

COLECCIÓN BUSINESS MANAGEMENT

# **CÓMO ELABORAR** UN **PLAN DE MARKETING**

*Planificando tu éxito*



## CÓMO ELABORAR UN PLAN DE MARKETING

Autor: Richard Díaz Chuquipiondo

© Derecho de autor reservado  
Empresa Editora Macro EIRL

© Derecho de edición, arte gráfico y diagramación reservados  
Empresa Editora Macro EIRL

Edición a cargo de:

Empresa Editora Macro EIRL

Av. Paseo de la República N.º 5613, Miraflores  
Lima, Perú

☎ (511) 719-9700

✉ [ventas@editorialmacro.com](mailto:ventas@editorialmacro.com)

<http://www.editorialmacro.com>

Primera edición: julio 2013

Primera reimpresión: julio 2014

Impresión

Talleres Gráficos de Empresa Editora Macro EIRL

Jr. San Agustín N.º 612-624, Surquillo

Lima, Perú

ISBN N.º 978-612-304-118-2

Hecho el Depósito Legal en la Biblioteca Nacional del Perú N.º 2014-08989

Prohibida la reproducción parcial o total, por cualquier medio o método de este libro sin previa autorización de la Empresa Editora Macro EIRL.





## Richard Díaz Chuquipiondo

---

Richard Díaz Chuquipiondo es un investigador del ámbito comercial que ha patentado la teoría del liderazgo comunicacional y ha desarrollado las teorías de las finanzas del conocimiento y la comunicación comercial.

Labora como asesor, consultor y coach en temas comerciales y *marketing*. Director del portal [solucionesmkt.com](http://solucionesmkt.com); también ha sido catedrático en las universidades San Martín de Porres, César Vallejo y Federico Villarreal y capacitador en ESAN.

En la campo ejecutivo, ha sido gerente de PDB & Asociados, Gerente administrativo de Consorcio Empresarial Mitsuyo SAC, Jefe de *Marketing* de la Corporación Jarcon del Perú SAC. En la actualidad, es representante de maquinarias brasileñas y director del portal [www.solucionesmkt.com](http://www.solucionesmkt.com)

Como activista de la pequeña empresa, es presidente de la Asociación de Pequeños Empresarios de Lima (distrito de San Miguel). Ha asesorado a la Corporación de Medianas y Pequeñas Empresas del Perú (Coep) y la Federación Nacional de Asociaciones de la Pequeña y Microempresa del Perú.





## Introducción

Se entiende por plan de *marketing* al instrumento importante para la organización de la empresa, aunque no necesariamente para alcanzar el éxito empresarial. Una empresa puede tener un excelente plan de *marketing* (esto dentro del aspecto lógico de la idea de negocios) y quebrar antes de fin del año. En tanto que, puede haber un emprendedor con una idea muy clara y sin ningún documento, pero convertirse en un gran empresario. Ante estas situaciones, la presente publicación titulada *Cómo elaborar un plan de marketing* tiene como objetivo dar a conocer los detalles para la realización del plan de marketing y la consolidación de la idea empresarial. Está dirigido principalmente a ejecutivos, emprendedores y empresarios.

Todo plan de *marketing* debe partir de una idea emprendedora; por eso, es de suma importancia evaluar la idea antes de empezar a desarrollar el plan. Cuando una idea es sometida a una serie de contextos, esto es, a un sinnúmero de situaciones problemáticas, además el emprendedor siempre tiene una salida y una respuesta interesante; es el momento de seguir adelante.

Se desarrolla la idea emprendedora para que el empresario reconozca el valor de su propuesta; ya que los planes de *marketing* son básicamente una guía que caduca en el momento que el contexto cambia; de manera que si alguien continúa aplicando su plan de *marketing* cuando la situación en el mercado ha cambiado, está condenado al fracaso.

El plan de *marketing* es fundamentalmente un instrumento de integración de la organización porque las ideas emprendedoras son transversales (deben de llegar a todas las áreas); motivo por el cual toda organización debe conocer, practicar y estar regida fundamentalmente por el principio de la estrategia general. Así por ejemplo, empresarios de la talla de Warren Buffet nunca convocan a reuniones a los jefes de sus empresas, solo les han marcado dos ideas muy claras: la primera, no perder nada del dinero de sus accionistas y, la segunda, no olvidar la primera regla. Esto porque los empresarios de todos los niveles del mundo deben desarrollar un plan de *marketing*. Elaborar dicho plan es muy sencillo de realizar: se trata de un ejercicio mental, donde se pone a prueba la capacidad emprendedora, consolidando la idea a nivel de la organización. Existe una variedad de tipos de planes de *marketing* los cuales serán explicados en el presente libro.

Está estructurada en 5 capítulos en los cuales se abordan temas relacionados al *marketing* estratégico sobre su definición, características, importancia, fases, procesos, etc.; las matrices de análisis; entre otros temas.

Se emplea una metodología práctica y didáctica; asimismo, contiene EJEMPLOS cotidianos que facilitará el aprendizaje del lector por medio de un lenguaje sencillo y claro.

# ÍNDICE

# ÍNDICE

## CAPÍTULO 1: HACIA EL MARKETING ESTRATÉGICO

1.1. De la estrategia de <i>marketing</i> al <i>marketing</i> estratégico.....	11
1.2. La conducta del empresario como estrategia inicial de <i>marketing</i> de la empresa .....	12
1.3. El <i>marketing</i> estratégico y las empresas .....	14
1.3.1. Formular su propio <i>marketing</i> estratégico .....	15
1.3.2. Importancia de redactar el plan de <i>marketing</i> .....	17
1.3.3. Tipos de plan de <i>marketing</i> .....	20

## CAPÍTULO 2: FASES PRELIMINARES PARA LA ELABORACIÓN DEL PLAN DE MARKETING

2.1. Características del plan de <i>marketing</i> .....	41
2.1.1. Objetividad .....	41
2.1.2. Concertación.....	42
2.1.3. Integración.....	43
2.2. Uso de matrices y modelos de análisis .....	44
2.3. Primera fase: Concertación de la idea estratégica .....	45
2.3.1. Estudios previos.....	45
2.3.2. Antecedentes .....	51
2.3.3. Convalidación de la estrategia.....	54
2.4. Segunda fase: Análisis precedentes al plan.....	57
2.4.1. Matriz de ciclo del producto .....	58
2.4.2. Matriz de orientación al mercado .....	63
2.4.3. Etapa del <i>marketing</i> masivo .....	64
2.4.4. Etapa del <i>marketing</i> personal.....	65
2.4.5. Matriz de la organización.....	68
2.4.6. Convalidación de los tres ciclos.....	72

## CAPÍTULO 3: PROCESO DE ELABORACIÓN DEL PLAN DE MARKETING

3.1. Proceso de elaboración del plan de <i>marketing</i> .....	75
3.1.1. Estrategia-táctica .....	76
3.1.2. Pirámide estratégica.....	77
3.2. Etapas de la redacción del plan de <i>marketing</i> .....	78
3.2.1. Resumen ejecutivo.....	79

3.2.2. Datos generales de la empresa .....	82
3.2.3. Condiciones del mercado.....	86
3.2.4. Matriz de la demanda .....	87
3.2.5. Matriz de análisis comparativo de la competencia .....	88
3.2.6. Determinación del producto/servicio.....	102
3.2.7. Determinación de la estrategia .....	104
3.2.8. Posicionamiento .....	110
3.2.9. Promoción.....	121
3.2.10. Relaciones públicas.....	125
3.2.11. Publicidad .....	130
3.2.12. Distribución y ventas.....	137
3.2.13. Precio.....	142
3.2.14. Financiamiento de la operatividad de plan .....	144
3.2.15. Calendario .....	144

## CAPÍTULO 4: REFLEXIONES PARA LOS NUEVOS EMPRENDEDORES RESPECTO AL PLAN DE MARKETING

4.1. Flexibilidad .....	147
4.2. El puente de los dos mundos .....	149
4.3. Salir del fracaso .....	150
4.4. Dónde actuar .....	151
4.5. Hasta que me necesiten.....	152
4.6. Sobre las ilusiones.....	153
4.7. Quién debe estar satisfecho.....	154
4.8. El secreto de Cosby .....	155
4.9. La imaginación .....	156
4.10. Que nadie sepa .....	157
4.11. El uso de la ciencia .....	157
4.11.1. Ley de ciclos.....	158
4.12. No idolatrar .....	159
4.13. Sin egoísmos .....	160
4.14. El arte del negocio.....	161

## CAPÍTULO 5: FODA Y OTRAS MATRICES DE ANÁLISIS

5.1. FODA .....	163
-----------------	-----



5.1.1. Modelo para desarrollar las fortalezas y debilidades .....	163
5.1.2. Modelo para determinar las oportunidades y amenazas.....	166
5.1.3. Modelo para determinar las estrategias .....	167
5.2. Matriz comparativo de la empresa y su competencia .....	168
5.3. Matriz del perfil de la posición competitiva .....	169
5.4. Matriz de la estrategia .....	170
5.4.1. Opciones de rentabilidad.....	171
5.4.2. Opciones de participación .....	171
5.4.3. Opciones de posicionamiento.....	172
5.4.4. Opciones de competitividad .....	172
5.5. Matriz de soluciones .....	172



# Hacia el *marketing* estratégico

## 1.1. DE LA ESTRATEGIA DE *MARKETING* AL *MARKETING* ESTRATÉGICO

Lograr algo en la vida incluso vivir todos los días es aplicar estrategias; sin embargo, como esto sucede a diario no se le otorga algún valor especial.



*Los niños lloran para que le compren un juguete; un hombre en una esquina relata una historia desgarradora para que le den una moneda; una joven luce una minifalda muy pequeña para llamar la atención del hombre a quien dice amar; y un hombre que pasa los 60 años muestra la billetera abundante para lograr una conquista. Todas estas acciones son parte de la estrategia de existencia.*

Generalmente, las personas somos indiferentes sobre qué es una estrategia; aunque se practica a diario, esto se debe a que es parte de la competencia social.



