

---

## *capítulo 3*

---

# ADMINISTRACION DEL PROCESO Y PLANEACION DE LA MERCADOTECNIA

*Los planes son nada; la planeación lo es todo.*

DWIGHT D. EISENHOWER

---

---

Vimos en los capítulos 1 y 2 que el *concepto de mercadotecnia* y la *planeación estratégica* constituyen las principales bases para la administración de la empresa moderna en mercados altamente competitivos. Vimos también que las *oficinas centrales corporativas* tienen que evaluar constantemente a sus unidades estratégicas de negocios y asignar los objetivos y fondos adecuados a cada una, y que cada *unidad estratégica de negocios* debe a su vez monitorear cuidadosamente sus ambientes interno y externo y desarrollar un plan estratégico de negocios; y en vista de que cada unidad estratégica de negocios generalmente maneja varios productos destinados a varios segmentos del mercado, debe preparar sus planes de mercadotecnia para cada uno.

Los planes de mercadotecnia difieren de los planes estratégicos de negocios en que se enfocan en forma más estrecha en el producto/mercado y desarrollan las estrategias y programas de mercadotecnia detallados, para lograr los objetivos de la unidad de negocios en ese mercado de producto. *El plan de mercadotecnia es el instrumento central para dirigir y coordinar el esfuerzo de mercadotecnia.* Las empresas que desean mejorar su eficacia de mercadotecnia deben aprender a crear e implementar planes sólidos de mercadotecnia.

Nuestra disertación sobre la planeación de la mercadotecnia tratará de dar respuesta a tres interrogantes:

- ¿Cuáles son los pasos principales en el proceso de la administración de la mercadotecnia?
- ¿Cuáles son los principales componentes de los planes de mercadotecnia?
- ¿Cuáles son las herramientas teóricas principales que describen los diferentes tipos de esfuerzos de mercadotecnia que afectan las ventas y utilidades de la empresa?

Posteriormente a este análisis de la administración y planeación de la mercadotecnia, en los capítulos subsecuentes examinaremos con más detalle los pasos para analizar, planear, implementar y controlar el proceso de mercadotecnia.

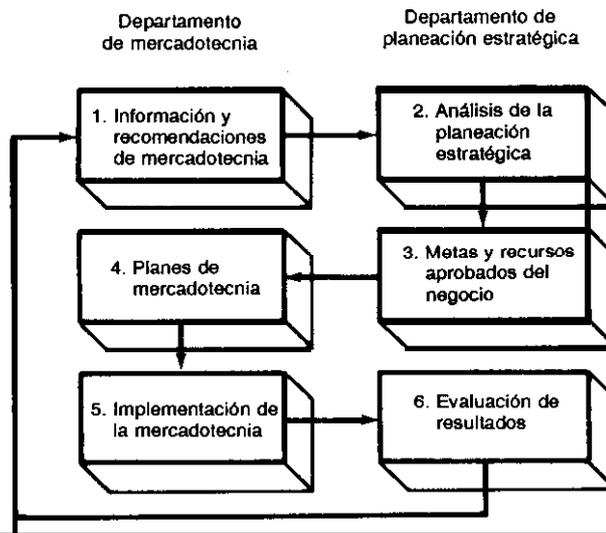
---

## EL PROCESO DE LA MERCADOTECNIA

---

En la figura 3-1 se muestra la relación entre la mercadotecnia y la planeación estratégica. Mercadotecnia proporciona información y recomendaciones estratégicas (Paso 1) a quienes elaboran los planes, para su posterior análisis y evaluación (Paso, 2). Los planeadores estratégicos negocian después las metas y los recursos (Paso 3). Mercadotecnia formula entonces los planes de mercadotecnia basándose en estas metas (Paso 4) y los lleva a cabo (Paso 5). Los planeadores estratégicos evalúan los resultados y se reinicia el proceso. Por tanto, el primer paso en la planeación de negocios es el paso de mercadotecnia, en el que se define el mercado objetivo y las estrategias de posicionamiento del producto y se establecen las metas de ven-

**FIGURA 3-1**  
Relación entre la mercadotecnia y la planeación estratégica



tas y los recursos necesarios para alcanzar estas metas. El papel de los departamentos de finanzas, adquisiciones, producción, distribución física y personal, es asegurar que los planes de mercadotecnia propuesta puedan apoyarse con suficientes fondos, materiales, equipos y fuerza laboral.

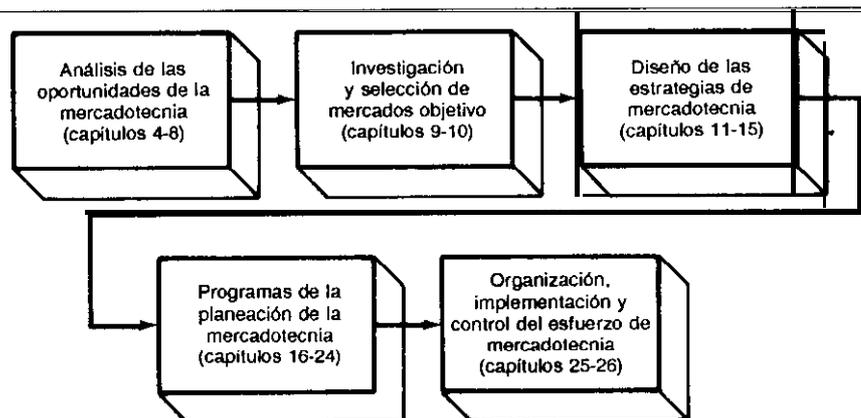
Para llevar a cabo sus responsabilidades, los directivos de mercadotecnia, utilizan un proceso de mercadotecnia, que definimos como sigue:

*El proceso de mercadotecnia consiste en analizar las oportunidades de mercadotecnia, investigar y seleccionar los mercados objetivo, diseñar las estrategias de mercadotecnia, planear los programas de mercadotecnia, así como organizar, implementar y controlar el esfuerzo de mercadotecnia.*

Estos pasos se enumeran en la figura 3-2, junto con los capítulos que describirán cada uno detalladamente. Estos pasos se ilustrarán de acuerdo con la siguiente situación:

Zeus, Inc. (nombre ficticio), es una de las 500 empresas más importantes según Fortune, que opera en varias ramas industriales, como productos químicos, energéticos, máquinas de escribir y productos de consumo, y cada área está organizada como una Unidad Especializada de Negocios (UEN). La administración corporativa estudia qué debe hacer con Atlas, su división de máquinas de escribir. Actualmente Atlas produce máquinas eléctricas estándar para oficinas, comparables a la popular Selectric, de

**FIGURA 3-2**  
Proceso de administración de la mercadotecnia



IBM, pero con menor precio de venta. El mercado de las máquinas de escribir eléctricas estándar muestra un crecimiento lento y la marca de esta empresa se ve empujada por el líder. De acuerdo con un esquema de participación-crecimiento, este negocio sería un desastre, y la dirección corporativa de Zeus quiere que el grupo de mercadotecnia produzca un plan agresivo de cambio para esta línea de productos o, de lo contrario, se elimine como división. Por lo tanto, la gerencia de mercadotecnia tiene que presentar un plan convincente, venderlo a la administración corporativa y, posteriormente, ponerlo en práctica y controlarlo. ■

## Análisis de las oportunidades de mercado

La primera función que enfrenta la gerencia de mercadotecnia de Atlas, es analizar las oportunidades a largo plazo en este mercado, para mejorar su rendimiento como división de negocios de Zeus, Inc. Estos directivos reconocen la abundancia de oportunidades en el floreciente campo del equipo de oficina. La **oficina del futuro es la principal** frontera de inversión en las próximas décadas, tal como la fábrica lo fue en el pasado (la nueva planta de robots es, por supuesto, otra frontera). La economía estadounidense se está convirtiendo cada vez más en una economía de servicio y existen más oficinistas que obreros, pero con frecuencia las oficinas están pobremente organizadas, en lo que se refiere a funciones elementales como es la mecanografía, el archivo, almacenaje y transmisión de información, especialmente en relación con las últimas tecnologías disponibles. Muchos fabricantes están activos en este mercado y buscan suministrar sistemas de mecanografía, microcomputadoras, máquinas copiadoras y duplicadoras, facsímiles, sistemas electrónicos de mensajes y otros similares. Entre estos fabricantes están IBM, Olivetti, y varias compañías japonesas; todas comprometidas en el desarrollo de equipo y programas para incrementar la productividad de las oficinas, que es la razón principal de los agentes de compras de equipo de oficina.

La meta a largo plazo de la gerencia de mercadotecnia de Atlas, es convertir a la empresa en un fabricante de equipo de oficina completo. Sin embargo, en este momento, deben presentar un plan para mejorar su línea de productos de mecanografía, pero aun dentro de las máquinas de escribir hay muchas oportunidades. Por ejemplo, Atlas puede hacer una versión para el hogar de su máquina de oficina y anunciarla como una máquina para usarse en casa, con la "calidad de una máquina de oficina". Y existen todavía mayores oportunidades en la incorporación de ciertos avances tecnológicos, como cuando la productividad de la mecanografía se incrementó en forma notable al evolucionar las máquinas de mecánicas a eléctricas y actualmente siguen evolucionando.

