

TEMA 2

LA GESTIÓN DE MARKETING EN LAS ORGANIZACIONES

2.1. SUBSISTEMA COMERCIAL O DE MARKETING

Vamos a considerar la empresa con el enfoque de la Teoría General de Sistemas. Comenzando con la definición de sistema, éste es “un conjunto de elementos en interacción dinámica, organizados y orientados hacia el logro de uno o varios objetivos” (M. Ortigueira).

Por tanto, podemos conceptuar a la empresa como un sistema que posee las siguientes propiedades:

- ❶ Es un sistema abierto: recibe influencias del entorno (productos, servicios, dinero, energía, información, etc.) y las salidas influyen en el medio ambiente empresarial.

- ❷ Es un sistema autorregulado: cuenta con un sistema que define los objetivos y las normas para alcanzarlos y un sistema regulador que capta información de las entradas y salidas, las compara con las normas o standard y decide acciones correctoras en el caso de que se produzcan desviaciones.

- ❸ Es un sistema dinámico: no permanece inalterable a lo largo de su vida.

- ❹ Es un sistema divisible en subsistemas. Ninguno de estos subsistemas es independiente de los demás sino que todos están interrelacionados y contribuyen a la integración del sistema total (sinergia).

Una primera clasificación agrupa las grandes áreas funcionales en que se divide el estudio de la empresa: el subsistema real, el financiero y el directivo:

Subsistema real Comprende las funciones de aprovisionamiento, producción y comercialización de los productos o servicios obtenidos.

Subsistema financiero. Se encarga de la captación, administración y control de los recursos financieros (la empresa es una sucesión de proyectos de inversión en el tiempo que requieren ser financiados).

Subsistema directivo. Tiene como misión la toma de decisiones para asegurar el logro de los objetivos.

Otra clasificación un poco más amplia reconoce 4 subsistemas (incluye el comercial de forma separada):

- Subsistema director. Crea las normas que orientan y controlan la empresa.
- Subsistema de producción. Recibe, administra y combina los factores, transformando determinados recursos en productos destinados a la venta.
- Subsistema comercial. Recibe los productos procedentes del subsistema de producción y los intercambia en el mercado correspondiente. Además, toma información del mercado para facilitar al subsistema director la toma de decisiones.
- Subsistema financiero. Recoge y distribuye los flujos monetarios que se generan como consecuencia de la interacción de la empresa con su entorno.

2.2. SISTEMA DE MARKETING DE LA EMPRESA

Se trata de definir los cometidos del subsistema comercial insertado en una estructura mayor como es la empresa.

El subsistema de comercialización se encarga de transformar los productos terminados en un flujo de ingresos generados por las operaciones de venta a través de actuaciones que estimulen las ventas.

Por esto, se encarga tanto de analizar y estudiar las oportunidades del mercado como de establecer un plan de actuación dirigido a establecer los medios necesarios para que esas oportunidades del mercado se traduzcan en el cumplimiento de objetivos comerciales.

Para llegar a esto es preciso realizar un conjunto muy amplio de funciones que pueden agruparse del siguiente modo:

1.- Investigación comercial

Abarca la especificación, recolección, análisis e interpretación de información para ayudar a la gerencia a comprender el medio ambiente, identificar problemas y oportunidades y desarrollar y evaluar cursos de acción alternos de marketing.

La empresa debe conocer las necesidades, deseos y preferencias de los consumidores, las tendencias del mercado y cómo es la competencia. En este sentido, la investigación comercial es la encargada de obtener, tratar y administrar la información procedente del medio ambiente de la empresa para ayudar en las tareas de los decisores comerciales.

2.- Planificación comercial

Elabora los planes comerciales de la empresa sobre la base de la información suministrada por la investigación comercial y los objetivos generales de la empresa.

La planificación es un proceso de toma de decisiones en el cual:

- Se determinan los objetivos comerciales.
- Se formulan las políticas comerciales.
- Se especifican las acciones comerciales que la empresa debe ejecutar para alcanzar los objetivos propuestos.
- Se demarcan las líneas de acción, las reglas y las directrices comerciales de la empresa.
- Se evalúan los recursos que es preciso poner a contribución para desarrollar el plan.

- Se arbitran los mecanismos de control que permitirán medir las desviaciones entre lo ejecutado y lo previsto, de manera que puedan decidirse acciones correctoras.

3.- Organización comercial

Conjunto de personas y medios materiales encargados de ejecutar las acciones previstas en los planes comerciales. Estas tareas se resumen en:

- Reclutamiento, selección, formación, dirección y control del personal de ventas.
- Administración de las ventas.
- Servicio de asistencia técnica y post-venta.
- Ejecución de las acciones promocionales.

4.- Distribución física

Se encarga de transportar los productos desde los centros de explotación hasta los de compra o consumo, o hasta los intermediarios. Se ocupa de:

- Almacenamiento de productos terminados.
- Acondicionamiento para el transporte y los envíos.
- Elección y uso de las unidades de manutención.
- Organización de rutas e itinerarios para la entrega de las mercancías.
- Gestión del parque de vehículos de transporte de la empresa.
- Control de los costes de transporte y las relaciones con los transportistas contratados.