*Así para conquistar a la joven más hermosa; obtener la mejor calificación; ser el hijo más amado por los padres, son objetivos que necesitan de una estrategia.*

En fin, desde la aparición en la sociedad, se está compitiendo estratégicamente para alcanzar diversos objetivos.

Cuando un emprendedor empieza una empresa, convierte su estrategia de vida en estrategia de su empresa; dicho de otra manera, traslada su conducta de cómo conseguir lo que necesita y la convierte en el principio de su organización porque, lo primero, que hace es reclutar personal que le ayude; es decir, que *aporte fuerza con dirección a su objetivo*.

Las definiciones que se enseñan, en las universidades, tienen como objetivo formar al alumno como profesional y las clases han sido elaboradas para instalar información en el consciente; en tanto que la razón del éxito de los empresarios está en la aplicación de estrategias que se encuentran alojadas en su inconsciente.

### «Como dejar de ser pobre

[...] El empresario era un hombre pequeño, hecho por sí mismo, algo huraño, poco comunicativo. Sin embargo, estaba tan cansado de vivir, que quiso ser agradecido, con estos jóvenes a pesar de agradecerle los profesionales ni siquiera sus empleados y hasta sus hijos le parecían algo soberbios, aún cuando todo lo habían de heredar.





Los tres hombres se sentaron y conversaron durante más de dos horas, un tiempo extraordinario para alguien, quien mide sus segundos por miles de euros; en realidad, si fuera otra ocasión el empresario les habría solicitado una compensación de 100 mil; pero como se sentía cercano al descanso perpetuo, solo les habló de su vida y como punto final les dijo en tono de confidencia: “Estaba a punto de quebrar, de renunciar a mis sueños de empresario. Mi esposa necesitaba

una operación y mis hijos estaban anémicos; en realidad, estaba quebrado. Esa noche no podía dormir, salí a caminar, no sé cuantas cuadras caminé más por un momento encontré una cesta de naranjas, como tenía un hambre postergado pensé primero en mí luego en mis hijos y mi esposa, cogí la cesta y fui para la casa. Mi corazón decía: ‘Tu familia’; pero mi estómago decía: ‘Tú primero’. Cuando acerqué la naranja a mi nariz supe que era el aroma que buscaba, no podía creerlo, miles de veces había comido naranjas, más en ese momento cuando todos los olores fueron apartados, encontré la fragancia que buscaba para mis productos y así lo hice. Y es así como el éxito comenzó a sonreírme hasta hoy jamás conté las cosas importantes de mi vida”.

Luego de terminada la entrevista los dos amigos fueron al aeropuerto, como llegaron temprano ingresaron a la cafetería para intercambiar impresiones sobre la reunión. Manuel dijo: “Me parece una locura sus historias; además de ello su famoso secreto no es otra cosa que darle un valor agregado al producto”. Jorge respondió de manera reflexiva: “Nosotros ganamos 700 euros por enseñarle; y él en cambio, 4 millones por aplicarlo” [...].

*Diciembre de 2009*

*Richard Díaz Chuquipiondo*

**Fuente:** *richarddiazchuquipiondo.blogspot.com*

El relato permite conocer cómo el empresario actúa frente a la realidad, descubriendo y aplicando; en tanto que el profesional identifica e indica la definición. Esto no hace mejor o peor a nadie porque el empresario y los emprendedores asumen responsabilidades y los profesionales laboran bajo determinadas funciones. Por eso, cuando un empresario o emprendedor hablan de sus logros inspiran al auditorio; en tanto que un profesional orienta ordenadamente los procedimientos.

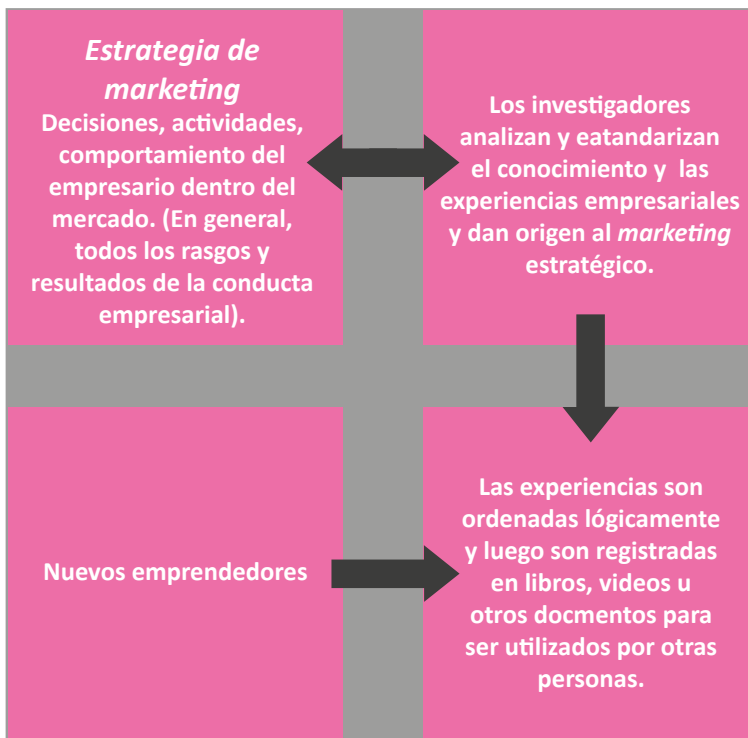
## 1.2. LA CONDUCTA DEL EMPRESARIO COMO ESTRATEGIA INICIAL DE *MARKETING* DE LA EMPRESA

En una nueva empresa, la conducta comercial del empresario se convierte en la estrategia empresarial; de esta manera, al mirar su organización, se estará mirando a sí mismo, porque el personal corresponde exactamente a lo que desea transmitir a sus clientes:

Tipo de persona	Orientación de la empresa
Un químico excelente desarrolla productos únicos para sus clientes.	Al desarrollo de productos.
Una persona con gran inteligencia relacional que se comunica perfectamente con sus clientes.	A la relación con el cliente.
Una persona de mal carácter que conoce cómo hacer un producto y se instala en un nicho.	A la satisfacción del dueño.

En la primera etapa de la empresa, la conducta del emprendedor marca la estrategia de mercado pero conforme la empresa crece y nuevas personas se incorporan los primeros inconvenientes aparecen. Esto debido a que muchas veces el empresario es un gran “hacedor”; pero no sabe cómo formar a sus colaboradores para que contribuyan con el proyecto; es allí donde aparece la necesidad objetiva de redactar un plan de *marketing*; con la finalidad de cohesionar las fuerzas internas para orientar a todos hacia los objetivos que se establecerán en el documento.

Lo que piensa y hace el empresario para conquistar el mercado constituyen estrategias de *marketing*; mientras que las escuelas de negocios, en general, estudian las aplicaciones de los empresarios y de las empresas con la finalidad de ordenar sus experiencias y sus resultados para darle una estructura lógica y, de esta forma, ser utilizada por otros empresarios y emprendedores. A este campo de estudio se le denomina «*marketing* estratégico».



La importancia de conocer la estrategia de *marketing* de una empresa, por parte de los colaboradores, proveedores y otro personal relacionado, independientemente de que la empresa tenga el documento de plan de *marketing*. Esto se debe a las siguientes razones:

- **Conocer cuál es la forma de proceder en el mercado.** Si un empleado no conoce la estrategia de mercado de su empresa, puede tardarse en comprender cómo proceder, qué decisiones tomar y, por su supuesto, cuáles son los parámetros para el desarrollo de alternativas y propuestas.
- **Conocer cómo actuar frente al competidor.** Si se conoce la conducta del empresario, entonces se conocerá cómo actúa la empresa; de tal manera que se puede predecir los movimientos en el mercado y, de esta manera, realizar acciones tácticas para ganar mayor espacio o ser más rápidos.

### 1.3. EL *MARKETING* ESTRATÉGICO Y LAS EMPRESAS

Como ya se ha mencionado anteriormente, los profesionales estudian las experiencias de los empresarios y, a partir de esto, estructuran un conocimiento que permite reconocer tácticas y una estrategia global para aplicarlas en otros emprendimientos con la finalidad de construir el plan de *marketing*.

La labor del *marketing* estratégico es orientar a la empresa por una dirección que le permita asegurar su supervivencia. Se entiende por **supervivencia** al estadio superior sobre el hecho de existir; en términos contables, es estar por encima del punto de equilibrio (PE) porque hay condiciones externas favorables que siendo capitalizadas se puede tener un alto crecimiento; pero hay condiciones desfavorables, donde el objetivo es solo un punto por encima del PE.

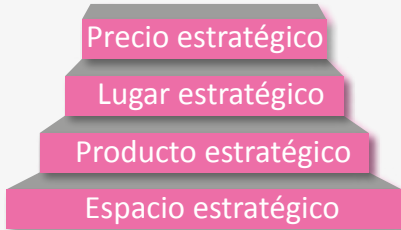
Toda vez que el *marketing* estratégico tiene como objetivo orientar el crecimiento de la empresa, su ámbito de labores es amplísimo para analizar la demanda con relación a las potencialidades de la empresa, estudiar la competencia y el entorno. Todo ello, finalmente, se condensará y se presentará en un plan que le permita al empresario contar con un conjunto de objetivos y, por otro lado, un documento que ordene las funciones de los colaboradores y, a la vez, que permita medir los resultados.

A continuación, se va a mencionar el concepto de un importante autor, muy reconocido en el ámbito académico, sobre *marketing* estratégico.

#### Una breve historia del *marketing* estratégico

El *marketing* estratégico es, al mismo tiempo, un concepto único y un lugar común. Esto, que podría parecer un contrasentido, en realidad no lo es. El término “estratégico” se utiliza con gran profusión para describir un número, al parecer interminable, de actividades de *marketing*. En la actualidad, en el *marketing* todo parece ser “estratégico”. Existen precios estratégicos, ingresos estratégicos en el mercado, publicidad estratégica e, incluso, podrían existir estrategias estratégicas. La saturación de enfoques competitivos ha centrado su atención en la implantación estratégica de las actividades de *marketing*, con un ojo puesto en la competencia. En este sentido, el *marketing* estratégico constituye un “lugar común”.