Atlas podría diseñar una máquina de escribir electrónica o "inteligente", uno de los productos más recientes en el campo de equipo de oficina. Una máquina de escribir electrónica tiene solamente veinticuatro partes móviles contra las aproximadamente cien palancas, resortes, engranes y tornillos que se encuentran dentro de una máquina de escribir eléctrica; ofrece más caracteres; tiene memoria, puede corregir automáticamente; no se traba y posee otras muchas características útiles. Los precios de las máquinas de escribir electrónicas van de varios cientos a varios miles de dólares y actualmente existen en el mercado máquinas como la Typetronic de Smith Corona, la 5010 de Royal, la ET121 de Olivetti y la Selectrics electrónica de IBM. Atlas también puede considerar el diseñar un procesador de palabra con mayor capacidad de memoria y edición de texto que una máquina de escribir electrónica y venderlo por unos miles de dólares; o bien puede desarrollar toda una estación de cómputo como el sistema Displaywriter de IBM, que realiza muchas funciones. Finalmente, Atlas puede trabajar en máquinas de escribir accionadas por la voz, las cuales solamente necesitan dictado oral.

Para identificar y evaluar sus oportunidades, Atlas necesita estructurar y operar un sistema confiable de información de mercadotecnia (capítulo 4). La investigación de mercadotecnia es un ingrediente indispensable del concepto moderno

de la mercadotecnia, en el que las compañías pueden servir bien a sus mercados de clientes, mediante la investigación de sus necesidades y deseos, su localización, sus prácticas de compra, etc. Existen muchos grados de investigación formal que Atlas puede llevar a cabo. Como mínimo, Atlas necesita un buen sistema de contabilidad interna que le reporte rápidamente y con exactitud las ventas actuales por modelo de máquina, cliente, industria y tamaño, localización del cliente, vendedor y canales de distribución. Además, los ejecutivos de Atlas deben mantener sistemas de inteligencia de mercado continuos sobre clientes, competidores, intermediarios y demás. El personal de mercadotecnia debe dirigir investigaciones formales, buscando información en fuentes secundarias, manejando grupos de enfoque, y realizando estudios por la vía telefónica, postal o personales. **Si** la información reunida está bien analizada, utilizando modelos y métodos estadísticos avanzados, probablemente la empresa obtendrá información útil sobre la manera en que se ven afectadas las ventas por las diversas fuerzas de la mercadotecnia.

El propósito de la investigación de Atlas es reunir información significativa y continua sobre su ambiente de mercadotecnia relevante (capítulo 5). El ambiente de la mercadotecnia está formado por un micro y un macroambiente. El *microambiente* de la empresa lo constituyen todos los factores que tienen algún efecto sobre la capacidad de la empresa para producir máquinas de escribir, ya se trate de proveedores, intermediarios de mercadotecnia, clientes, competidores y público de diferentes clases. De aquí surgen preguntas como: ¿Qué desean y miran los clientes al comprar máquinas de escribir? ¿Cuáles canales de distribución están creciendo y cuáles se están contrayendo? ¿Cuáles son los proveedores más eficientes en la fabricación de los componentes? ¿Qué están haciendo los competidores?

La administración de Atlas debe mantenerse al día sobre las tendencias importantes del *macroambiente*, o sea desarrollos demográficos, económicos, físicos, tecnológicos, politicolegales y socioculturales. Estaría acusando miopía si diera atención al microambiente e ignorara las grandes fuerzas cambiantes en la sociedad. De aquí surgen preguntas como: ¿Qué regiones del país están creciendo y cuáles se están contrayendo? ¿Cuál es la perspectiva económica y cómo afectará las ventas de las máquinas de escribir y los modelos que son adquiridos? ¿Qué nuevas tecnologías pueden aplicarse para mejorar la eficiencia de las máquinas de escribir? Las fuerzas a gran escala pueden tener un profundo efecto en el mercado de Atlas.

Si Atlas considera la fabricación de una máquina de escribir para el hogar, necesita comprender los **mercados de consumidores** y cómo funcionan (capítulo 6). Necesita saber: cuántos jefes de familia están planeando comprar nuevas máquinas de escribir; quiénes compran y por qué lo hacen; qué buscan en lo que se refiere a características y precios; dónde compran; qué imagen tienen de la competencia; qué influencia potencial tiene el precio, la publicidad, la promoción de ventas, las ventas personales, etc., en la decisión del consumidor por una determinada marca.

Atlas también vende a los **mercados de negocios**, que incluyen firmas de profesionales, grandes grupos corporativos, pequeños comerciantes, oficinas gubernamentales, etc. (capítulo 7). Las grandes organizaciones tienen agentes de compras entre su personal, los cuales están capacitados para evaluar el equipo y su precio. Las decisiones importantes sobre adquisición de equipo también son tomadas por comités de compras, los cuales están formados por diverso personal de la empresa con diferentes objetivos y distintos grados de influencia en la decisión final del vendedor. El vender a organizaciones generalmente involucra la venta personal a través de una fuerza de ventas bien capacitada para presentar el producto y demostrar la forma en que puede cubrir las necesidades del cliente. Atlas necesita adquirir un entendimiento completo del sistema de compras de los compradores organizacionales.

También debe poner mucha atención para identificar y monitorear a sus competidores (capítulo 8), ya que puede esperar movimientos sorpresivos, como reducciones de precios súbitas, incremento de la calidad del producto y nuevos

métodos de promoción y ventas y todo ello podría afectar su participación en el mercado. Atlas debe anticiparse a los posibles movimientos de la competencia) saber reaccionar rápidamente y con decisión. Por otra parte, Atlas puede desear dar el primer paso en movimientos sorpresivos, en cuyo caso necesita adelantarse a la respuesta de sus competidores. La clave de esto estriba en desarrollar y mantener un sistema de inteligencia competitiva bien ideado y actualizado.

### Investigación y selección de los mercados objetivo y el posicionamiento de la oferta

Ahora la firma está lista para investigar y seleccionar los mercados objetivo, pero necesita saber medir qué tan atractivo es un determinado mercado (capítulo 9) para ello se requiere hacer una estimación del tamaño total del mercado, su crecimiento y rentabilidad. Los mercadistas deben tener conocimiento de las principales técnicas para medir el mercado potencial y pronosticar la demanda futura. Todas las técnicas tienen ventajas y limitaciones que deben ser bien entendidas por los mercadistas, para evitar el mal uso de ellas.

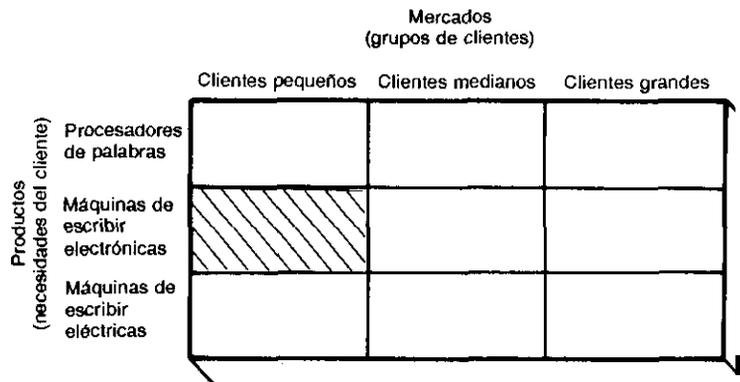
Estas mediciones y predicciones del mercado se convierten en entradas clave para la decisión de los mercados y nuevos productos en los que hay que enfocarse. La práctica de la mercadotecnia moderna demanda la división del mercado en segmentos importantes, su evaluación y la selección y designación de estos segmentos de mercado a los que la empresa puede servir mejor (capítulo 10).

Segmentación del mercado -la labor de dividir el mercado total (que con frecuencia es demasiado grande para atenderlo) en segmentos que comparten características comunes- puede hacerse de diferentes maneras. Atlas puede segmentar el mercado de las máquinas de escribir en *tamaño del cliente* (grande, mediano, pequeño), **criterio de compra del cliente** (calidad, precio, servicio) **industria del cliente** (bancos, firmas de profesionales, fabricantes, etc.).

También pueden formarse segmentos combinando dos o más variables. La figura 3-3 muestra una segmentación del mercado de máquinas de escribir formado por dos variables importantes, que son grupos de clientes y necesidad del cliente (representadas por diversos productos). Este marco en particular se llama *parrilla del producto/mercado*. La administración de mercadotecnia puede estimar por cada una de las nueve células qué tan atractivo es el segmento de mercado y el nivel de fuerza de los negocios de la empresa. Esencialmente Atlas busca determinar cuáles celdas producto/mercado, si las hay, se acoplan mejor a sus objetivos y recursos.

Supongamos que el segmento más atractivo para Atlas es el "cliente pequeño del mercado de máquinas electrónicas", que aparece sombreado en la figura 3-3. Pero este segmento podría ser mayor del que puede atender la empresa con eficacia.

**FIGURA 3-3**  
**Parrilla producto/mercado**  
**para máquinas de escribir**



sean la mejor máquina de escribir que puede adquirir el dinero. Sin embargo, si el Competidor A está suministrando un servicio pobre o su promoción es baja, Atlas puede decidir atacarlo. La mayoría de las empresas orientadas al mercado generalmente prefieren no atacar a un competidor existente (a menos que éste sea débil), pero para encontrar algún cliente importante es necesario que los competidores no estén cubriendo su segmento. Por ejemplo, Atlas podría considerar seriamente su colocación en el cuadrante de alta calidad/bajo precio (representado por el círculo punteado). De esta manera "llenaría un bache" en el mercado. Sin embargo debe satisfacer tres condiciones. Primero, debe descubrir si sus ingenieros pueden construir una máquina de escribir de alta calidad que pueda venderse a precio bajo y que dé utilidades. Segundo, debe verificar si hay compradores suficientes que deseen una máquina de escribir de alta calidad a un precio medio. Expresamente sí, pero el precio podría ser un atractivo para el esnobismo. Por último, Atlas debe ser capaz de convencer a los compradores de que su calidad y servicio son comparables a los de A. Muchos compradores no creen que sus productos de precio más bajo puedan ser tan buenos como los de precio más alto, así que podrían requerirse gastos promocionales fuertes.