Dentro del sistema de marketing de la empresa pueden distinguirse dos subsistemas: el de planificación comercial y el de dirección de marketing.

* El subsistema de planificación comercial se encarga de la toma de decisiones y del control de las operaciones realizadas para detectar problemas en curso y su resolución inmediata.

Las tareas básicas de este subsistema, por tanto, son:

- Definición de los objetivos de marketing de forma coherente y que no entren en conflicto con los objetivos generales de la empresa.
- Establecimiento de acciones para alcanzar los objetivos.
- Control de las acciones de marketing.

* El subsistema de dirección de marketing se encarga del correcto funcionamiento del sistema de marketing en la empresa. Para ello debe utilizar información tanto como instrumento de cohesión entre las partes de la estructura organizativa como mecanismo de creación de un ambiente informativo y motivador del personal comercial.

2. 3. LA GESTIÓN DE MARKETING EN LA EMPRESA

La gestión del marketing implica un doble enfoque. Por un lado, un sistema de análisis o marketing estratégico, cuya misión es el estudio de las necesidades del mercado y de su evolución, como paso previo para orientar a la empresa hacia su satisfacción. Por otro lado, la gestión de marketing implica un sistema de acción, marketing operativo, cuya misión específica es la conquista de los mercados existentes a través de acciones concretas de producto, precio, distribución y comunicación.

2. 3. 1. MARKETING ESTRATÉGICO

Se basa en el análisis continuo de las necesidades de los individuos y las organizaciones, como algo previo para orientar la gestión de la empresa hacia la satisfacción de las mismas. Desde el punto de vista del marketing, lo que el comprador busca no es el producto como tal, sino el servicio, o la solución a un problema, que el producto es susceptible de ofrecerle. Esta solución se puede obtener por diferentes tecnologías, las cuales están, a su vez, sujetas a continuos cambios.

La función del marketing estratégico es seguir la evolución del mercado de referencia e identificar los diferentes productos-mercados y segmentos actuales y potenciales, sobre la base de un análisis de la diversidad de las necesidades a encontrar. Esta labor de investigación permite identificar, en base a la gran diversidad de formas en que se presentan las necesidades, productos-mercados y segmentos que puedan representar oportunidades atractivas para la empresa.

Los productos-mercados identificados representan una oportunidad económica cuyo atractivo de mercado es preciso evaluar. El atractivo se mide en términos cuantitativos por la noción de mercado potencial y en términos dinámicos, por la duración de su vida económica representada por su ciclo de vida. Para una empresa determinada, el atractivo depende de su capacidad para atraer mejor que sus competidores a la demanda de los compradores (calidad distintiva, productividad superior, etc.). Así, la elección de los productos-mercados y segmentos más atractivos está también determinada por los recursos y capacidades con que cuenta la empresa para afrontarlas, así como por sus puntos fuertes y débiles.

La función del marketing estratégico es, por tanto, orientar la empresa hacia las oportunidades económicas atractivas para ella, es decir, adaptadas a sus recursos y a su saber hacer, o crear oportunidades atractivas. Las funciones concretas del marketing estratégico son:

- Delimitar el mercado relevante. Identificar el mercado sobre el que desea competir y definir una estrategia de presencia. En este intento de delimitación aparecen 3 dimensiones:

- * El servicio básico prestado por el producto.
- * Las tecnologías que pueden ser utilizadas para obtener ese servicio.
- * Los diferentes grupos de compradores que forman parte del mercado total.

- Segmentación del mercado. Consiste en analizar la diversidad de necesidades en el interior de los productos-mercados, ya que aunque los consumidores deben buscar un mismo servicio básico, pueden tener distintas expectativas o preferencias específicas en la manera de obtener la función buscada o los servicios que acompañan al servicio base.

Con la segmentación del mercado se divide el mercado de modo que dé lugar a submercados con un comportamiento comercial diferente para el producto en cuestión.

- Análisis de la competencia. Rara vez la empresa se encuentra sola en un mercado; lo normal es la presencia de otras firmas competidoras que tratan de satisfacer a los mismos clientes, limitando así el atractivo de la oportunidad de marketing descubierta. Es necesario que la oferta que la empresa haga a sus clientes sea mejor que la que hacen sus competidores.

- Análisis del entorno genérico. El entorno es todo aquello que es ajeno a la empresa; son los factores y fuerzas que escapan al control de la empresa y que pueden tener impacto sobre ella.

Una de las tareas más importantes de los responsables de marketing es identificar su entorno y vigilar su evolución para descubrir en él oportunidades y amenazas tanto actuales como potenciales. En la medida que la empresa pueda identificar las fuerzas y elementos claves de su entorno y predecir de forma acertada su evolución futura, estará en condiciones de adoptar las acciones oportunas para aprovechar las oportunidades y reducir al mínimo el impacto de las amenazas.

- Análisis interno. Se pretenden descubrir los puntos fuertes y débiles de la empresa, es decir, su ventaja competitiva. Los puntos fuertes son capacidades, recursos, posiciones alcanzadas y, en definitiva, ventajas competitivas que pueden servir para explotar oportunidades o superar amenazas. Los puntos débiles constituyen una amenaza para la organización y deben ser superados.