En los años recientes, parece que casi todas las acciones de *marketing* se han “enganchado” a este concepto. Pero, el concepto de *marketing* estratégico también es único. No existe una definición única con la que los hombres de *marketing* estén de acuerdo. Por el contrario, existen casi tantas definiciones como usos se hacen del término. Sin lugar a

dudas, el término “*marketing* estratégico” es ampliamente utilizado, aunque nadie sabe con seguridad qué significa [...]».

Steven Schnaars

Fuente: Extracto del libro de Estrategias de marketing, disponible en <<http://books.google.com.pe>>.

Cuanto más lee una persona sobre temas de *marketing* estratégico, seguramente tiene una idea menos concreta sobre el tema; entonces, un lector puede sentirse confundido. Por este motivo, se va a establecer una definición relacionada a la labor de asesoría y gestión formativa.

**Marketing estratégico.** Conjunto de acciones que garantizan la supervivencia de la empresa, por algunos momentos para crecer y otros para continuar existiendo.

De ahí que el *marketing* estratégico implica cualquier acción que genere competitividad y permita ganar en el mercado; pero para que estas acciones se concreten, la empresa debe tener un elemento integrador que les permita a los colaboradores saber tomar decisiones; por esta razón, es importante que el plan de *marketing* aporte a la *unidad a las acciones individuales*.

Con la finalidad de agilizar la comprensión e interiorización en la vida diaria de algunos conceptos, que simplemente redactados podrían ser interesantes pero no valiosos, se va a formular las preguntas más frecuentes de los empresarios respecto al *marketing* estratégico y su aplicación en el plan de *marketing* y a partir de esta fórmula construir fortalezas para los líderes empresariales.

### 1.3.1. FORMULAR SU PROPIO MARKETING ESTRATÉGICO

Todo empresario es un marketero porque, de otra manera, no podría generar rentabilidad para su empresa; pero cuando una persona emprende un negocio con pasión, el lado racional se nubla, por lo cual la estructura del plan de *marketing* podría tener algunas incoherencias producto de esa falta de coherencia en la lógica de mercadeo.

Una analogía sobre este tema ocurre, por ejemplo, cuando alguien está completamente enamorado y es incapaz de percibir que la otra persona tiene rasgos de personalidad incompatibles para una vida equilibrada; entonces la “felicidad” durará poco; lo mismo sucede cuando alguien quiere iniciar una empresa y está totalmente cegado por el deseo y no estudia los detalles.



### El caso de joven chef

Un joven decide colocar un restaurante, en una zona de alta concurrencia pero también de alta competencia. Para sí mismo se dice: “He realizado un estudio de todos los locales y mi comida es la mejor, de lejos es superior en todo: en sabor, presentación, incluso en atención porque voy a hacer algo rápido y diferente”.

Con todo el entusiasmo del mundo, el joven emprendedor colocó su restaurante y pensó: “Para comenzar, voy a establecer como precio solo un punto más que los demás porque mi comida es superior” y así lo hizo. De esta manera, llegaron algunas personas que lo felicitaron, pero no regresaron.

Como el tiempo pasaba y necesitaba cubrir sus costos, pensó en los combos. Estos le dieron resultados pero no en la magnitud que deseaba porque las personas no llegaban continuamente. Fue, en ese momento, que decidió preguntarles por qué no venían seguido y los comensales respondieron: “Su trabajo quedaba un poco lejos y, por este motivo, solo venían cuando tenían el tiempo suficiente”.

Al darse cuenta de que los almuerzos no resultaban, entonces ideó preparar comidas en las noches donde pocos restaurantes estaban abiertos. Para este turno, pensó en presentar productos muy solicitados en esta región pero, a pesar de todos sus deseos, no se concretaba ninguno de sus planes.

Cuando estaba pensando en cerrar el local, un hombre que había sido un frecuente comensal le preguntó si podría celebrar, en el restaurante, su cumpleaños para el próximo mes. El joven chef sonrió con algo de sarcasmo y le dijo: “Si estamos funcionando con gusto le atenderemos”.

El cliente resultó ser un experto en *marketing* quien le dio una sugerencia que parecía muy simple sobre colocar un letrero que diga: “Almuerzo, todos los días como si fuera fin de semana y con el precio de siempre”. El joven chef le preguntó: “Por qué tengo que poner ese anuncio”. El hombre le dijo: “Porque eso es lo que usted ofrece y las personas no lo saben...”.

### Conclusión

El joven chef se había centrado en la calidad de su producto y su servicio pero se había olvidado de la comunicación comercial y este hecho pasa con frecuencia cuando una empresa se coloca en espacio muy saturado y no saben comunicar su propuesta para el mercado. Por lo general, los emprendedores, como todas las personas, se centran en lo que saben hacer y allí radica el problema.





Es importante escuchar otra opinión, incluso si el emprendedor es un especialista en *marketing* que desea lanzar un producto porque es posible encontrar algo que se pasó por alto. Este es el motivo de buscar siempre los puntos de vista de los diversos actores (clientes, proveedores, personal, etc.) de la comercialización y, además, buscar a alguien con experiencia en el tema de *marketing*.

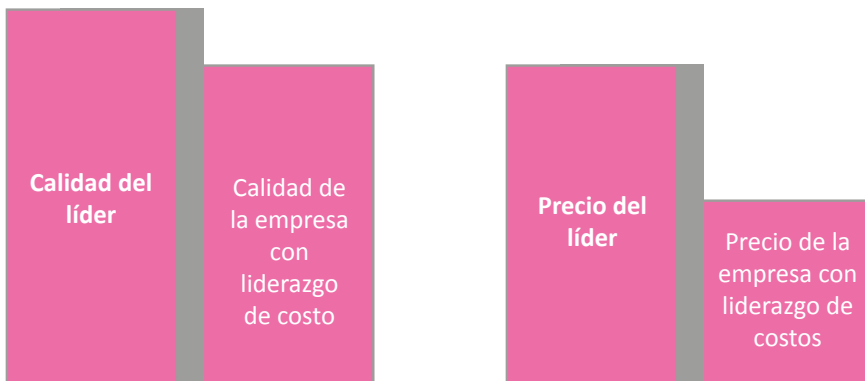
### 1.3.2. IMPORTANCIA DE REDACTAR EL PLAN DE MARKETING

#### A. Primer motivo

El primer motivo es tener una correlación lógica de todo el proceso porque cuando se trata de *marketing*, se incluye a toda la organización y las tareas a realizar.

Si un emprendedor desea sacar un producto de bajo costo para competir. Es preciso distinguir bajo costo de bajo precio; donde todos los procesos deben tener un costo menor.

Precio bajo significa que el consumidor puede adquirir el producto a un precio menor de la competencia; pero la calidad también es proporcional al precio; es decir, muy baja. En cambio, cuando se habla de bajo costo se está estableciendo que la calidad es casi igual al líder pero cuyo precio final está por debajo del líder.



Como se puede percibir en los gráficos, la **calidad** es un poco menor al del líder; pero el precio es mucho menor; entonces quien compre un producto desarrollado bajo el principio de liderazgo de costos, está consumiendo una calidad alta a un precio menor, por lo cual el beneficio es alto en referencia a estos valores.

Pero cuando se habla sobre el costo bajo, no se refiere a que los colaboradores tengan bajos sueldos; sino que estos incluso pueden tener un sueldo mayor al promedio del mercado; pero su rendimiento es mucho mayor; entonces con menos personal una empresa puede fabricar una mayor cantidad de productos y con una calidad intermedia mayor.

Japón es un país que luego de la Segunda Guerra Mundial asombró al mundo empresarial con su estrategia de liderazgo de costos. Ellos eran conscientes de no tener una gran cantidad de recursos naturales; excepto su gente; por este motivo orientaron todos sus esfuerzos para convertir a sus colaboradores en el mayor factor diferencial.

### El caso de los yates fabricados en serie

Los británicos hasta antes y poco después de la Segunda Guerra Mundial eran los mayores fabricantes de yates para el mundo; sin embargo, en poco tiempo, los japoneses empezaron a representar un peligro real para sus aspiraciones de dominio. Los productos japoneses no tenían tal vez el glamour; pero eran buenos y sus precios eran bastante asequibles.



Tanto fue el peligro de los yates japoneses que los británicos decidieron visitar algunas empresas japonesas para conocer el trabajo el cual –según ellos– eran realizados en condiciones de esclavitud. Era *lo único que podía explicar por qué tenían los precios tan baratos*.

Lo primero, fue ver al personal correctamente uniformados, con todos los elementos de seguridad. Lo segundo fue verlos en su dinámica laboral porque realizaban un trabajo más eficiente y efectivo que el personal británico. Lo tercero, era ver cómo se desarrollaban los procesos de manipulación del material.

Ver a los japoneses era como ver un comando militar; pero en el campo productivo. Todos parecían predecir el movimiento de sus compañeros y, de esta manera, aceleraban la entrega del trabajo y en un tiempo récord. Es cierto que los japoneses no ofrecían muchas diferencias reales; pero, en cambio, podían ofrecer variedad.

En algunos casos, los británicos construían las puertas, una por una; teniendo en cuenta diferencias de tamaños; en cambio los japoneses tenían un estándar con lo cual les facilitaba la producción; motivo por el cual los japoneses podían ofrecer diferentes colores pero con el mismo tamaño.

#### Conclusión

El tema de la alta productividad no solo estaba reservada al área de producción sino también al área administrativa, de logística y en toda la empresa. Esto quería decir que la estrategia era la forma de pensar y hacer el trabajo de todos los integrantes de la compañía.