El punto más importante es que hoy día las empresas deben elegir cuidadosamente, no sólo sus consumidores objetivo, sino también sus competidores objetivo. En una era de mercados de crecimiento lento, la planeación para la competencia es tan importante como la planeación para los consumidores.

Una vez que Atlas decida el posicionamiento del producto, tiene que emprender el difícil trabajo de desarrollar nuevos productos, probarlos y lanzarlos (capítulo 12). El proceso de desarrollo de nuevos productos es un camino tapizado con minas y trampas explosivas. Son muchos los productos que nunca salen del laboratorio y de aquellos que lo hacen, muchos fallan en el mercado, causando grandes gastos a la empresa y una pérdida para la sociedad. El arte de desarrollar nuevos productos necesita que se organice este proceso de manera efectiva y que se usen distintas herramientas de decisión y controles en cada etapa del proceso. Al diseñar una nueva máquina de escribir electrónica, Atlas tendrá que poner especial atención a todos los peligros latentes que el desarrollo de un nuevo producto exitoso.

Después de lanzarlo, la estrategia del nuevo producto tendrá que modificarse en las diferentes etapas del ciclo de vida del producto: introducción, crecimiento, madurez y declinación (capítulo 13). Asimismo, la elección de la estrategia dependerá de si la empresa juega el papel de líder del mercado, competidor, seguidor o un productor para nichos (capítulo 14). Por último, la estrategia tendrá que tomar en cuenta las oportunidades y retos cambiantes de la mercadotecnia global (capítulo 15).

## Planeación de programas de mercadotecnia

Quienes elaboran los planes en la empresa no sólo deben formular las estrategias generales del negocio para ayudar a que la compañía alcance sus objetivos sino que también deben planear las estrategias y las tácticas de mercadotecnia para productos específicos. Definimos la estrategia de mercadotecnia como sigue:

*La estrategia de mercadotecnia abarca los principios generales mediante los cuales la gerencia de mercadotecnia espera alcanzar sus objetivos de mercadotecnia y del negocio en un mercado objetivo, y consiste en las decisiones básicas sobre el gasto de mercadotecnia, mezcla de la mercadotecnia y distribución de la mercadotecnia.*

La gerencia de mercadotecnia debe decidir el nivel de los gastos de mercadotecnia necesarios para lograr sus objetivos de mercadotecnia. Generalmente, las empresas establecen su presupuesto de mercadotecnia a un nivel convencional de

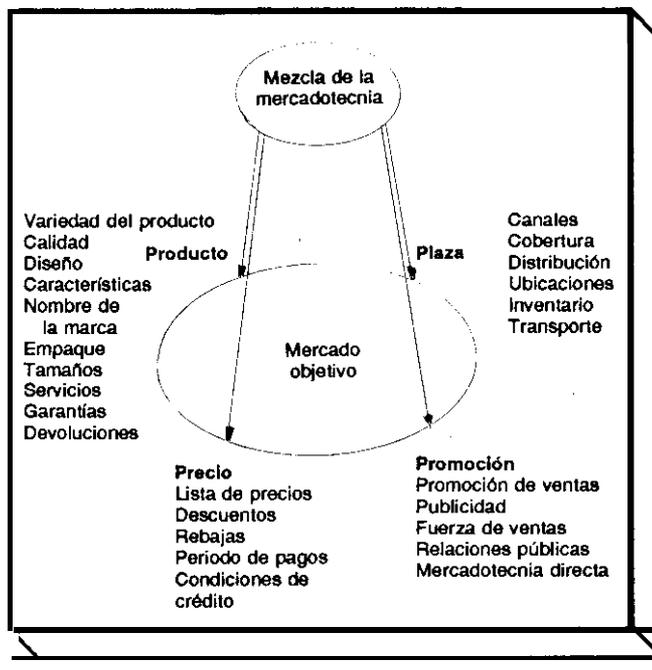


FIGURA 3-5  
Las cuatro Pes de la mezcla de la mercadotecnia

su meta de ventas. Las compañías que están penetrando en un mercado tratan de conocer la relación *presupuesto de mercadotecnia-ventas* de sus competidores. Una empresa en particular puede gastar más de la relación normal, con la esperanza de lograr una mayor participación en el mercado. Finalmente, la empresa debe analizar el trabajo de mercadotecnia que se requiere para alcanzar un determinado volumen de **ventas** o una determinada participación del mercado **y** después obtener el costo de este trabajo; el resultado es el presupuesto de mercadotecnia requerido.

La empresa también debe decidir como dividir el presupuesto total de mercadotecnia entre las diversas herramientas en la mezcla de *mercadotecnia* que es uno de los conceptos claves de la teoría de la mercadotecnia moderna.

La mezcla de la mercadotecnia es el conjunto de herramientas de mercadotecnia que **utiliza la empresa para perseguir sus objetivos en el mercado objetivo.**

Literalmente existen docenas de herramientas de la mezcla de la mercadotecnia. McCarthy popularizó una clasificación de cuatro factores, llamada las Cuatro Pes: **producto**, **precio**, **plaza** (ej. distribución) y **promoción**.<sup>1</sup> Las variables de mercadotecnia particulares de cada *P*, se muestran en la figura 3-5.

La mezcla de mercadotecnia de la empresa en tiempo *t* para un producto en particular, puede representarse con el vector

$$(P_1, P_2, P_3, P_4)_t$$

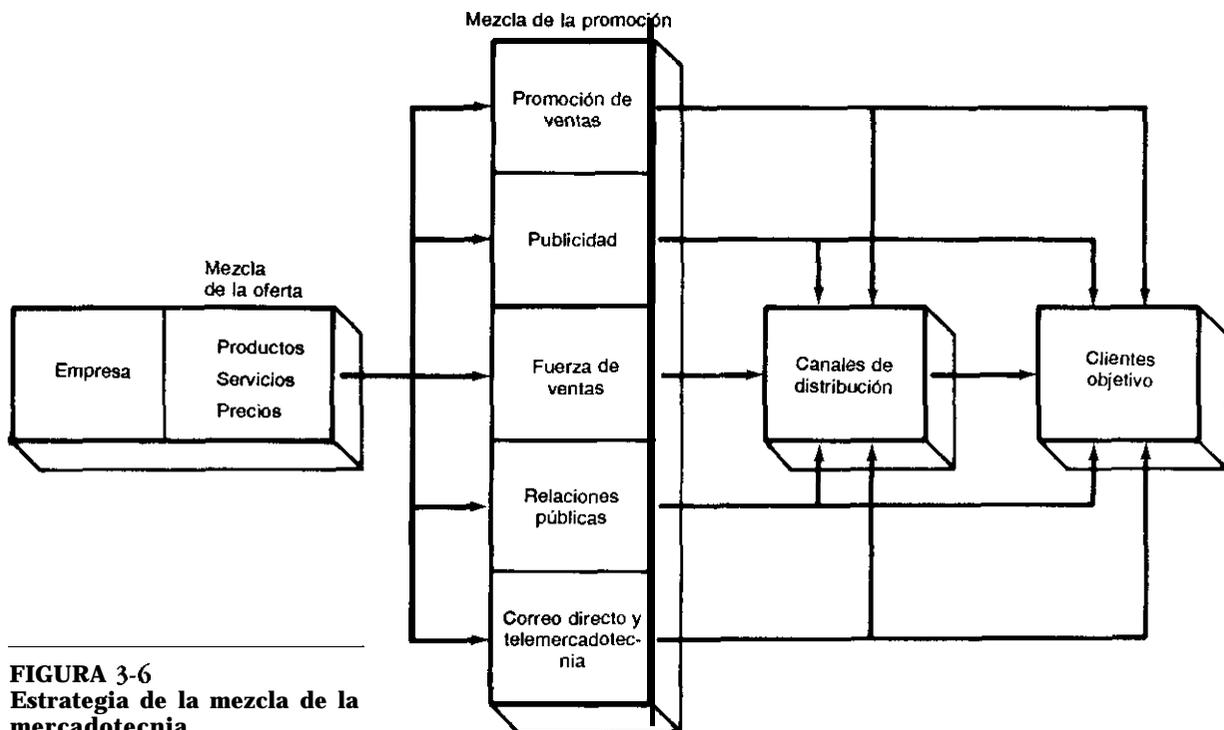
donde

$P_1$  = calidad del producto,  $P_2$  = precio,  $P_3$  = lugar y  $P_4$  = promoción

Si Atlas desarrolla un producto de calidad a 1.2 (con 1.00 = promedio), le da un precio de \$1 000, gasta \$30 000 mensuales en distribución y \$20 000 mensuales en promoción, su mezcla de mercadotecnia en el tiempo *t* es

$$(1.2, \$1000, \$30\,000, 12\,000)_t$$

Puede apreciarse que una mezcla de mercadotecnia se selecciona de un gran número de posibilidades. Si la calidad de un producto puede tomarse sobre uno o dos valores y el precio de un producto se constriñe entre \$500 y \$1 500 (a los



**FIGURA 3-6**  
Estrategia de la mezcla de la mercadotecnia

\$100 más próximos), y los gastos de promoción y publicidad se limitan entre \$10 000 y \$50 000 (a los \$10 000 más próximos), entonces son posibles las combinaciones de mezcla de mercadotecnia 550 ( $2 \times 11 \times 5 \times 5$ ).

