una mejor toma de decisiones. El presente texto tiene como principal objetivo aplicar las herramientas de márketing a la elaboración de un plan, el cual pueda ser utilizado por estudiantes, empresarios y ejecutivos de empresas, contribuyendo con el éxito en sus estrategias de negocios. De esta manera, el plan de márketing se constituye como una importante herramienta para la toma de decisiones empresariales.

Este libro se ha elaborado como un texto de estudio para ser utilizado en los cursos y seminarios de Márketing, Márketing Emprendedor y Márketing Estratégico, a nivel de pregrado y postgrado. También está dirigido a empresarios y a toda persona interesada en llevar a cabo un plan de márketing. Luego de la revisión de sus contenidos, se espera que el lector tenga claros los conceptos relacionados con la elaboración de un plan de márketing y pueda aplicarlos al análisis de la realidad empresarial de nuestro medio.



9 789972 572166