Algunos empresarios confunden esta estrategia con bajos sueldos y salarios lo cual no tiene absolutamente nada de relación con el liderazgo de costos; otros, en cambio, reducen los salarios, sobre todo al personal de ventas, para tener un mayor margen, pasado un tiempo el personal con mayores perspectivas y posibilidades laborales se retira.

Como se ha observado en el caso de los yates, cuando se plantea una estrategia de *marketing*, todas las áreas deben involucrarse; por este motivo, las empresas con liderazgo de costos tienen poco personal administrativo que, por lo general, son polifuncionales (realizan más de una función tradicional).

Al desarrollar el plan estratégico de *marketing*, esto no compete solo al área de *marketing* o ventas; sino que toda la empresa debe involucrarse; por este motivo, las diversas áreas establecen sus propias estrategias, teniendo en cuenta el principio estratégico; de otra manera, no funcionará correctamente; así, por ejemplo, hay empresarios que redujeron costos, en el área de producción; pero se incrementaron los sueldos del área de administración; al final, el producto resultó con un costo más elevado.

### B. Segundo motivo

Es involucrarse y participar. Si bien en la parte del diseño del plan de *marketing* se puede contemplar la estructura lógica; la ejecución de la misma solo puede producirse cuando el personal, en su totalidad, está involucrado y participa activamente en la ejecución de la estrategia. El plan de *marketing* se convierte en un instrumento de integración de la fase operativa.

Si se desea mejorar la calidad de atención al cliente; esto no solo le compete al personal con relación directa a los potenciales compradores; sino que les compete a todos porque, de alguna manera, las labores siempre concluyen en el cliente.



#### El caso de la atención al cliente

Una empresa dedicada a la fabricación, distribución y comercialización de cerámicos decidió renovar su atención al cliente; por tal motivo, contrató a la empresa más importante en este aspecto para brindar la mejor capacitación para el personal del área. Así sucedió efectivamente.

Poco tiempo después de la capacitación al personal de área, estos continuaban sin alcanzar las cuotas. Ante esta situación, el jefe de ventas, muy preocupado por el tema, tuvo una reunión con todo el personal y la conclusión fue que requerían que el personal del área de almacén fuera rápido y efectivo para entregar los productos.

Luego de tensas deliberaciones, el gerente aprobó la realización de un taller de atención al cliente interno para todas las áreas; de esta manera se involucraron el personal de producción y almacén a la nueva estrategia de atención al cliente. Ahora eran más rápidos y efectivos.

A pesar de haber mejorado notablemente en términos cualitativos, las estadísticas todavía no arrojaban los resultados esperados por el jefe de ventas; si bien las gerencias comercial y general estaban satisfechos, el joven ejecutivo no lo estaba.

Durante algunos días, se quedó observando cómo funcionaba la atención al cliente en los salones de ventas; pero como todo parecía marchar bien, decidió ir más adelante y se fue a observar el ingreso de los clientes y allí notó algo importante: la atención antes de los salones estaba a cargo de una empresa de seguridad que al ser tercerizada, su personal no había asistido a la capacitación. El jefe de ventas solicitó a la gerencia comercial que se realizara una tercera capacitación la cual fue desestimada.

Sin embargo, el gerente comercial le sugirió que él mismo lo hiciera. Luego de pensarlo por algunos días, se comunicó con la empresa de seguridad y le propuso hacer una capacitación sin costo; utilizando como base el material de las dos capacitaciones anteriores, él preparó la suya.

Tan efectiva fue la capacitación que las ventas empezaron a sumar y se dispararon a tal punto que la empresa debió felicitar al jefe de ventas quien para el siguiente año consignó la capacitación para todo el personal, sin discriminación alguna, todos los que trabajen aquí deben participar.

### Conclusión

Como se ha podido deducir, una estrategia debe comprometer a todos los involucrados, no importa si se habla directamente con el cliente o si los sueldos son pagados por otras empresas; si la labor de alguien tiene implicancias comerciales, esta persona debe capacitarse.

La capacitación es importante y más aún cuando el objetivo es comunicar, informar, motivar e integrar una estrategia porque su objetivo es claro: conformar una sola mentalidad para ganar el mercado, satisfacer a los clientes y hacer más fuerte a la empresa y asegurar su crecimiento.



### 1.3.3. TIPOS DE PLAN DE *MARKETING*

Existen muchos tipos de planes de *marketing* los cuales se van a resumir en el siguiente cuadro.

<b>Por ámbito</b>	Plan de <i>marketing</i> estratégico	Plan de <i>marketing</i> operativo	Plan de <i>marketing</i> de contingencia
<b>Por ciclo de producto</b>	Plan de <i>marketing</i> de introducción	Plan de <i>marketing</i> de crecimiento	Plan de <i>marketing</i> de mantenimiento
<b>Por objetivo</b>	Plan de <i>marketing</i> de producto/servicio	Plan de <i>marketing</i> corporativo	Plan de <i>marketing</i> institucional

### A. Por ámbito

Esta clasificación se refiere al espacio de influencia que tendrá dicho plan en la conformación de actividades y de planes de acción. La influencia puede ser global cuando se trata del plan de *marketing* estratégico; mientras que el plan de *marketing* operativo está relacionado exclusivamente al área de *marketing* y, de otro lado, el plan de *marketing* de contingencia es, por lo general, desarrollado por empresas cuyos niveles de operaciones les obligan a tener un comando de *marketing*, elaborando un plan alterno.

Cabe indicar que la gran mayoría de empresas están orientadas al *marketing* y que, por lo tanto, el plan de *marketing* estratégico, es fundamental para la toma de decisiones, en todas las áreas de la compañía porque las corporaciones, en un alto porcentaje, se considera al gerente de *Marketing* como la persona con mayor responsabilidad en los acontecimientos presentes y futuros.

### Plan de *marketing* estratégico

Es el documento que define la conducta de la empresa en el mercado y, obviamente, dependiendo de esta determinación, se marcará una precedencia en otras áreas; puesto que todas ellas se tendrán que alinear al precepto con que actuará la empresa: incrementar sus ingresos.

«La estrategia empresarial, en una palabra, es ventaja competitiva... El único propósito de la planificación estratégica es permitir que la empresa obtenga, tan eficientemente como sea posible, una ventaja sostenible sobre sus competidores. La estrategia corporativa supone, así, un intento de alterar las fortalezas relativas de la compañía para distanciarse de sus competidores de la manera más eficiente» (*The Mind of the Strategist* de Kenichi Ohmae).

Con la finalidad de acercar la teoría a la realidad, se va a relatar el caso de un supermercado que tenía como eslogan «Los mejores precios del mercado» y que durante un tiempo, atravesó una crisis la cual pudo haberlo conducido a la quiebra; debido a la falta de coherencia entre el principio estratégico y las políticas de control del personal.



### Hoy los mejores precios

El Sr. Juan Maury era el tercero de 10 hermanos. Como su padre no podía mantenerlos a todos, Juan, poco antes de cumplir 12 años, se introdujo en un camión que llevaba frutas y se fue rumbo a la ciudad más cercana; luego de tres años trabajando allí se fue a la capital de su país. En la gran urbe, no dejó de trabajar y ser considerado un joven hábil y responsable.

Luego de permanecer casi 12 años fuera de su hogar regresó a él. Su madre no podía creerlo porque incluso ya había colocado una lápida con su nombre. Pasadas las celebraciones, se enteró que un comerciante de la ciudad cercana, llamado Esteban, deseaba comprar los productos de sus terrenos de cultivo a un precio inferior a su propio costo.

Juan decidió ir a platicar con el Sr. Esteban; pero no llegaron a algún acuerdo. Entonces condujo un camión y vendió los productos de su padre y sus hermanos en las cercanías de los mercados de abasto. Al regresar a su pueblo, había una fila de agricultores que lo esperaban casi como un héroe, con el deseo de entregarle a Juan sus cosechas para ser comercializadas.

Juan entonces les dijo: “Vuelvan mañana”. Durante la noche, conversó con sus hermanos para colocar una tienda. El más joven de la familia expresó: “Lo mejor sería instalar una tienda al frente del competidor”; entonces Juan les dijo: “Calma. No se trata de pelear, simplemente de hacer negocios y ganar”.

Acompañado por sus dos hermanos, fueron a buscar un local y encontraron uno que le pertenecía a un pariente el cual estaba a tres cuadras del Sr. Esteban. Uno de ellos le preguntó: “Por qué motivo deberíamos colocar aquí nuestro negocio”. “Porque en este lugar se puede interceptar a los clientes que vienen” contestó Juan.

En cuanto el local empezó a funcionar, se colocó un gran letrero con el eslogan «Hoy los mejores precios» y, de esta manera, se aplicó el principio del *marketing* sobre el precio de productos. Con el tiempo, Juan no solamente se limitó a las verduras; sino a todo lo que podría comprar.

Cuando le preguntaban: “Por qué”, Juan respondía: “Hay que hacer todo con mayor efectividad. Mantener los mejores precios es la única manera no hay otra”. De esta forma, la empresa fue creciendo y, una a una, las tiendas fueron abriéndose en distintos lugares de la región.

Llegó el momento en que se contrataba personal para controlar a los controladores porque no había mayor orden en la parte administrativa. En una de esas tardes, se decidió contratar a un experto quien sobre la base de las experiencias y el deseo de los emprendedores, diseñó un plan de *marketing* estratégico respetando las ideas de los señores Maury.

Sin embargo, existía un problema; ya que durante algún tiempo la empresa no tuvo un autocontrol del personal, existía un excedente de supervisores que significaban una carga muy alta para la empresa; pues muchos de estos empleados tenían como única misión vigilar al vigilante y como la intención no era despedirlos del trabajo sino proponer una reinserción laboral, se considera esto como una gran posibilidad de cambio.



Como se ha podido apreciar en la lectura anterior, el primer plan de *marketing* estratégico fue el planteamiento de la conducta del emprendedor y como esta intervino en la conformación de otras actividades como las políticas laborales, controles de stock y, en fin, todos los acontecimientos y áreas de la empresa; sin embargo como hay temas o técnicas sobre los cuales no conoce el emprendedor, entonces el empresario aplica lo que tiene a la mano.