Para complicar más el asunto, las decisiones de mezcla de mercadotecnia deben hacerse para ambos canales y el consumidor final. La figura 3-6 muestra a la empresa preparando una *mezcla de oferta* de productos, servicios y precios y la utilización de una *mezcla de promoción* de ventas, publicidad, fuerza de ventas, relaciones públicas, correo directo y telemercadotecnia para llegar a los canales de distribución y a los consumidores objetivo.

No todas las variables de la mezcla de mercadotecnia pueden ser ajustadas a corto plazo, ya que varían en su grado de ajuste. Generalmente la firma puede cambiar sus precios, el tamaño de su fuerza de ventas y los gastos de publicidad a corto plazo, pero el desarrollo de nuevos productos y la modificación de sus canales de distribución sólo puede hacerlo a largo plazo. Así, por lo general la empresa hace menos cambios de la mezcla de la mercadotecnia periodo a periodo en un corto plazo de lo que sugieren las variables de dicha mezcla.

Finalmente, los mercadistas deben decidir sobre la *distribución* de los fondos de la mercadotecnia entre los diversos productos, canales, medios de promoción y áreas de ventas. ¿Cuántos fondos deben apoyar a las máquinas eléctricas de Atlas en relación con las máquinas electrónicas? ¿Ventas directas versus ventas a través de distribuidores? ¿Publicidad por correo directo versus publicidad en revistas comerciales? ¿Mercados de la Costa Este versus mercados de la Costa Oeste? Podemos representar una distribución distinta en la siguiente forma: Supongamos que la administración fija la calidad del fruto en 1.2, fija un precio de \$1 000, un presupuesto mensual de distribución de \$5 000 y un presupuesto mensual de publicidad de \$10 000 por producto  $i$  vendiendo a clientes tipo  $j$  en área  $k$  en tiempo  $t$ . Esto se representa por el vector

$$(1.2, \$1\,000, \$5\,000, \$10\,000)_{i,j,k,t}$$

Para hacer estas distribuciones estratégicas, los gerentes de mercadotecnia utilizan la noción de las **funciones ventas-respuesta** (véase p. 93) que muestra cómo pueden afectarse las ventas por el dinero destinado a cada posible aplicación.

La herramienta más fundamental de la mezcla de la mercadotecnia es el **producto**, el cual representa la oferta tangible de la firma al mercado, incluyendo la calidad, el diseño, las características, la marca y el empaque del producto (capítulo 16). Así, Atlas maneja una línea de productos de máquinas de escribir, que difieren en características, calidad, estilo y empaque. Atlas también proporciona varios servicios, como son entrega, reparación y capacitación, además de un negocio de financiamiento (capítulo 17).

Una herramienta crítica de mezcla de la mercadotecnia es el **precio**, o sea la cantidad de dinero que los clientes tienen que pagar por el producto (capítulo 18). Atlas debe decidir sobre precios al mayoreo y al detalle, descuentos, rebajas y condiciones de **crédito**. Su precio deberá ser proporcional al valor de la oferta, o los compradores optarán por los productos de la competencia.

La **colocación**, otra herramienta de la mezcla de la mercadotecnia, comprende las diferentes actividades que realiza la empresa para que el producto sea accesible y esté a la disposición de los consumidores objetivo (capítulos 19 y 20). Atlas debe identificar, reclutar y vincular a varios intermediarios y prestadores de servicios de mercadotecnia, para que sus productos abastezcan en forma eficiente al mercado objetivo. Debe conocer los diferentes tipos de minoristas, mayoristas y empresas de distribución física y la forma en que toman sus decisiones.

La **promoción**, la cuarta herramienta de la mezcla de la mercadotecnia, comprende las diferentes actividades que la empresa realiza para comunicar las excelencias de sus productos y persuadir a los clientes objetivo para su adquisición (capítulos 21-24). Así, Atlas tiene que contratar, entrenar y motivar a los vendedores para promover sus productos entre los intermediarios y otros compradores. Tiene que establecer comunicación y programas de promoción con publicidad, mercadotecnia, promoción de ventas y relaciones públicas.

## Organización, implementación y control del esfuerzo de mercadotecnia

---

El paso final en el proceso de administración de la mercadotecnia, es la organización de los recursos de mercadotecnia, así como la implementación y el control del plan de mercadotecnia. Un plan no es nada "a menos que se convierta en trabajo". Por tanto, la empresa debe construir una organización de mercadotecnia capaz de **implementar el plan** de mercadotecnia (capítulo 25). En una empresa pequeña una sola persona puede llevar a cabo todas las funciones de mercadotecnia: investigación de mercadotecnia, ventas, publicidad, servicios al cliente, etc. En empresas grandes se encontrarán varios especialistas en mercadotecnia. Así, Atlas tiene personal de ventas, gerentes de ventas, investigadores de mercadotecnia, personal de publicidad, gerentes de producto y marca, gerentes de mercadeo-seguro, y personal de servicios al cliente.

Las organizaciones de mercadotecnia están generalmente encabezadas por un subdirector de mercadotecnia que desempeña dos funciones. La primera de ellas, es la coordinación del trabajo de todo el personal de mercadotecnia. Por ejemplo, el subdirector de mercadotecnia de Atlas debe asegurarse de que el gerente de publicidad trabaje de cerca con el gerente de ventas, de manera que la fuerza de ventas esté preparada para manejar los requerimientos generados por los anuncios colocados por el departamento de publicidad.

Otra función del subdirector de mercadotecnia es trabajar de cerca con los subdirectores de finanzas, producción, investigación y desarrollo, adquisiciones y personal, para coordinar los esfuerzos de la empresa para satisfacer a los clientes.

Así, si el personal de mercadotecnia de Atlas anuncia su nueva máquina de escribir electrónica como un producto de calidad, pero I&D no diseña un producto de calidad, o producción no lo fabrica cuidadosamente, mercadotecnia no estará entregando lo prometido. La labor del subdirector de mercadotecnia es asegurarse de que todos los departamentos de la empresa colaboren para que la promesa de mercadotecnia hecha a los clientes se cumpla.

La eficacia del departamento de mercadotecnia depende no solamente de su estructuración, sino también de qué tan eficientemente está seleccionado su personal, capacitado, motivado y evaluado. Existe una enorme diferencia en el desenvolvimiento de un grupo de mercadotecnia "iluminado" y el de uno "apagado". El personal de mercadotecnia necesita recibir retroalimentación constructiva sobre su desempeño. Los directivos deben reunirse periódicamente con sus subordinados para revisar su desempeño, elogiar sus fuerzas, señalar sus debilidades y sugerir la manera de mejorar.

Es probable que haya muchas sorpresas sobre la manera en que la organización de mercadotecnia implementa los planes de ésta. La empresa necesita retroalimentación y procedimientos de control para asegurarse de que se alcanzarán los objetivos de mercadotecnia (capítulo 26). Varios directivos tendrán que ejercer responsabilidades de control además de las de análisis, planeación e implementación. Pueden distinguirse tres tipos de control de la mercadotecnia: control del plan anual, control de la redituabilidad y control estratégico.

*Control del plan anual* es la función realizada para asegurarse de que la empresa está alcanzando las ventas, utilidades y otras metas fijadas en su plan anual. Esta función se compone de cuatro pasos. Primero, la administración debe establecer en su plan anual metas bien definidas por mes, trimestre u otro periodo durante el año. Segundo, la administración debe tener la manera de medir el progreso de su desempeño en el mercado. Tercero, la administración debe determinar las causas de cualquier brecha de gravedad en su desempeño. Cuarto, la administración debe decidir la mejor medida correctiva para cerrar las brechas existentes entre sus metas y su desempeño. Esto podría requerir mejoras en la implementación del plan, o en el cambio de los programas, la estrategia o incluso las metas.

Las compañías necesitan analizar la redituabilidad real de sus diferentes productos, grupos de clientes, canales de comercialización y tamaño de los pedidos, y esto no es fácil. Con frecuencia el sistema contable de una empresa está diseñado para reportar la redituabilidad real de diversas entidades y actividades de mercadotecnia. Por ejemplo, para calcular la redituabilidad sobre diferentes modelos de máquinas de escribir, los contadores de Atlas tienen que hacer una estimación del tiempo que llevó a la fuerza de ventas la promoción de cada modelo, de cuánta publicidad apoyó cada modelo, etc. El análisis de *redituabilidad de la mercadotecnia* es la herramienta utilizada para medir la redituabilidad de diferentes actividades de mercadotecnia. También se requiere llevar a cabo *estudios de eficiencia de la mercadotecnia*, para saber cuántas actividades de mercadotecnia podrían llevarse a cabo con más eficiencia. De tiempo en tiempo Atlas debe retroceder para reexaminar en forma crítica su plan general de juego de mercadotecnia, y decidir si aún tiene buen sentido *estratégico*. El área de mercadotecnia es una de las áreas principales en las que la rápida obsolescencia de objetivos, políticas, estrategias y programas es una posibilidad constante. Firmas gigantes como la Chrysler, International Harvester, Singer y A&P han caído en épocas difíciles porque no se dieron cuenta de que el mercado cambiaba e hicieron las adaptaciones pertinentes. Debido a los rápidos cambios en el ambiente de la mercadotecnia, cada empresa necesita reevaluar periódicamente la eficacia de su mercadotecnia mediante un instrumento de control conocido como *auditoría de la mercadotecnia*.

