



# **INTRODUCCIÓN AL MARKETING**

**ASIGNATURA 1002:  
INTRODUCCIÓN A LA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**CURSO 2019-2020**

Teresa Vallet-Bellmunt (coord.)

Jose María Beser-Hernández

Toni Vallet-Bellmunt

Emilia Casanova-Calatayud

Ángel Del Castillo-Rodríguez

Víctor Del Corte-Lora

Yeamduan Narangajavana-Kaosiri

Cita: Teresa Vallet-Bellmunt, Jose María Beser-Hernández, Toni Vallet-Bellmunt, Emilia Casanova-Calatayud, Ángel Del Castillo-Rodríguez, Víctor Del Corte-Lora y Yeamduan Narangajavana-Kaosiri (2018): *Introducción al Marketing*. Materiales de la Asignatura Introducción a la Administración de empresa, N° 416. Universitat Jaume I.

<b>TEMA 7: INTRODUCCIÓN AL CONCEPTO DE MARKETING .....</b>	<b>5</b>
1. INTRODUCCIÓN.....	7
2. ¿QUÉ ES EL MARKETING?.....	7
2.1. Necesidades, deseos y demandas.....	9
2.2. Producto.....	10
2.3. Valor, satisfacción y emoción .....	10
2.4. Intercambio, Transacción y relación .....	11
2.5. Mercado. ....	12
3. LAS APLICACIONES DEL MARKETING .....	12
3.1. Marketing de bienes de consumo .....	12
3.2. Marketing de servicios o bienes intangibles.....	13
3.3. Marketing industrial. ....	13
3.4. Marketing turístico o de lugares. ....	14
3.5. Marketing político o de ideas. ....	15
3.6. Marketing público. ....	17
3.7. Marketing social. ....	17
3.8. Marketing interno. ....	18
4. EVOLUCIÓN DEL CONCEPTO Y ENFOQUES DEL MARKETING .....	19
4.1. Enfoque Producción. ....	20
4.2. Enfoque Producto. ....	20
4.3. Enfoque Ventas. ....	20
4.4. Enfoque Marketing. ....	21
4.5. Marketing social o Enfoque Responsabilidad social de marketing.....	23
4.6. Contraste entre enfoques transaccionales y relacionales.....	23
5. GESTIÓN DEL MARKETING EN LA EMPRESA .....	24
5.1. Dimensión Análisis o Marketing estratégico .....	25
5.2. Marketing operativo .....	27
5.3. Similitudes y diferencias entre marketing estratégico y operativo.....	27
<b>TEMA 8: MARKETING DE RELACIONES .....</b>	<b>29</b>
1. INTRODUCCIÓN.....	32
2. MARKETING DE RELACIONES VS MARKETING TRANSACCIONAL.....	32
3. GESTIÓN DE RELACIONES CON EL CLIENTE.....	35
3.1. Gestión de relaciones con el cliente, expectativas de valor y satisfacción.....	35

3.2. Gestión de la reputación online .....	37
4. GESTIÓN DE RELACIONES CON LOS DIFERENTES STAKEHOLDERS. ...	38
5. MARKETING INTERNO.....	39
5.1. Gestión de actitudes.....	40
5.2. Gestión de Comunicación.....	41
6. ENFOQUE SOCIAL DEL MARKETING. ....	42
6.1. Críticas al marketing.....	42
6.2. Acciones para regular las malas prácticas del marketing.....	43
6.3. La Ética del marketing.....	45
<b>TEMA 9: GESTIÓN DE LA INFORMACIÓN DE MARKETING .....</b>	<b>47</b>
1. INTRODUCCIÓN.....	50
2. CONCEPTO DE LA INVESTIGACIÓN DE MERCADOS.....	50
2.1. Funciones de la investigación de mercados.....	51
3. PROCESO DE LA INVESTIGACIÓN DE MERCADOS.....	52
3.1. Fase previa: Finalidad y objetivos específicos de la investigación .....	53
3.1.1. Definición del problema y los objetivos.....	53
3.1.2. Identificación de factores condicionantes que afectarán al diseño de la investigación.....	54
3.1.3. Determinación del enfoque de la investigación.....	54
3.2. Diseño de la investigación y primera fase .....	55
3.2.1. Las fuentes de información .....	55
3.2.2. Métodos de investigación. ....	57
3.2.2.1. Investigación cualitativa .....	58
3.2.2.1.1. Técnicas directas.....	59
3.2.2.1.2. Técnicas indirectas .....	62
3.2.2.2. Investigación cuantitativa .....	64
3.2.2.2.1.- La encuesta ad-hoc .....	64
3.2.2.2.2.- La encuesta continua o periódica .....	68
3.2.2.2.3. Observación .....	69
3.2.3. Instrumentos de investigación. ....	69
3.2.3.1. El cuestionario .....	69
3.2.3.2. Tipos de cuestionario.....	70
3.2.3.3. Pasos para desarrollar un cuestionario.....	70
3.2.3.4. Tipologías de preguntas en un cuestionario .....	71