Si uno se detiene a estudiar el hecho de contratar supervisores, constituye ya un sobre costo porque el personal debe autodirigirse; es decir, debe ser efectivo y eficiente sin necesidad de tener alguien que le recuerde sobre sus responsabilidades. De esta manera, las empresas tienen menos costos (esto no lo conocía el Sr. Maury); por este motivo, había una contradicción la cual fue superada por el profesional que orientó y correlacionó todas las actividades desde la perspectiva del fundador de la empresa.

En realidad, los planes de *marketing* estratégicos de una empresa se generan en pocas oportunidades: cuando la empresa se funda, cambia de dueño o cuando la situación determina un viraje para poder sobrevivir. Las empresas que se rigen bajo el plan de *marketing* estratégico (PME); por lo general, tienen actualizaciones anuales del PME.



La construcción de una actualización no deja de ser menos interesante e importante que desarrollar el primer PME de una empresa porque, cada cierto tiempo, existe una ola tecnológica que debe ser asimilada por toda la empresa; entonces, se generan resistencias y contramarchas; donde la capacidad del líder se muestra en todo su esplendor para generar responsabilidad frente al cambio.

En conclusión, el plan de *marketing* estratégico (PME) tiene la particularidad de desarrollar la idea central de la conducta empresarial del emprendedor, estableciendo con claridad qué dirección o postura puede optar la empresa para conquistar el mercado. Las estrategias más reconocidas son liderazgo de costos, desarrollo de productos/servicios, de seguimiento al líder, de especialización, competitividad, diversificación.

- **Liderazgo de costos:** Ocurre cuando la empresa tiene un costo menor de producción a la del líder; pero cuya calidad no es tan inferior lo que le permite desarrollar mercado porque los nuevos consumidores quienes antes no podían comprar o rotar rápidamente el producto líder, ahora lo pueden hacer.

- **Desarrollo de productos/servicios:** Es cuando la empresa está orientada a desarrollar, innovar, mejorar, variar, productos/servicios desde la perspectiva de la empresa o del consumidor. En el caso de la empresa, ocurre cuando el líder es un gran innovador, científico o investigador con actitudes comerciales y, por el lado del consumidor, cuando la empresa desarrolla mejoras desde la perspectiva del consumidor.



- **Seguimiento al líder:** Es cuando una empresa decide aprender, no copiar al líder de la empresa; esto quiere decir que sin ser parecido interiormente, está practicando el mismo principio del líder del sector; en otros casos, se toma los fundamentos de otros para lograr la diferencia.
- **Especialización:** Esta estrategia se basa en determinar un espacio específico de algún proceso y construir, a partir de allí, todas las fortalezas; por ejemplo, los almacenes, las lavanderías industriales, las empresas diseñadoras, etc.
- **Competitividad:** Es enfrentarse de manera (in)directa mediante actitudes de mejora en los procesos de competencia. Esta forma de actuar en el mercado es muy arriesgada; sobre todo cuando se realiza directamente, entonces una o más empresas pueden quebrar, luego de coincidir en una plaza.

- **Diversificación:** Muchas veces algunas empresas prefieren colocar sus excedentes económicos en otros sectores no tan competitivos o ampliar su portafolio de productos dentro del mismo sector. Cualquiera que sea la decisión de la empresa ha decidido diversificarse, exponiendo su marca o no.

En el siguiente capítulo, se va a ampliar estos conceptos como parte del planteamiento de la estrategia general de *marketing*.

### Plan de *marketing* operativo

Se denomina de esta manera al plan que presenta las siguientes características:

- Es determinado para un periodo de año de ejecución; en tanto que el plan estratégico de *marketing* tiene un periodo de cinco años. Esta diferencia de tiempo es porque el plan operativo fija acciones y el estratégico fija orientación.
- Su objetivo es que el área comercial, de *marketing* o de ventas cumplan, detalladamente, las tácticas determinadas; con la finalidad de concretar los objetivos anuales, dentro del concepto general de la estrategia.
- En el plan de *marketing* operativo, algo que es sumamente importante es la parte de las 4 P (producto, plaza, publicidad, precio) en la cual se basa fundamentalmente este plan.
- Determinar el espacio o la dimensión del mercado en el periodo del año determinado bajo los conceptos de la estrategia de *marketing*.
- Define la forma de hacer publicidad o, en general, de las comunicaciones de la empresa para un público objetivo.
- Determina las relaciones con los diversos públicos como los clientes, proveedores, incluso instituciones y autoridades que se encuentran comprometidos con el desarrollo de las actividades comerciales.

### Marketing operativo

La planificación estratégica requiere su puesta en práctica mediante acciones activas de la gestión de *marketing*.

La gestión operativa del *marketing* se plantea en un horizonte temporal del medio y corto plazo y supone una actividad eminentemente táctica. Tal como manifiesta Luque (1997, pág. 10) :

“El *marketing* operativo se refiere a las actividades de organización de estrategias de venta y de comunicación para dar a conocer a los posibles compradores las particulares características de los productos ofrecidos. Se trata de una gestión voluntarista de conquista de mercados a corto y medio plazo, más parecida a la clásica gestión comercial sobre la base de las cuatro >”.

El *marketing* operativo gestiona las decisiones y puesta en práctica del programa de *marketing*-mix y se concreta en decisiones relativas al producto, precio, distribución y comunicación.





El mejor plan de *marketing* estratégico no puede tener éxito sin una gestión comercial activa de la empresa para conquistar los mercados.

La funciones básicas del *marketing* operativo se centran en las actividades:

### **Elaboración de las políticas comerciales.**

Partiendo de los objetivos estratégicos formulados se establecen los objetivos comerciales específicos que sirven de guía al *marketing* operativo. Los diferentes objetivos empresariales se encuentran íntimamente relacionados y jerárquicamente ordenados.

El establecimiento de los objetivos comerciales que se pretenden alcanzar con las operaciones comerciales de la empresa deben estar claramente definidos y poseer las siguientes cualidades, Serrano (1994, pág. 54):

- A) Coordinados.** Los objetivos comerciales deben estar formulados para que contribuyan al logro de los objetivos de nivel superior.
- B) Definidos en el tiempo.** Precisar el horizonte temporal de los objetivos es esencial.
- C) Cuantitativos.** Los objetivos comerciales deben poder medirse para facilitar su gestión y control.
- D) Posibles.** Los objetivos deben ser compatibles con el entorno y ser alcanzables para que motiven al personal en su consecución. El establecimiento de objetivos es vital para la planificación y la gestión de las operaciones comerciales y son un elemento esencial para establecer un sistema de control.



Partiendo de los objetivos comerciales específicos la dirección de *marketing* elabora las ofertas comerciales que la empresa ofrece al mercado. Con la ayuda del sistema de información comercial, la dirección de *marketing* elabora una oferta comercial que supone definir las características específicas del producto o servicio, fijar el precio, la distribución y el modo de comunicación con el mercado.

El producto desde el punto de vista del *marketing* es mucho más que el producto físico. El producto desde la perspectiva del consumidor incorpora atributos no sólo físicos sino también psicológicos y sociológicos. Los consumidores suelen atribuir personalidades a los productos.

Por tanto, la gestión del producto implica decisiones respecto a la imagen y posicionamiento del mismo. Corresponde al *marketing* operativo la gestión de la gama de productos y el mantenimiento modificación, abandono o lanzamiento de nuevos productos.

Los rápidos cambios de entorno y de los hábitos y demandas de los consumidores demandan una gestión de la cartera de productos y un énfasis en la investigación y desarrollo de nuevos productos.

En una economía moderna el producto incorpora distintos servicios complementarios que tienen que ser gestionados y los servicios tienden a tangibilizarse incorporando elementos físicos.



Por otra parte, lo que verdaderamente interesa al consumidor no es el producto en sí, sino el beneficio que le reporta y los problemas que le resuelve.

La gestión de las marcas, los envases, las etiquetas y los embalajes son aspectos relevantes de la gestión del producto. Una adecuada estrategia de marcas es esencial para posicionar el producto y crear una imagen que facilite la lealtad de los consumidores.

La gestión de la cartera de marcas y de las distintas estrategias de marcas es otra responsabilidad de la dirección comercial.

Unas marcas fáciles de recordar, fáciles de pronunciar, con evocaciones positivas y registradas facilitan la gestión comercial.

Las marcas constituyen activos empresariales valiosos que deben ser gestionados y un instrumento imprescindible para el establecimiento de relaciones a largo plazo con los consumidores y el mantenimiento de la fidelidad.

La gestión de los precios parte del conocimiento de los costes del producto, la sensibilidad de la demanda respecto a variaciones de los precios, la estrategia global y comercial de la empresa y los precios de los competidores.

Las decisiones con respecto al precio precisan un conocimiento profundo de los distintos grupos poblacionales y su sensibilidad al precio.

La existencia de grupos poblacionales con diferentes sensibilidades al precio posibilita la utilización de precios diferenciados. La gestión de los precios puede suponer distintos precios en función de:

- A) La zona geográfica.** Distintas zonas geográficas en las que opera la empresa pueden tener distintos grados de competencia y diferentes grupos poblacionales por lo que puede ser aconsejable la utilización de distintos precios en distintas zonas.
- B) El tiempo.** La gestión de la demanda especialmente en los servicios puede aconsejar la implantación de diferentes precios en función de la temporada del año, el día de la semana o la hora.
- C) La demanda.** Diferentes grupos poblacionales pueden aceptar distintos precios.

Las estrategias de determinación de precios pueden basarse en la satisfacción de los clientes, reduciendo sus percepciones de incertidumbre y considerando el establecimiento de relaciones a largo plazo.

La competencia, la etapa en la que se encuentra el producto dentro de su ciclo de vida, la imagen que se quiere transmitir y los objetivos comerciales van a condicionar la política de precios. La dirección comercial tomará decisiones con respecto a los márgenes y las políticas de descuento, rebajas, bonificaciones y crédito a los compradores.