La figura 3-1 presenta un resumen muy interesante del proceso de administración de la mercadotecnia y de las fuerzas que dan forma a la estrategia de mercadotecnia de la empresa. Los clientes objetivo permanecen en el centro y la empresa dirige sus esfuerzos a servirlos y satisfacerlos. La compañía desarrolla una

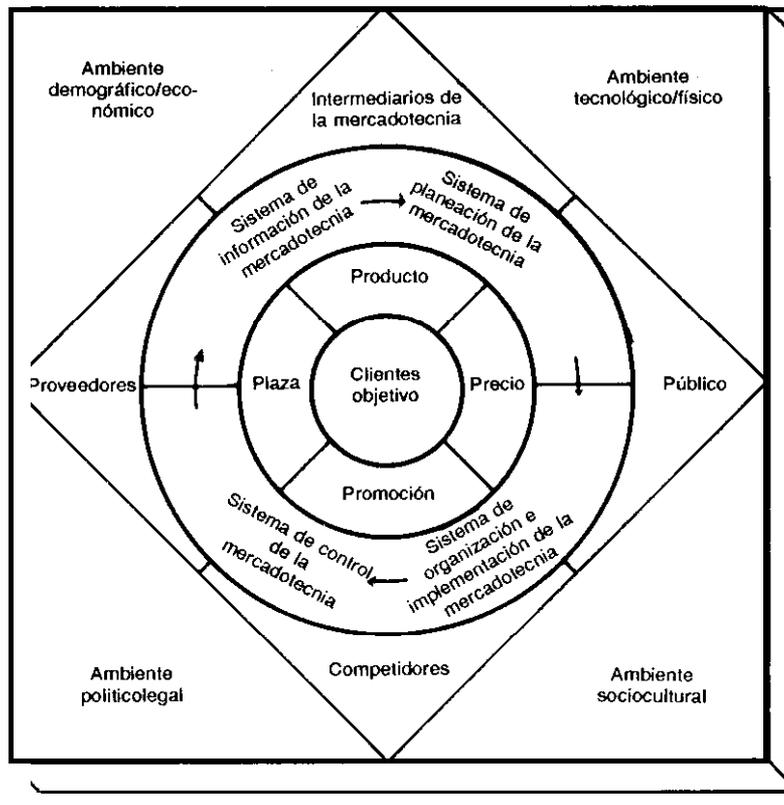


FIGURA 3-7  
Factores que influyen en la estrategia de mercadotecnia de la empresa

mezcla de mercadotecnia formada por factores que están bajo su control, las cuatro Pes: producto, precio, plaza y promoción. Para llegar a esta mezcla de la mercadotecnia, maneja cuatro sistemas: un sistema de información de mercadotecnia, un sistema de planeación de la mercadotecnia, un sistema organizacional de la mercadotecnia y un sistema de control de la mercadotecnia. Estos sistemas están interrelacionados, ya que el sistema de información de mercadotecnia es necesario para desarrollar los planes de mercadotecnia; los planes que a su vez están implementados por la organización de la mercadotecnia; y los resultados de su implantación son revisados y controlados.

A través de estos sistemas, la empresa monitorea y se adapta al ambiente de la mercadotecnia. Adapta su microambiente, formado por intermediarios, proveedores, competidores y público, y su macroambiente, constituido por fuerzas demograficoeconómicas, politicolegales, tecnológicas y físicas, y socioculturales. La empresa toma en consideración los actores y fuerzas existentes en el ambiente de la mercadotecnia, para desarrollar su estrategia y colocar una oferta eficaz en el mercado objetivo.

## NATURALEZA Y CONTENIDO DE UN PLAN DE MERCADOTECNIA

Hemos visto que uno de los componentes de mayor rendimiento del proceso de la mercadotecnia es el *plan de mercadotecnia*; ahora podemos preguntar ¿cómo es el plan de mercadotecnia?

Los planes de mercadotecnia estarán compuestos por varias secciones que varían de acuerdo con los detalles que requiera la alta dirección de sus directivos. La mayoría de los planes de mercadotecnia, especialmente los que se refieren a marca y producto, estarán formados por las siguientes partes: *resumen ejecutivo*, *situación actual de la mercadotecnia*, *análisis de oportunidades y alternativas*, *objetivos*, *estrategia de la mercadotecnia*, *programas de acción*, *proyecto de estado de pérdidas y ganancias y controles*. Estas partes se relacionan en la tabla

**TABLA 3-1**  
**Contenido de un plan de**  
**mercadotecnia**

Sección	Finalidad
I. Resumen ejecutivo	Presenta una panorámica abreviada del plan propuesto para un examen rápido de la dirección.
II. Situación actual de la mercadotecnia	Presenta la información relevante de los antecedentes sobre el mercado, producto, competencia, distribución y macroambiente.
III. Análisis de oportunidad y alternativas	Resume las principales oportunidades/riesgos, fuerzas/vulnerabilidades y alternativas a las que se enfrenta el producto.
IV. Objetivos	Define las metas que el plan quiere para investigar en las áreas de volumen de ventas, participación y utilidades.
V. Estrategia de la mercadotecnia	Presenta una propuesta amplia de mercadotecnia que se usará para cumplir con los objetivos del plan.
VI. Programas de acción	Responde a ¿Qué se hará? ¿Quién lo hará? ¿Cuándo se hará? ¿Cuánto costará?
VII. Proyecto de pérdidas y ganancias	Resume el resultado financiero del plan.
VIII. Controles	Indica la forma en que será monitoreado el plan.

3-1 y se comentan a continuación. Las secciones del plan se ilustran con el siguiente caso:

Zenith Corporation es el principal fabricante de productos electrónicos de consumo, como televisores, radios, equipos estereofónicos y computadoras personales. Cada línea de productos está bajo la responsabilidad de un gerente de producto, quien debe preparar un plan a largo plazo y uno anual, que abarque los objetivos financieros de Zenith Corporation. ■

Actualmente, Jane Melody es la gerente de producto de la línea Zenith de aparatos estereofónicos modulares, denominada Allegro. Cada aparato consta de radio/amplificador AM-FM, tornamesa, tocacintas y bocinas separadas. Zenith ofrece trece diferentes modelos cuyo precio de venta va de \$150 a \$400. Un sistema estereofónico modular difiere de las consolas estereofónicas en que los componentes de estas últimas están todos contenidos en un mueble, en tanto que en el sistema modular los consumidores pueden combinar componentes sueltos pero compatibles, para formar los sistemas que desean. Zenith también produce una línea de consolas estereofónicas, pero el mercado de estos aparatos ha declinado, ya que los consumidores están cambiando a equipos de sonido más pequeños. Zenith no produce audiocomponentes, pero algunas veces ha considerado hacerlo. La principal meta de Zenith es incrementar su participación y la redituabilidad del mercado de aparatos estereofónicos modulares. Como gerente de producto, Jane Melody tiene que preparar un plan de mercadotecnia para mejorar el rendimiento de la línea Allegro." ■

### Resumen ejecutivo

El documento de planeación deberá iniciarse con un breve resumen de las principales metas y recomendaciones incluidas en el plan. En seguida damos un ejemplo:

El plan de mercadotecnia de la línea Allegro para 1988, pretende generar un incremento importante de las ventas y utilidades de la empresa, en relación con el año anterior. El objetivo es llegar a 1.8 millones de dólares de utilidades. En cuanto a ingreso por ventas, se fija en 18 millones, que representan 9 por ciento más que el año anterior. Esto se considera factible mediante el alza de precios, más publicidad y mayor esfuerzo de distribución. El presupuesto requerido será de 12 290 000, esto es, 14 por ciento más que el del año anterior, [Siguen más detalles] ■

El resumen ejecutivo permite a la alta dirección captar la fuerza principal del plan. A este resumen debe seguir una lista del contenido.

## Situación actual de la mercadotecnia

Esta sección del plan presenta la información más relevante sobre el mercado, producto, competencia, distribución y macroambiente. Muchos de los datos se obtendrán del *libro de hechos del producto* que el gerente de producto o marca lleva y actualiza.

**SITUACION DEL MERCADO.** Los datos que aquí se presentan, se refieren al mercado objetivo. El tamaño y el crecimiento del mercado (en unidades y/o valores) correspondientes a varios años anteriores, en forma global y por segmentos geográficos. También se incluye información sobre las necesidades del cliente, percepciones y conducta de compra.

El mercado de aparatos estereofónicos modulares es de aproximadamente 400 millones de dólares, que corresponde al 20 por ciento del mercado de aparatos estereofónicos de uso doméstico. Se espera que las ventas permanezca "estables o disminuya" en unos cuantos años. Los principales compradores pertenecen a una clase alta que desean escuchar buena música pero no quieren invertir en componentes caros. Desean adquirir un equipo completo producido por una firma de confianza; un equipo con un buen sonido, cuyo aspecto combine, primordialmente, con la decoración familiar o sus salas. ■

**SITUACION DEL PRODUCTO.** Muestra las ventas, precios, márgenes de contribución y utilidades netas de cada producto principal de la línea, correspondientes a varios años anteriores.