- Formulación de estrategias orientadas al mercado. El decisor se plantea una primera reflexión sobre los objetivos a conseguir y su concreción en estrategias, sensibles a las amenazas y oportunidades del mercado, que le permitan al decisor satisfacer las necesidades del consumidor mediante una ventaja competitiva sostenible a largo plazo. La ventaja competitiva se fundamenta en la superioridad relativa en capacidad y recursos, es

decir, superioridad en proporcionar al consumidor un mayor valor o menores costes relativos. Para que la ventaja sea sostenible se han de crear barreras que dificulten la imitación.

- Proporcionar ventajas a terceros. Existe una creciente importancia de dominar el arte de proporcionar ventajas a terceros que no forman parte del grupo de consumidores elegido. Surgen así las actividades de *megamarketing* que consisten en utilizar el poder y las relaciones públicas con el objetivo de ofrecer unas determinadas contrapartidas a ciertos grupos de presión para que no bloqueen el acceso a un mercado o para que lo desbloqueen.

- Alianzas estratégicas. Trata de analizar las colaboraciones con proveedores, distribuidores y/o competidores, al objeto de obtener economías derivadas de esta colaboración y satisfacer las necesidades del mercado.

2. 3. 2. MARKETING OPERATIVO

Es un proceso orientado a la acción, cuya planificación se sitúa a corto o medio plazo y se dirige a los mercados y segmentos existentes. Se centra en la realización de un objetivo de cifra de ventas y se apoya en los medios tácticos basados en la política de producto, distribución, precio y comunicación (las 4 P del marketing mix).

El marketing operativo es el aspecto más espectacular y el más visible de la gestión de marketing, es el brazo comercial de la empresa, sin el cual el mejor plan estratégico no puede desembocar en unos resultados notables. El plan operativo del marketing describe los objetivos, el posicionamiento, las tácticas y los presupuestos de cada marca en la cartera de productos de la compañía, en un periodo y en una zona geográfica determinada.

El vigor del marketing operativo es un factor decisivo en el rendimiento y los resultados de la empresa; particularmente, en los mercados en los que la competencia es muy intensa. Todos los productos, incluso los de calidad superior, deben tener un precio aceptable por el mercado, estar disponibles en la red de distribución adaptada a los hábitos de compra del

consumidor objetivo y tener el apoyo de algún tipo de comunicación que los promocióne y resalte sus características particulares. Es extraño encontrar en el mercado situaciones donde la demanda exceda a la oferta, o donde la empresa sea perfectamente conocida por sus usuarios potenciales o donde la competencia sea inexistente. En cambio, abundan los ejemplos de buenos productos que han fracasado en su intento de prevalecer en el mercado, debido a un insuficiente apoyo comercial.

Pero también es cierto que un plan de marketing operativo, por muy fuerte que sea, no puede generar una demanda donde no haya necesidades, igual que tampoco puede mantener vivas las actividades que están condenadas a la desaparición. Por lo tanto, para ser rentable, el marketing operativo debe estar basado en un diseño estratégico basado en las necesidades y en la evolución del mercado.

Por tanto, las funciones del marketing operativo se concretan en las siguientes actividades:

■ Elaboración de las políticas comerciales, de los programas y planes de marketing que detallan la puesta en práctica de la estrategia genérica seleccionada.

Más específicamente:

- Determinación de los objetivos comerciales que complementan, contribuyen y son consistentes con los objetivos estratégicos globales.

- Seleccionar los atributos que debe tener el producto y los servicios que su venta conlleva, determinar el precio adecuado, hacer la oferta disponible en los canales de distribución más eficientes y convencer al mercado de las características de la oferta.

- Para que las decisiones de marketing-mix sean eficientes, se necesita un flujo continuo de información que ha de suministrar la investigación de mercados.

- El análisis de costes de la empresa exige comprender cómo el coste de cada actividad puede verse afectado por la forma en que se realizan otras actividades conexas. Esto es, se requiere alcanzar una optimización global y no subóptimos parciales.

■ La formulación de estrategias y desarrollo del marketing-mix deben ejecutarse y controlarse. Será preciso detallar las operaciones a ejecutar, asignarles un plazo de realización y responsabilizar de su puesta en práctica a algún miembro de la organización.

■ Conseguir que todas las personas de la organización piensen y se orienten al cliente, que se preocupen por la calidad, servicio y valor ofertado al mercado.

■ Tener presente que la relación entre organización y cliente no finaliza cuando la venta ya ha sido realizada; sino que se intensifica después de la venta y contribuye a determinar la elección del cliente en la próxima ocasión de compra.

En definitiva, el marketing estratégico desemboca en la elección de productos-mercados o segmentos en los que la empresa detenta una ventaja competitiva y sobre una previsión de la demanda global, en cada uno de los productos-mercados considerados. El marketing operativo se propone un objetivo de cuota de mercado a alcanzar en cada producto-mercado o segmento, así como los presupuestos de marketing necesarios para la realización de estos objetivos.