La disponibilidad del producto para el consumidor requiere el desarrollo de un amplio conjunto de actividades de distribución. La gestión de las políticas de distribución trata de situar los productos y servicios ofrecidos en el lugar, tiempo y forma deseada por los consumidores. Las estrategias de cobertura de los mercados, la selección de los canales, la selección de intermediarios, la localización de los almacenes y la logística constituyen aspectos de la gestión de la política de distribución.

Las principales decisiones en el proceso de diseño y selección del canal de distribución se relacionan con la longitud del canal, el número de intermediarios a utilizar, el tipo específico de intermediario y las responsabilidades de cada integrante del canal. Partiendo de los objetivos fijados y en función de las características del entorno la dirección comercial selecciona el canal de distribución y los intermediarios concretos de los distintos escalones de la red de distribución.

El importante coste que representa para muchas empresas y la necesidad de acceder a los mercados en el momento del tiempo y en las condiciones que los clientes demandan, hacen de la distribución física una actividad esencial. La distribución física requiere la toma de decisiones y la gestión de los pedidos, la organización y localización de almacenes, la gestión de existencias y de medios de transporte. Las decisiones en esta área toman en consideración los costes, el tiempo de entrega, la capacidad, la disponibilidad y la estrategia de servicio a los clientes establecida.

De especial importancia es la gestión de las relaciones con la distribución. El establecimiento de canales de información y la colaboración de los distintos niveles de la cadena de generación de valor del producto son esenciales para responder de forma flexible y rápida a las cambiantes demandas de los consumidores finales. Igualmente la cooperación entre los distintos niveles de la cadena productiva es un factor esencial en la reducción de costes y en la disminución de los tiempos de entrega.

Por último la cuarta área de decisión a la que denominamos refuerzo de la oferta se centra en dar a conocer, informar y convencer al mercado de las características de la oferta.

Para vender, no es suficiente ofrecer un producto a un precio atractivo a través de un canal de distribución bien estructurado, además, es preciso dar a conocer la oferta, poner de manifiesto sus cualidades distintivas frente al grupo de compradores al que se dirige y estimular la demanda a través de acciones promocionales adecuadas.



Las principales actividades incluidas en esta política de promoción son la publicidad, la promoción de ventas, las relaciones públicas y la venta personal.

La publicidad es una comunicación pagada por la empresa que se presenta como información emanada de un anunciador y concebida para apoyar directa o indirectamente las actividades de la empresa.

La publicidad informa y persuade al mercado potencial sobre las bondades del producto, la marca o la empresa mediante la inserción de mensajes comerciales controlados por la propia empresa, en medios de comunicación a los que se remunera.

Tal como manifiesta el maestro Ogilvy (1989, pág. 7) : “No considero que la publicidad sea una forma de arte o de diversión, sino un medio de comunicación. Cuando redacto un anuncio, no quiero que se me diga que es creativo. Quiero que resulte tan interesante que obligue a comprar el producto”.



La dirección de *marketing* tiene que tomar decisiones en relación al presupuesto publicitario, tipo de publicidad e imagen que se quiere transmitir. Cuando la empresa decide utilizar una agencia de publicidad para la realización de los anuncios se precisa una selección de la agencia de publicidad y un contacto estrecho para la correcta selección de ejes de

comunicación, realización de las piezas publicitarias, planificación de medios y planificación de las campañas publicitarias.

La promoción de ventas la constituyen actividades que tratan de proporcionar incentivos para la venta e incrementar el valor ofrecido al consumidor. La promoción de ventas suele constituir una acción limitada en el tiempo y que generalmente pretende incrementar las ventas a corto plazo.

Representa una parte significativa del presupuesto de las actividades reforzadoras de la oferta. La utilización de los instrumentos promocionales precisa creatividad junto con una cuidadosa gestión y planificación. Los sorteos, regalos y cupones de descuento constituyen promociones que pueden dirigirse a los consumidores, los intermediarios, la fuerza de ventas y los prescriptores.

Las relaciones públicas se dirigen a múltiples públicos potenciales de la empresa, para conseguir la valoración de una imagen pública para la empresa. La gestión de la comunicación con los diferentes sectores de la opinión pública y la creación de un clima de confianza, dentro y fuera de la empresa, constituyen áreas de gestión de las relaciones públicas.

Por último la venta personal permite una comunicación adaptada al interlocutor, pudiendo ser la persuasión más efectiva puesto que se realiza personalmente. Las decisiones relativas a la fuerza de ventas incluyen el reclutamiento y

la selección de vendedores, su formación, el sistema de venta, la gestión de grupos de vendedores, asignación de territorios, rutas, plan de visitas, la retribución, motivación y control.

Las decisiones de *marketing*-mix para que sean eficientes precisan de un sistema adecuado de información comercial y de la necesaria coordinación entre las variables. Las variables comerciales no son independientes sino que interactúan por lo que se precisa una gestión conjunta que potencie sus resultados y favorezca las sinergias.

La posibilidad de conseguir economías de alcance entre los componentes del *marketing*-mix es un aspecto relevante que la dirección de *marketing* tiene que analizar cuidadosamente para obtener ventajas competitivas sostenibles.

Por Redacción  
23-12-2007

Fuente: [puromarketing.com](http://puromarketing.com)

### Plan de *marketing* de contingencia

Como se ha explicado anteriormente, en este caso, el plan de *marketing* no está desarrollado para ser aplicado; sino que sirve para tener un plan alternativo. En cuanto a la realidad, esta puede cambiar, por lo que sería necesario empezar a ejecutar otro punto de vista. Es importante señalar que las organizaciones no cambian tan rápido como las condiciones; por este motivo, las empresas tienen líderes con otra visión que están esperando el momento para asumir el mando de la empresa y mientras tanto desarrollar planes alternos.

Los planes de *marketing* de contingencia no solo son documentos, sino que detrás de estos hay equipos de profesionales que laboran paralelamente al equipo oficial y en caso de ser necesario, asumen la responsabilidad de ejecutar el plan de contingencia elaborado.

### B. Por ciclo de producto

Está relacionado con la introducción, crecimiento, apogeo y declive. Seguidamente, se tratará los planes de *marketing* en la etapa de introducción.

Planes de <i>marketing</i> de introducción			
Plan de <i>marketing</i> de introducción de producto	Plan de <i>marketing</i> de introducción de marca	Plan de <i>marketing</i> de introducción de marca-producto	Plan de <i>marketing</i> de un nuevo emprendimiento

### Plan de *marketing* de introducción de producto

Se denomina plan de *marketing* de introducción porque tiene como objetivo incorporar en la mente y en el presupuesto de consumo de los potenciales clientes, una nueva marca, un producto, una nueva marca-producto o un nuevo emprendimiento y cada una de estas tienen aspectos particulares que representan realidades diferentes.

Cuando se realiza un plan de introducción de producto, no se refiere a un nuevo modelo o una nueva línea; sino un producto que no existe en el colectivo mental y comercial de los potenciales consumidores; entonces quien desarrolle el plan tendrá que tener en cuenta la superación de las siguientes dificultades:

Dificultades para el lanzamiento de un nuevo producto.

Planes de <i>marketing</i> de introducción de producto			
El producto no tiene valor referencial	La dificultad del manejo y la utilización del producto	Los clientes potenciales son un grupo reducido	Los costos y precios son altos

- **El producto no tiene valor referencial:** Ocurre cuando los consumidores no pueden compararlo con nada porque existen en la mente colectiva; entonces la primera tarea de quien está desarrollando el plan de *marketing* es construir la comunicación adecuada para que el cliente objetivo descifre el nuevo producto y halle su utilidad; pero sobre todo no le parezca difícil de usar.
- **La dificultad del manejo y la utilización del producto:** La siguiente situación problemática a superar es obviamente construir lo amigable del uso porque puede existir un nicho de mercado muy importante interesado en el producto; incluso puede haber una demanda latente; esto quiere decir que existe desde hace tiempo, un interés en contar con un producto pero como los potenciales clientes consideran poco amigable el procedimiento, entonces pueden desechar la compra.



*Hoy se sabe que las máquinas de escribir son prácticamente obsoletas; sin embargo, en su momento requirieron de una serie de acciones para enseñar sobre su uso adecuado. Para una persona del siglo XXI, esto podría parecer insólito, pero todos los productos pasan por la fase de introducción.*

- **Los clientes potenciales son un grupo reducido:** Por lo general, los nuevos productos/servicios tienen como objetivo grupos reducidos. El problema con estos grupos es que, en algunos casos, al ser clientes corporativos tienen intereses que se extienden mucho más allá del uso mismo.




*FedEx es una gran compañía de mensajería mundial. Cuando lanzó su servicio, su mayor novedad era su modelo logístico que usaba incluso paracaídas; entonces a pesar de que muchos clientes conocían lo que es un servicio de mensajería, se sintieron escépticos ante las innovaciones, jamás manejadas por otras compañías. Si a esto se le considera que FedEx ofrecía un descuento descomunal, cuando FedEx entregó algunas entregas, incluso perdió el 25% de su capital en los primeros meses.*




Otro condicionante en la introducción de un producto/servicio con características diferentes (algo no visto por el consumidor final), se debe a que los compradores corporativos les puede parecer muy interesante las innovaciones porque entienden perfectamente la lógica de la propuesta; sin embargo, existe el condicionante social de la percepción clásica de un producto como resultado del largo tiempo expuesto en el mercado; por lo cual se puede generar rechazo al nuevo producto.

- **Los costos y precios son altos:** Los costos de producción de los productos en fase de introducción al mercado, relacionados a la tecnología son, por lo general, altos y, por este motivo, la demanda objetiva es bastante restringida, en comparación a productos en procesos de alta producción.