La tabla 3-2 muestra un ejemplo de la forma en que podría presentarse la información sobre la línea de aparatos estereofónicos modulares. El renglón 1 muestra las ventas totales de la industria en unidades, que tuvo un crecimiento anual del 5 por ciento hasta 1990, cuando la demanda disminuyó ligeramente. El renglón 2 indica la participación del mercado de Zenith, que fue alrededor del 3 por ciento, aunque en 1986 alcanzó el 4 por ciento. El renglón 3 corresponde al precio promedio de un aparato estereofónico Allegro. con un **incremento** anual **de 10 por ciento**, con excepción del último año, cuando se elevó 4 por ciento. En el renglón 4 aparecen los costos variables —materiales, mano de obra, energía— que aumentaron anualmente. En el renglón 5 se muestra el margen de utilidad bruta por unidad —la diferencia entre el precio (renglón 3) y el costo unitario variable (renglón 4)—, el cual se elevó en los primeros años y se sostuvo en \$100 en el último año. Los renglones 6 y 7 se refieren

**TABLA 3-2 Información histórica del producto**

Variable	Columnas	1987	1988	1989	1990
1. Ventas industriales —en unidades		2 000 000	2 100 000	2 205 000	2 200 000
2. Participación de la empresa en el mercado		0.03	0.03	0.04	0.03
3. Precio promedio por unidad \$		200	220	240	250
4. Costo variable por unidad \$		120	125	140	150
5. Margen bruto de contribución por unidad \$	(3—4)	80	95	100	100
6. Volumen de ventas en unidades	(1×2)	60 000	63 000	88 200	66 000
7. Ingresos por ventas \$	(3×6)	12 000 000	13 860 000	21 168 000	16 500 000
8. Margen bruto de contribución \$	(5×6)	4 800 000	5 985 000	8 820 000	6 600 000
9. Gastos generales \$		2 000 000	2 000 000	3 500 000	3 500 000
10. Margen neto de contribución \$	(8—9)	2 800 000	3 985 000	5 320 000	3 100 000
11. Publicidad y promoción \$		800 000	1 000 000	1 000 000	900 000
12. Fuerza de ventas y distribución \$		700 000	1 000 000	1 100 000	1 000 000
13. Investigación de mercados \$		100 000	120 000	150 000	100 000
14. Utilidad neta de operación \$	(10—11—12—13)	1 200 000	1 865 000	3 070 000	1 100 000

al volumen de ventas en unidades y en importe, y el renglón 8, al margen de utilidad total bruta, que se mantuvo en ascenso hasta el último año, cuando cayó. El renglón 9 indica que los gastos generales se mantuvieron estables durante 1987 y 1988 y se elevaron en 1989 y 1990, debido a un aumento brusco en la capacidad de producción. El renglón 10 indica el margen de utilidad neta, esto es, utilidad bruta menos gastos generales. Los renglones 11, 12 y 13 corresponden a los gastos de mercadotecnia, publicidad y promoción, fuerza de ventas y distribución, e investigación de mercados. Por último, el renglón 14 se refiere a la utilidad neta de operación, después de los gastos de mercadotecnia. El cuadro muestra un incremento en las utilidades hasta 1990, cuando cayeron aproximadamente un tercio en relación con las de 1989. Es claro que la gerencia de productos Zenith necesita encontrar una estrategia para 1991, que restaure un saludable crecimiento en ventas y utilidades en esta línea de productos. ■

**SITUACION COMPETITIVA** ■ En esta parte se identifican los principales competidores y se describen en términos de tamaño, metas, participación en el mercado, calidad de sus productos, estrategias de mercadotecnia y cualquier otra característica que ayude a la comprensión de sus intenciones y conducta.

Los principales competidores de Zenith en el mercado de aparatos estereofónicos modulares son Panasonic, Sony, Magnavox, General Electric y Electroponic; cada uno tiene una estrategia específica y un buen lugar en el mercado. Por ejemplo, Panasonic ofrece treinta y tres modelos, que cubren todo el rango de precios; vende primordialmente en tiendas departamentales y de descuento, gasta mucho en publicidad, etc. Pero a la vez, está lejos de dominar el mercado a través de la proliferación del producto y descuento en el precio. . . . [Se prepararon descripciones similares para cada uno de los otros competidores]. ■

**SITUACION DE LA DISTRIBUCION** ■ Esta sección presenta información sobre la cantidad de aparatos estereofónicos vendidos por cada canal de distribución y los cambios en la importancia de cada canal. Estos cambios se aprecian en la fuerza de los distribuidores y negociantes, así como en los precios y condiciones de comercialización necesarios para motivarlos.

Los equipos estereofónicos modulares se venden a través de diversos canales de distribución, como tiendas departamentales, tiendas de aparatos electrónicos o de aparatos domésticos, tiendas de descuento, mueblerías, tiendas de música, tiendas de equipos de audio y por el sistema de ventas por correo. El 37 por ciento de las ventas de Zenith corresponde a las tiendas de aparatos domésticos, el 23 por ciento a las tiendas de equipos electrónicos; el 10 por ciento a las mueblerías, el 3 por ciento a las tiendas departamentales y el resto a otros canales. Zenith domina en los canales cuya importancia ha declinado, pero es un competidor débil en los que crecen rápidamente, como las tiendas de descuento. Da a sus distribuidores un margen del 30 por ciento, que es similar al que otorga la competencia. ■

**SITUACION DEL MACROAMBIENTE** ■ Esta sección describe las tendencias generales del macroambiente —demográficas, económicas, tecnológicas, politicolegales, socioculturales— relacionadas con el futuro de la línea de productos.

Aproximadamente el 50 por ciento de los hogares estadounidenses tienen equipo estereofónico. Conforme el mercado se acerca a la saturación, los esfuerzos deben dirigirse hacia el convencimiento de los consumidores para que mejoren sus equipos. . . . Se espera que la economía sea débil, lo que significa que la gente pospondrá sus compras de consumo duradero. . . . Los japoneses han diseñado sistemas de audio nuevos y más compactos, lo que significa un reto para los equipos estereofónicos convencionales. ■

## Análisis de oportunidades y alternativas

Basándose en la información de la situación actual del mercado, el gerente de producto debe identificar las principales *oportunidades/riesgos, fuerzas/vulnerabilidad*, así como *los* resultados que enfrenta la empresa con ese producto, de acuerdo con los términos del plan.

**ANÁLISIS DE OPORTUNIDADES/ALTERNATIVAS (ANÁLISIS O/A)**. Aquí el directivo identifica las principales oportunidades y alternativas que enfrenta el negocio. Estas oportunidades y alternativas se refieren a factores exteriores que pueden afectar el futuro del negocio. Se ponen por escrito para sugerir algunas posibles acciones que podrían tomarse. El directivo debe jerarquizar estas oportunidades y alternativas, de manera que los más importantes reciban atención especial.

Las principales *oportunidades a las* que se enfrenta la línea Allegro de Zenith, son:

- Los consumidores están mostrando interés creciente en más equipos modulares estereofónicos compactos, por lo que Zenith debe considerar el diseño de uno o más modelos compactos.
- Las dos principales cadenas de tiendas de departamentos desean tomar la línea Allegro si les damos apoyo publicitario adicional.
- La principal cadena de tiendas de descuento desea tomar la línea Allegro si les ofrecemos un descuento especial por sus grandes volúmenes de compra.

Los principales riesgos a los que se enfrenta la línea Allegro de Zenith, son:

- Un creciente número de consumidores de sistemas estereofónicos modulares, están adquiriéndolos en establecimientos de ventas masivas y de descuento, en los cuales nuestra representación es débil.
- Un creciente número de compradores de alto nivel están mostrando preferencia por sistemas componentes y nosotros no tenemos una línea de audio componentes.
- Algunos de nuestros competidores han introducido bocinas más pequeñas con buena calidad de sonido y los consumidores parecen estar a su favor.
- El gobierno federal puede decretar leyes más severas respecto a la seguridad del producto que podría ocasionar que tuviéramos que rediseñar algunos productos.

**ANÁLISIS DE FUERZAS Y VULNERABILIDADES** . (Análisis F/V). El directivo necesita identificar las fuerzas y vulnerabilidades del producto, las cuales son factores internos, en contraste con las oportunidades y riesgos, que son externos. Las fuerzas de la empresa señalan ciertas estrategias, cuya aplicación podría conducir al éxito, mientras que las debilidades señalan cosas que la empresa debe corregir.

Las principales *fuerzas* de la línea Allegro de Zenith, son:

- El nombre Zenith es una marca muy conocida y tiene una excelente imagen de alta calidad.
- Los comerciantes que venden la línea Allegro son conocidos y están bien capacitados en ventas.
- Zenith cuenta con una excelente red de servicio y los consumidores saben que obtendrán servicio de reparación rápido, en caso de requerirlo.

Las principales vulnerabilidades de la línea Allegro de Zenith, son:

- La calidad del sonido de Allegro no ha demostrado ser mejor que la de los aparatos de la competencia, y esto puede significar una gran diferencia en la elección de marca.
- Zenith está presupuestando solamente el 5 por ciento de sus ingresos sobre ventas para publicidad y promoción, mientras que algunos de los competidores más importantes están gastando el doble.