Asimismo, la introducción de un producto/servicio ocurre cuando es desconocido por los consumidores de una determinada plaza. Es allí donde se produce el efecto de introducción. Así por ejemplo, si una marca es conocida en todo el mundo; pero no en República Dominicana, entonces cuando se venda en dicho país se introducirá la marca. A continuación, se presenta un ejemplo de introducción de producto mas no de marca.



*El Estado ha decidido hacer un llamado a la ciudadanía para que se dirijan a los centros de salud más cercanos para su vacunación; sin embargo, los ciudadanos solo saben que se trata de una vacuna y desconocen el nombre de la marca.*




Cabe agregar que también hay productos/servicios renovados como es el caso de la empresa FedEx, que ofreciendo mejores precios que la competencia no encontraba clientes. En estos casos, la situación problemática del emprendedor está en la falta de consistencia de la propuesta o de los lazos sociales ante los grandes clientes corporativos y sus clásicos proveedores con quienes está unido por una serie de factores difíciles de romper.

### Plan de marketing de introducción de marca

Por lo general, se relaciona un producto con una marca; aunque esto no siempre ocurre porque existen diversos tipos de marca. Así está el caso de la introducción de una marca corporativa que está agrupando a diversas empresas, llamadas "Holding"

*Se presenta el caso de un nuevo Holding (grupo de empresas) que desea proyectar una imagen sólida; entonces se desarrollará un plan para el lanzamiento del mismo y se dará a conocer el nuevo concepto global de la superorganización.*



Planes de marketing de Introducción de marca				
Algunos tipos de marca y su introducción	Marca corporativa	Marca de producto/servicio	Marca de línea	Ampliación del sector

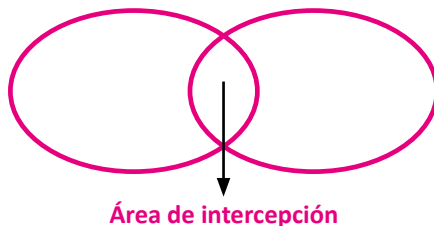
- **Marca de producto/servicio:** Cuando se menciona la introducción de una marca-producto se refiere a un nuevo concepto de producto/servicio que tienen ciertas características de impacto para su público objetivo. Con esto, el fabricante o la empresa matriz quieren ganar el mercado y posicionar su marca.

Cabe indicar que el concepto «impacto» no significa ‘nuevo producto’; ya que el consumidor es consciente de estar ante algo conocido, como por ejemplo un pantalón; pero su conformación sí es novedosa, por lo que se pretende consolidar la nueva marca a partir de este atractivo.



*El lanzamiento de FedEx podría pertenecer a esta categoría (introducción de marca-producto); sin embargo, debido a las innovaciones tan extraordinarias que presentaron, generando temor a lo desconocido entre los potenciales clientes se le considera en la categoría de introducción de producto.*

En algunas empresas, la organización se estructura con jefes de productos lo que implica gerentes de unidades de negocios. En estos casos, la misma empresa promueve la competencia entre sus marcas porque, más allá que el producto sea desarrollado para un mercado objetivo, siempre se va a producir efectos colaterales, ocasionados por la dinámica misma del mercado.



Como se puede ver en el gráfico es imposible que dos productos en el mercado; diseñados para dos segmentos diferentes; pero, muy cercanos, no puedan tener un área en común. Esto significa que las dos marcas pueden tener consumidores que prefieran algunas sutiles diferencias en cuanto al costo mínimo, color o algún detalle.


- **Plan de *marketing* de marca de línea:** Cuando se organiza un plan de *marketing* de marca de línea, el estudio tiene los mismos parámetros de un lanzamiento de un producto; solo que el tema más importante es el impacto de la marca porque, en estos casos, las empresas matrices no saben cuál es lo más conveniente: lanzar una nueva marca, comprar una marca con la finalidad de adquirir la participación o trabajar la nueva línea de manera independiente. En la actualidad, todo esto está a cargo de la Gerencia de marca, un área del *marketing* cuya finalidad es estudiar las implicancias de la marca.

*Una empresa envasadora de leche tenía la intención de lanzar una línea de helados; sin embargo, los especialistas no le pronosticaron triunfos, debido a que la marca líder tenía el más alto posicionamiento, entonces se compró la empresa de helados y así se obtuvo la línea de helados.*





- **Plan de marketing de ampliación del sector:** Aquí también acontece lo mismo que en el plan anterior: el mayor peso del análisis se centra en el manejo de la marca; ya que puede ser susceptible a sentimientos y emociones no previstos por la empresa y, así, ocasionar pérdidas irreversibles.



*Los consumidores del siglo XXI se relacionan con una marca. Hay fanáticos, hinchas y simpatizantes; así cuando una marca decide ampliar su sector, algunos miembros de la división anterior pueden mostrar disconformidad y generar una corriente de opinión desfavorable. Si se tiene en cuenta las redes sociales y el efecto viral, no se puede predecir los acontecimientos futuros; por eso, las empresas grandes siempre consideran a los compradores fanáticos; pues ellos garantizan la supervivencia de la marca.*

Planes de marketing de crecimiento			
Corporativo	De la unidad de negocio	De expansión	De contracción

**Planes de marketing de crecimiento**

Es el documento que plantea el tipo de crecimiento que deberá detener la empresa en relación a su dimensión. En el cuadro anterior, se presentan algunos tipos de planes de crecimiento que tienen diferentes objetivos.

- **Plan de marketing corporativo:** En este caso, lo más importante es el manejo de portafolio de productos/servicios. De esta manera, se definen quiénes se van o se quedan. Cuando las empresas son muy grandes, no solo se trata de productos; sino de empresas y otros pequeños grupos empresariales.

Por otro lado, el tema de los lineamientos generales de la corporación se incrementa porque existen diversos tipos de estrategias conocidas. Hay grandes empresarios que permiten que los líderes de sus empresas tomen las decisiones importantes, exigiéndoles solo que reporten el margen de utilidad determinado.



*Warren Buffet es uno de los hombres más acaudalados del mundo, quien desde pequeño hizo fortuna. No es un obsesionado en seguir a los dirigentes de sus empresas; por eso les permite que decidan qué es lo mejor para la empresa y para ellos como una unidad. Contraria a la actitud de Buffet, hay otros empresarios que gustan de estar informados hasta de los últimos detalles sobre las decisiones relacionadas a su empresa. Estas características de los líderes, como se mencionó anteriormente, se convierten en la estrategia de marketing de la empresa.*



De esta manera, el plan de *marketing* corporativo se convierte en el parámetro con que las empresas dependientes deben construir sus alternativas individuales de *marketing*.

*La empresa GM maneja la mayor cantidad de marcas; pero también tiene participación en una serie de marcas y como se ve en el cuadro de abajo tenía el 42% de las acciones en Daewoo. En el presente siglo, compró por completo dichas acciones y relanzó la marca Chevrolet, basado en los modelos de la marca coreana para competir en el segmento creciente, donde se ubican Hyundai y Kia. La siguiente figura representa el mercado automovilístico, de hace algunos años.*



- **Plan de *marketing* de la unidad de negocio:** Es el plan de *marketing* que las empresas elaboran y son parte de una corporación. En este punto, se debe tener en cuenta los lineamientos determinados por la casa matriz así como la capacidad de negociación del líder para ampliar el espacio de poder, consiguiendo mejores condiciones para desarrollarse.
- **Plan de *marketing* de expansión:** En este caso, las empresas han determinado ampliar el ámbito de su mercado con acciones directas como:
  - Incrementar su portafolio de productos, servicios o mercados. Las adquisiciones y fusiones también son parte del portafolio.
  - Comprar o instalar empresas que están relacionadas hacia el consumidor final o hacia los insumos o materias primas necesarias para el desarrollo de sus productos.
  - Tener una posición dominante en empresas vinculadas a su sector.
  - Adquirir la competencia directa o controlar los directorios.
  - Desarrollar diversificaciones; es decir, comprar empresas o desarrollar productos para sectores muy diferentes al tradicional en el cual trabajan.
- **De *contracción*:** En algunos casos, la única forma de asegurar la existencia es contraer las inversiones, reducir la aceleración del crecimiento y especializarse o dedicarse a lo que mejor se sabe hacer porque, de otra manera, se estaría poniendo en riesgo la existencia de la compañía.



### «De cómo IBM construyó Intel y Microsoft (y se perdió el negocio de las computadoras personales)»

En 1981, IBM lanzó la primera computadora personal y se convirtió en líder de esta nueva industria. Pero, en el apuro por sacar rápido el producto al mercado, tomó dos decisiones estratégicas fatales: subcontrató el desarrollo del sistema operativo y la fabricación de los microprocesadores.

Estas decisiones eran, de hecho, inéditas en la historia de Big Blue. La compañía siempre se había caracterizado por su altísimo grado de verticalidad: producía ella misma casi todos los componentes.

Pero, esta vez, confió el software a una pequeña empresa llamada Microsoft. La producción de microchips quedó en manos de Intel.



Con esta decisión, IBM perdió la capacidad de producir ella misma estos dos componentes críticos de las PCs. Claro está que tanto Microsoft como Intel aprovecharon la situación y se convirtieron en líderes mundiales de sus respectivas industrias.

IBM había inventado el mercado de las PCs, para luego obsequiar gran parte del negocio a otros.

Al final de la década de 1980, que había empezado con grandes augurios, Big Blue atravesaba una profunda crisis. En 2004, vendió su división de computadoras personales a Lenovo, abandonando definitivamente el mercado que había creado».

*Federico Ast*

*(Lic. en Economía y Lic. en Filosofía, Universidad de Buenos Aires. Editor de MATERIABIZ)*

**Fuente:** [www.materiabiz.com](http://www.materiabiz.com)

### Plan de marketing de mantenimiento

Ocurre cuando una empresa decide dedicarse exclusivamente a un sector o a un producto específico. Así por ejemplo, Fonderia Pontificia Marinelli es una empresa con más de 200 años en el mercado y cuyo producto son las campanas. La posibilidad de sobrevivir con un producto en declive (cada día menos solicitados) se debe a que muchos competidores se retiran y la empresa más fuerte continúa absorbiendo.