- La línea Allegro de Zenith no está claramente colocada, en comparación con Magnavox ("calidad") y Sony ("innovación"). Zenith necesita una propuesta de venta única. La campaña actual de publicidad no es particularmente creativa o motivante.
- La marca Zenith tiene un precio relativamente más alto que el de las otras marcas, sin estar apoyada por una diferencia en calidad realmente perceptible. La marca pierde al comprador consciente de precio. La estrategia de precios debe ser reconsiderada.

**ANÁLISIS DE ALTERNATIVAS.** En esta sección la empresa aplica los descubrimientos de los análisis O/A y F/V, para definir las principales alternativas a las que debe dirigirse el plan, y las decisiones sobre estos resultados conducirán al subsecuente establecimiento de objetivos, estrategias y tácticas.

Zenith debe considerar las siguientes *alternativas* básicas con respecto a la línea Allegro.

- ¿Debe Zenith permanecer en el negocio de equipos estereofónicos? ¿Puede competir con eficacia o debe cosechar o eliminar esta línea de productos?
- Si Zenith permanece en este negocio, ¿debe continuar con sus productos, canales de distribución y políticas de precios y distribución, afinándolos donde esto sea posible?
- O, ¿debe Zenith entrar a canales de alto crecimiento (como tiendas de descuento), y puede hacerlo y a la vez retener la lealtad de sus canales tradicionales?
- ¿Debe Zenith incursionar en una publicidad y promoción más intensiva para estar acorde con los gastos de la competencia, y conducirá esto al incremento suficiente en la participación en el mercado y rentabilidad?
- O, ¿debe Zenith derramar fondos en I&D para desarrollar características, sonido y estilo avanzados?

## Objetivos

En este punto la administración conoce las alternativas y debe enfrentarse a la toma de algunas decisiones básicas respecto a los objetivos, los cuales serían la guía para la subsecuente investigación de estrategias y programas de acción.

Deben fijarse dos tipos de objetivos: financieros y de mercadotecnia.

**OBJETIVOS FINANCIEROS.** Toda empresa busca objetivos financieros específicos. Los propietarios irán en busca de un determinado índice del rendimiento sobre la inversión a largo plazo y conocerán las utilidades que les gustaría lograr en el año en curso.

La administración de Zenith quiere que cada unidad de negocios le entregue un determinado Índice de utilidades y de rendimiento sobre la inversión y todavía más, quiere que la línea Allegro se fortalezca. El gerente de producto establece los siguientes objetivos financieros para la línea Allegro.

- Obtener una tasa de rendimiento sobre la inversión promedio para los próximos cinco años, del 20 por ciento, después de impuestos.
- Producir utilidades netas de 1 800 000 dólares en 1991.
- Producir un flujo de caja de 2 000 000 de dólares en 1991.

**OBJETIVOS DE MERCADOTECNIA.** Los objetivos financieros deben convertirse en objetivos de mercadotecnia. Por ejemplo, si la empresa desea obtener 1 800 000 dólares de utilidades y su margen de utilidad objetivo es del 10 por ciento sobre ventas, debe entonces fijar una meta de 18 millones de ingresos por ventas. Si la empresa fija un precio promedio de 260 dólares, debe vender 69 230 unidades. Si espera que las ventas totales de la industria lleguen a 2.3 millones de unidades, estas ventas significan un 3 por ciento de la participación en el mercado y para

mantener esta participación, la empresa tendrá que fijar determinadas metas, para formar conciencia en el consumidor, cobertura de distribución, etc. Entonces los **objetivos de mercadotecnia podrían ser:**

- Lograr un ingreso total por ventas en 1988, de 18 000 000 de dólares, lo cual representa un 9 por ciento de incremento sobre el año anterior.
- En consecuencia, lograr un volumen de ventas en unidades, de 69 230, lo que representa una participación del mercado esperado del 3 por ciento.
- Incrementar la conciencia del consumidor respecto a la marca Allegro, del 15 al 30 por ciento en el periodo de planeación.
- Ampliar en un 10 por ciento el número de salidas de distribución.
- Tener como meta un precio de venta promedio de 260 dólares.

Los objetivos establecidos deben seguir ciertos criterios. Primero, cada objetivo debe formularse de manera clara y fácil de medir dentro del periodo fijado para su cumplimiento. Segundo, los diversos objetivos deben tener consistencia interna. Tercero, los objetivos deben establecerse jerárquicamente, de ser posible, derivando los objetivos menores de los mayores. Cuarto, los objetivos deben ser alcanzables, pero lo suficientemente desafiantes para estimular un máximo esfuerzo.

### Estrategia de mercadotecnia

Ahora el directivo hace un bosquejo amplio de la estrategia de mercadotecnia o "plan del juego". Al desarrollar una estrategia de mercadotecnia, el directivo se enfrenta a una multitud de posibles elecciones. Cada objetivo puede alcanzarse en diferentes formas. Por ejemplo el objetivo *incremento del 9 por ciento del ingreso por ventas*, puede lograrse aumentando el precio promedio de todas las unidades, incrementando el volumen total de ventas y/o vendiendo más unidades de precio alto. Cada uno de estos objetivos puede, a su vez, lograrse de diferentes maneras. El *volumen total de ventas* puede incrementarse aumentando el crecimiento del mercado y/o la participación en el crecimiento del mercado. El *crecimiento del mercado aumentado* puede lograrse convenciendo a la gente para que posea más aparatos estereofónicos por casa, o cambie sus aparatos con mayor frecuencia. Siguiendo la ruta de cada objetivo, el directivo puede identificar las principales opciones de estrategia que enfrenta la línea del producto.

La formulación de la estrategia requiere hacer elecciones básicas entre estas opciones. El directivo puede formular un documento denominado estado de estrategia básica, como el siguiente, en forma verbal:

La estrategia básica de Zenith para promover la línea Allegro es llegar a las familias de clase alta, poniendo especial énfasis en los compradores de sexo femenino. La línea del producto será ampliada con unidades de menor y de mayor precio. El precio promedio de la línea se incrementará un 4 por ciento. Se desarrollará una nueva e intensa campaña publicitaria para aumentar el porcentaje de confianza en esta marca en la mente del consumidor. Se preparará un programa agresivo de promoción de ventas para atraer una mayor atención de los clientes y distribuidores hacia esta línea. Se ampliará la distribución para cubrir las tiendas departamentales, pero se evitarán las tiendas de descuento; asimismo, se dedicarán más fondos para modificar el estilo de la línea Allegro, para que proyecte una imagen de alta calidad, sonido y confianza. ■

Alternativamente, el plan de estrategia puede presentarse en forma de lista, cubriendo las principales herramientas de la mercadotecnia:

<b>Mercado objetivo:</b>	Residencias de alto nivel con énfasis especial en compradores femeninos.
<b>Posicionamiento:</b>	El sistema estereofónico modular de mejor sonido y más confiable.
<b>Línea de producto:</b>	Agregar un modelo de precio más bajo y dos de precio más alto.
<b>Precio:</b>	Un poco arriba de las marcas de la competencia.
<b>Canales de distribución:</b>	Sobre todo tiendas de aparatos de radio y televisión y de artículos para el hogar; esfuerzos cada vez mayores para entrar en tiendas de departamentos.
<b>Fuerza de ventas:</b>	Ampliar en un 10 por ciento e introducir un sistema administrativo-contable nacional.
<b>Servicio:</b>	Amplitud y rapidez de servicio.
<b>Publicidad:</b>	Desarrollo de nuevas campañas publicitarias dirigidas a mercados objetivos que apoyen la estrategia de colocación; destacando en los anuncios de precio algo; incremento de 20 por ciento de presupuesto de publicidad.
<b>Promoción de ventas:</b>	Incremento del presupuesto de promoción de ventas en un 15 por ciento para desarrollar exhibiciones en los lugares de compra y participar más en ferias comerciales.
<b>Investigación y desarrollo:</b>	Incrementar en 25 por ciento los gastos para el desarrollo de mejores estilos de la línea Allegro.
<b>Investigación de mercadotecnia:</b>	Incrementar en 10 por ciento los gastos para mejorar el conocimiento del proceso de elección de cliente y monitorear los movimientos de la competencia.

Al desarrollar la estrategia, el director necesita discutirla con aquellos otros cuya cooperación hará la diferencia entre el fracaso y el éxito. El gerente de producto se asegurará de que el personal de compras y de producción esté en posibilidad de adquirir los materiales suficientes y de producir las unidades suficientes para cubrir los niveles de volúmenes de venta planeados; el gerente de ventas se asegurará de obtener el apoyo planeado de la fuerza de ventas y el funcionario financiero, de que estén disponibles los fondos suficiente.

## Programas de acción

El estado de estrategia representa los impulsos generales de mercadotecnia que el director usará para alcanzar los objetivos del negocio. Cada elemento de la estrategia de la mercadotecnia debe elaborarse en este momento, para responder las siguientes preguntas: *¿Qué se hará?*, *¿Cuándo se hará?*, *¿Quién lo hará?*, *¿Cuánto costará?* Enseguida un ejemplo del programa de promoción de ventas:

El programa de promoción de ventas de Zenith se dividirá en dos partes: una dirigida a los distribuidores y otra a los consumidores. El programa de promoción para los distribuidores consistirá en:

*Abril.* Zenith participará en la Consumer Electronics Trade Show, en Chicago. John Smith, director de promoción para distribuidores, se encargará de los arreglos necesarios. El costo esperado de esto es de \$14 000.

*Agosto.* Se llevará a cabo una competencia de ventas, los premios serán tres viajes a Hawaiaa los tres distribuidores que produzcan el mayor incremento en ventas

de las unidades Allegro. Esta competencia estará a cargo de John Smith y el costo que se tiene planeado es de 513 000.