### Antiguas empresas

«En el tercer lugar está la empresa vitivinícola francesa situada en Haute Goulaine y fundada en el año 1000. Parte del patrimonio familiar lo constituye el castillo Goulaine, transformado en museo con una exclusiva colección de mariposas.



El castillo es uno de los lugares más visitados de la zona y lugar de varios eventos y representa uno de los principales medios de ingresos para la familia.

Los próximos lugares hasta el puesto número (sic) diez de este exclusivo e irreplicable ranking lo ocupan empresas familiares europeas, concretamente italianas, francesas y alemanas. El puesto número (sic) cuatro está reservado para Fonderia Pontificia Marinelli, de Agnone, en Italia. La empresa fundada por la familia Marinelli en el año 1000 sigue utilizando la técnica original de fundición utilizada durante un milenio en sus instalaciones de la Italia central. El sonido de las campanas producidas por los Marinelli todavía se puede oír en Nueva York, Jerusalén, América Latina y Corea. Actualmente, la empresa tiene 20 empleados, incluidos cinco miembros de la familia fundadora, y está dirigida por Pasquale Marinelli, director general, quien en el año 1997 inauguró el museo dedicado a su hermano, el famoso escultor Ettore Marinelli».

Boris Matijas

Fuente: *laempresafamiliar.com*

### C. Por objetivo

#### Plan de *marketing* de producto/servicio

Este es el plan más utilizado por los emprendedores quienes desean lanzar un producto/servicio que es, a la vez, el lanzamiento de su empresa y el de ellos mismos como empresarios. Esta conjugación de intereses es importante porque en el caso del plan puede servir como instrumento para superar debilidades del propio emprendedor y, a la vez, le ayude a tomar decisiones importantes para fortalecer la empresa.

Alguien que desea incursionar en el mundo empresarial debe hacer un análisis muy importante respecto a su vida porque el empresario no asume funciones; sino responsabilidades. Muchos gerentes, luego de un episodio de triunfos, terminan en el mayor de los fracasos cuando intentaron ser empresarios. A continuación, se presentan algunos puntos para reflexionar:

- **Funciones o responsabilidades:** Una de las más importantes diferencias y la cual es motivo de muchos fracasos de gerentes, quienes desearon ser empresarios es que detrás de un gerente hay una persona responsable para mantener la trayectoria ascendente de la empresa. El gerente está comprometido con lo que ejecuta; el empresario con la perspectiva de la empresa.



#### El gerente que fracasa

Como asesor en temas de *marketing* hay una pregunta recurrente en todos los emprendedores que recién empiezan su gestión y es *por qué mis vendedores dicen: "No se puede vender"; pero cuando yo estoy todo se vende*. Esta es la forma de diferenciar de quien realiza una función y quien tiene una responsabilidad.

La diferencia entre ejercer el cargo con una determinada función y ser responsable es que la primera es un mecanismo que debe producir una respuesta positiva con un margen de error; en tanto quien es responsable asume el control de la situación y si encuentra un defecto inmediatamente se encarga de *buscarle una solución*; por este motivo las empresas más dinámicas requieren de personal responsable; pues es la única manera de producir soluciones en el momento que se están generando situaciones problemáticas.

Cuando una empresa entra en un largo proceso de explotación de producto, es posible que nadie tenga que solucionar problemas; entonces, en su gran mayoría, los funcionarios se hacen rutinarios y pierden la capacidad creativa. Cuando las empresas los despiden, ellos se sienten aptos para poner un negocio similar; sin embargo, como están acostumbrados a tener un nivel de vida alta terminan por consumir sus ahorros o el propio capital de la empresa.

En cambio, los operarios de las empresas industriales que son despedidos empiezan fabricando productos de similares características; pero con precios inferiores. Como siempre han tenido una vida frugal, en algunos casos, mantienen ese ritmo de vida con pocos gastos y mucha inversión. Estos son quienes terminan construyendo medianas empresas; en otros casos y con ayuda de buenos consejeros, pelean lugares protagónicos en el mercado de su sector.



- **La relación con la tecnología:** Uno de los motivos de despido es el haber perdido contacto con el desarrollo tecnológico. En algunos casos, la frustración experimentada por los exfuncionarios es tan fuerte que no quieren volver a trabajar en lo mismo y se dedican a realizar labores por debajo de sus capacidades intelectuales.

El mito de la tecnología es que está creando cosas nuevas; sin embargo, esto es una mentira, ya que la tecnología simplemente acelera, magnifica y simplifica los procesos lo cual genera desconcierto en personas con rutinas a velocidades menores.

*Un joven deportista de ligas menores tuvo la oportunidad de jugar un encuentro con profesionales. El comentario luego de terminado el encuentro fue: "Ellos*



*parecen estar pensando y moviéndose en una resolución más alta". En ese momento, se le acercó el entrenador del otro equipo y le propuso jugar en su escuadra. Ante esto, el joven estaba sorprendido y solo atinó a decir: "Yo soy muy lento". El coach se rió y le contestó: "Luego de tres meses estarás al mismo ritmo".*



Todo funcionario que es despedido de una empresa debe evaluar el motivo; pues este encierra siempre una debilidad en su formación. Antes de empezar su labor como emprendedor, debe subsanar esa carencia y asumir la responsabilidad de construir una sociedad porque eso es una empresa.

En la actualidad, no existe un modelo exclusivo de plan de *marketing* para emprendedores; sin embargo, para asegurar la supervivencia apoyar la autorrealización; nosotros le dedicaremos un parte del segundo capítulo del presente libro a presentar algunas consideraciones basadas fundamentalmente en la experiencia y no en recursos de conocimientos académicos previos, para darle al emprendedor inicial una oportunidad para construir su realidad.

### Plan de *marketing* corporativo

Es el modelo exclusivo para el lanzamiento o crecimiento de una organización. Dependiendo de la dimensión o coyuntura, debe ser elaborado para construir la integración comercial al interior de la organización.

Toda empresa mediana a grande debe tener una plan de *marketing* corporativo porque permite conocer independientemente sus productos/servicios, adónde se piensa dirigir, etc. En algunos casos, el plan de *marketing* estratégico puede sustituirlo porque básicamente representan lo mismo y las diferencias se deben fundamentalmente a la dimensión de influencia de uno y otro.



*Una empresa que tiene alrededor de un millón de empleados directos o indirectos tiene un plan de marketing estratégico por la dimensión de sus implicancias políticas comerciales en las diversas empresas relacionadas; en tanto, el plan de marketing corporativo se debe realizar; por ejemplo, cuando dos pequeñas empresas, se reúnen para ser una sola.*

En el sector de la pequeña empresa, existen muchos hermanos o familiares que deciden integrarse de una u otra manera; en estos casos, el plan de *marketing* corporativo representa una solución importante porque definirá cómo se realizará el proceso de unificación.

### Plan de *marketing* institucional

El sector institucional siempre ha considerado tener su propio lenguaje para referirse a lo mismo; así las instituciones sin fines de lucro no pueden llamar a los clientes como tal, sino como «beneficiarios» y los empleados se les denominan «voluntarios».

Esta decisión de querer ser diferentes tiene poco que registrar en el campo estratégico y comercial porque las empresas lucrativas y las no lucrativas deben generar rentabilidad; en tanto que en la primera se distribuye la rentabilidad a los accionistas; en el segundo, los fundadores. Estos son los principales ejecutivos y, por eso, en lugar de pagos de acciones reciben sueldos altos.

Particularmente, no tiene sentido remarcar la diferencia; a menos que sea para posicionarse como organizaciones de beneficio social.

Por último, cabe agregar que todos los planes aquí desarrollados pueden ser aplicados de acuerdo con la dimensión de la organización y usando la terminología adecuada.

### «E. de Andrés valora el creciente peso del *marketing* institucional

La publicación *Nuestros Negocios* resume en un artículo las opiniones del Subdirector General de tatum.

La revista *Nuestros Negocios*, en su número de Mayo y bajo el título "Las Instituciones se promocionan", publica las declaraciones de Eugenio de Andrés, Subdirector General de tatum, acerca del aumento de las campañas de *marketing* de las instituciones.



En palabras de Eugenio de Andrés, "el *marketing* institucional consiste en trasladar los conceptos del *marketing* empresarial al entorno de organizaciones sin ánimo de lucro, ya sean públicas o privadas".

Sin embargo, hay que tener en cuenta algunas apreciaciones. Es necesario conocer cómo es la relación de la institución con su entorno. Esta relación será diferente si se trata de una institución pública o privada, de cuál sea su misión, etc. Además, el concepto de competencia varía según el tipo de institución:

- Son muchas las instituciones que realizan acciones de *marketing* y no manejan el concepto de competencia, porque no persiguen "vender" ni "ganar dinero", sino promocionar una determinada línea de gestión, dar a conocer las ventajas que están generando para los "ciudadanos" y básicamente aumentar su nivel de satisfacción.
- Pero, hay otro colectivo de instituciones, tanto públicas como privadas, que sí tienen una competencia en el ámbito de actuación que quieren promocionar: por ejemplo, las consejerías de turismo de los Ayuntamientos o Comunidades Autónomas compiten entre sí para atraer público a su entorno, o las Fundaciones y las ONG's (sic), que compiten en la captación de fondos, etc.

"Los objetivos del *marketing* institucional no tienen que ver, al contrario que en la empresa privada, con la obtención de beneficios, sino más bien, con la difusión de las actuaciones de la institución, la obtención de la participación del público al que va dirigida la actividad y la satisfacción del mismo, sea o no "cliente" directo de la institución en cuestión".

Sin embargo, conseguir "empresarializar" el enfoque de *marketing* que llevan a cabo las instituciones será la clave para su éxito en los próximos años».

Fuente: [www.tatum.es](http://www.tatum.es)





Impreso en los Talleres Gráficos de



Surquillo  
☎ 7199700