El programa de promoción para el consumidor consistirá en:

*Febrero.* Zenith anunciará en todos los periódicos que se obsequiará un álbum de discos de Ann Murray a los compradores de equipos Allegro en dicho mes. Ann Morris, directora de promoción para el consumidor, manejará este proyecto, para el que se tiene planeado un costo de \$5 000.

*Septiembre.* Aparecerá un anuncio en los periódicos informando que los consumidores que escuchen una demostración de Allegro en alguna tienda durante la segunda semana de septiembre, participarán en un sorteo de grandes premios, que consistirán en diez aparatos Allegro. Ann Morris se hará cargo de este proyecto, que tiene un costo planeado de \$4 000. ■

## Proyecto de estado de pérdidas y ganancias

Los planes de acción permiten al gerente de producto ensamblar un presupuesto de apoyo que es, en esencia, un proyecto de estado de pérdidas y ganancias. En el aspecto de ingresos, muestra las predicciones de volumen de ventas por unidades y el precio promedio de venta. En el aspecto gastos, muestra los costos de producción, de distribución física y mercadotecnia, desglosados por categorías. La diferencia es la utilidad proyectada. La alta dirección revisará el presupuesto y lo aprobará o modificará. Si el presupuesto requerido es demasiado alto, el gerente de producto tendrá que hacer algunos ajustes. Una vez aprobado, el presupuesto es la base para desarrollar planes y programar fechas para la adquisición de materiales, producción, reclutamiento de personal y operaciones de mercadotecnia.

## Controles

La última sección del plan describe los controles para monitorear su progreso. Generalmente, las metas y el presupuesto se revisan mensual o trimestralmente. La alta gerencia puede revisar los resultados de cada periodo y descubrir los negocios que no están alcanzando sus metas. Los directivos de los negocios rezagados deben explicar lo que está sucediendo y las acciones que están tomando para mejorar el cumplimiento del plan.

Algunas secciones de control incluyen planes de contingencia. Un plan de contingencia describe los pasos que debe implementar la dirección para situaciones adversas específicas que pudieran ocurrir, tales como una guerra de precios o una huelga. El propósito de la planeación de contingencia es incitar a los directivos para que den atención prioritaria a dificultades que podrían encontrarse más adelante.

## RESUMEN

Los planes de mercadotecnia enfocan el producto/mercado y consta de los programas y estrategias de mercadotecnia para el logro de los objetivos del producto en el mercado. Los planes de mercadotecnia son el instrumento central para dirigir y coordinar el esfuerzo de la mercadotecnia.

El proceso de la planeación de la mercadotecnia está constituido por cinco pasos: análisis de las oportunidades de mercado, investigación y selección de los mercados objetivo, diseño de las estrategias de mercadotecnia, planeación de los programas de mercadotecnia, y organización, implementación y control del esfuerzo de mercadotecnia. Cada paso se describió brevemente en este capítulo y se examinará en los siguientes.

La planeación de la mercadotecnia está contenida en un documento del plan de la mercadotecnia que incluye las siguientes secciones: resumen ejecutivo, situación actual del mercado, análisis de oportunidades y alternativas, estrategia de mercadotecnia, programas de acción, proyecto de pérdidas y ganancias y controles.

Para planear con eficacia, los directivos de mercadotecnia deben entender la relación clave entre los tipos de gasto de la mezcla de la mercadotecnia y sus consecuencias en ventas y utilidades. Esta relaciones se explican en el apéndice del capítulo 3.

## CUESTIONARIO

- Un fabricante de partes automotrices produce tres productos: mofles, filtros y silenciadores. La empresa está buscando nuevas oportunidades de crecimiento. Desarrolle una matriz mercado-producto que muestre algunas oportunidades potenciales de expansión para este fabricante.
- Se han desarrollado varios modelos para auxiliar a los directivos de mercadotecnia en el desarrollo de la mezcla de la mercadotecnia para sus productos. ¿Qué características deben incluirse en el diseño de estos modelos?
- La planeación de la mercadotecnia es difícil para las empresas de juguetes porque los juguetes tienden a ser novedosos y las empresas deben reemplazar aproximadamente el 60 por ciento de su volumen cada año. Dada la naturaleza de este mercado, ¿qué haría usted como gerente de mercadotecnia para que una empresa de juguetes generara crecimiento a largo plazo?
- John Smith, gerente de producto de la salsa catsup Heinz, preparó el siguiente plan de mercadotecnia. Haga críticas a su procedimiento. ¿Qué mejoras sugiere?

11. Cantidad disponible para mercadotecnia (9 - 10)	\$3 000 000
12. Distribución del presupuesto de mercadotecnia	
Publicidad	\$2 000 000
Promoción de ventas	\$ 900 000
Investigación de mercados	\$ 100 000

1. Proyección del mercado total	
Mercado total de este año	
(23 600 000 cajas) × índice de crecimiento reciente (6%)	250 000 cajas
2. Proyección de la participación del mercado	28%
3. Proyección del volumen de ventas (1 × 2)	7 000 000 de cajas
4. Precio al distribuidor	\$4.45 por caja
5. Ingresos estimados por ventas (3 × 4)	\$32 150 000
6. Costos variables estimados	
Tomates y especias (\$0.50) + botellas y taponos (\$1.00) + mano de obra (\$1.10) + distribución física (\$0.15)	\$2.75 por caja
7. Margen de contribución estimado para cubrir costos fijos, utilidades y mercadotecnia [(4 - 6)3]	\$11 900 000
8. Costos fijos estimados Cargos fijos \$1 por caja × 7 millones de cajas	\$7 000 000
9. Estimación del margen de contribución para cubrir utilidades y mercadotecnia (7 - 8)	\$4 900 000
10. Meta de utilidad objetivo estimada	\$1 900 000

- El análisis de oportunidades y riesgos es una parte importante del plan de mercadotecnia, diseñado para permitir a la administración darse cuenta de los factores externos que están enfrentando y las posibles acciones que podrían tomar. Desarrolle un análisis O/A para la línea de cigarrillos Philip Morris.
- Un teórico de la mercadotecnia sostiene que la "rigidez del valor" de parte de los directivos de mercadotecnia, constituye un serio problema para el desarrollo del plan de la mercadotecnia. ¿Qué quiere decir con esta afirmación?
- Un mercadista evalúa dos estrategias de mercadotecnia y estima las tasas de rendimiento esperadas en 8 y 12 por ciento, respectivamente. ¿Qué estrategia debe seleccionarse si esta decisión ha de tomarse muchas veces? ¿Cuál estrategia debe seleccionarse si la decisión se tomará una sola vez?
- Suponga que la cantidad vendida ( $Q$ ) de un artículo determinado depende del precio cargado ( $P$ ), del nivel de gastos de publicidad ( $A$ ) y del nivel de gastos de distribución ( $D$ ). Desarrolle una ecuación (a) donde el efecto marginal de cada variable de mercadotecnia no sea influida por los niveles de otras variables de mercadotecnia.
- Sugiera algunas formas de ecuación que puedan utilizarse para representar (a) una función respuesta-ventas cuando las ventas aumentan a un índice decreciente de acuerdo con el nivel de los gastos de mercadotecnia; una función respuesta-ventas cuando las ventas aumentan a un índice creciente y después a uno decreciente.
- Una firma desea decidir qué tanta calidad debe integrar a una nueva maquinaria. Ilustre en un diagrama la determinación lógica del nivel de calidad óptimo.
- El gerente de marca de un cereal tiene el siguiente estado de ventas y costos:

Gastos netos	100%
Costos de fabricación y embarque	
Fijos	12.9%
Variables	39.6
Total	52.5
Todos los demás gastos (sin incluir publicidad y comercialización)	
Gastos de distribución y entrega	5.4
Gastos administrativos y generales	4.0

Gastos del personal de ventas	3.5
Investigación de mercados	0.5
Total	13.4
Disponible para publicidad, comercialización y utilidades	34.1

Mencione diversas formas en las que el gerente de marca puede tratar de incrementar sus utilidades.

## NOTAS

1. E. Jerome McCarthy, *Basic Marketing: A Managerial Approach* (Homewood, Ill.: Richard D. Irwin, 1981), actualmente en su novena edición. Dos clasificaciones de alternativas no tienen valor. Frey propuso que todas las variables de decisión de la mercadotecnia pudieran clasificarse en dos factores: la *oferta* (producto, empaque, marca precio y servicio) y los *métodos y herramientas* (distribución, canales, ventas personales, publicidad, promoción de ventas y propaganda). Véase Albert W. Frey, *Advertising*, 3a. ed. (New York: Ronald Press, 1961), p. 30. Lazer y Kelly propusieron una clasificación de tres factores: *mezcla de herramientas y servicio*, *mezcla de distribución* y *mezcla de las co-*

*municaciones*. Véase William Lazer and Eugene J. Kelly, *Managerial Marketing: Perspectives and View points*, ed. rev. (Homewood, Ill.: Richard D. Irwin, 1962), p. 413.

2. Peter F. Drucker, *Management, Tasks, Responsibilities, Practices* (New York: Harper and Row, 1973), p. 128.
3. Este ejemplo fue adaptado con varios cambios y adiciones de "Zenith Radio Corporation: Allegro", caso 9-575-062 de la Harvard Business School, preparado por Ed. Popper bajo la supervisión de Scott Ward, 1975.