3.2.4. Plan de muestreo.....	73
3.3. Tercera fase. La recogida de información .....	76
3.4. Cuarta fase. Analizar la información.....	76
3.5. Última fase. La presentación de los resultados.....	76
<b>TEMA 10: EL PROCESO DE PLANIFICACIÓN EN MARKETING.....</b>	<b>79</b>
1. INTRODUCCIÓN.....	81
2. EL PROCESO DE PLANIFICACIÓN DE MARKETING EN LA EMPRESA...	81
3. EL PLAN DE MARKETING. ....	82
3.1. Análisis de la situación y DAFO .....	84
3.1.1. Análisis externo .....	84
3.1.1.1. Análisis del micro-entorno o entorno específico.....	84
3.1.1.2. Análisis del macro-entorno o entorno general.....	89
3.1.2.- Análisis interno .....	96
3.1.3.- Diagnóstico: DAFO.....	96
3.2. Fijación de objetivos.....	98
3.3. Estrategias de marketing.....	99
3.4. Acciones .....	101
4. EJECUCIÓN Y CONTROL DEL PLAN DE MARKETING. ....	102

Este Manual está dirigido a cubrir la asignatura Introducción a la Administración de empresas, compartida por los Planes de estudio del Grado de Administración de empresas, Finanzas y Contabilidad y Economía y Doble grado ADE-Derecho, en primer curso de la Universitat Jaume I. Este manual cubre la parte de marketing de dicha asignatura (Temas 7 a 10).

# TEMA 7: INTRODUCCIÓN AL CONCEPTO DE MARKETING

---

JOSÉ MARÍA BESER

TONI VALLET

[beserj@uji.es](mailto:beserj@uji.es), [avallet@uji.es](mailto:avallet@uji.es)

Universitat Jaume I

## RESUMEN

*Este es un capítulo introductorio para que el alumno empiece a familiarizarse con los primeros conceptos de la disciplina del marketing. En primer lugar, se presenta una definición general para a continuación explicar la evolución que ha tenido este concepto a lo largo del tiempo y las distintas aplicaciones en los que se puede utilizar en la actualidad. Por último, se hará un examen más exhaustivo de la gestión del marketing en el seno de una empresa, distinguiendo entre filosofía del marketing, marketing estratégico y operativo.*

## BIBLIOGRAFÍA:

ARMSTRONG, G., KOTLER, P., MERINO, M.J., PINTADO, T. y J.M. JUAN (2011): *Introducción al marketing*, 3ª ed., Madrid, Pearson Educación.

MUNUERA, J.L. y A.I. RODRÍGUEZ (2007): *Estrategias de marketing, Un enfoque basado en el proceso de dirección*, Madrid, ESIC Editorial.

VALLET, T., VALLET, T., VALLET, I., CASANOVA, E., DEL CORTE, V, ESTRADA, M., FANDOS, J., GALLART, V., MONTE, P (2015): *Principios de marketing estratégico*. Castelló de la Plana, Colección Sapientia nº 98, Publicaciones de la UJI.

INTRODUCCIÓN A LA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



TEMA 7: INTRODUCCIÓN AL CONCEPTO DE MARKETING

---

OBJETIVOS

Al finalizar el tema el alumno deberá ser capaz de:

- Saber qué es el marketing
- Distinguir entre necesidad, deseo y demanda
- Conocer las distintas aplicaciones del marketing
- Comprender la evolución del marketing en el tiempo
- Comprender la función del marketing dentro de la empresa
- Distinguir entre marketing operativo y marketing estratégico

GUIÓN DEL TEMA



1. ¿Qué es el Marketing?
  2. Las aplicaciones del Marketing
  3. Evolución del concepto de Marketing: Enfoques del Marketing en la empresa
  4. La gestión de Marketing: Filosofía del marketing, Marketing estratégico y Marketing operativo
- 

BIBLIOGRAFÍA

Teresa Vallet-Bellmunt, José María Beser-Hernández, Toni Vallet-Bellmunt, Emilia Casanova-Calatayud, Ángel Del Castillo-Rodríguez, Víctor Del Corte-Lora y Yeamduan Narangajavana-Kaosiri (2018): *Introducción al Marketing*. Materiales de la Asignatura Introducción a la Administración de empresa. Universitat Jaume I.

## 1. INTRODUCCIÓN

Este es un tema en el que vamos a introducir el concepto de marketing. Éste es un término que seguramente todos hemos escuchado muchas veces, sin embargo, no todo lo que se dice respecto al marketing es correcto. A lo largo de este tema iremos descubriendo qué cosas tienen que ver con el marketing y cuáles no.

Lo primero que haremos será tratar de definir el término marketing. Qué es y qué no es marketing. Veremos también sus diferentes aplicaciones, donde se puede utilizar el marketing, qué tipos de empresas lo utilizan, otro tipo de organizaciones que lo utilizan.

El concepto de marketing ha ido evolucionando a lo largo de la historia, a medida que cambiaba la sociedad, también lo hacía el concepto de marketing. Estudiaremos esta evolución, así como los distintos enfoques del marketing dentro de las empresas.

Por último, diferenciaremos entre filosofía de marketing, marketing estratégico y marketing operativo.

## 2. ¿QUÉ ES EL MARKETING?

El término Marketing es una palabra generalmente mal entendida, incluso en ocasiones se utiliza con un tono despectivo, asociándolo a algo peyorativo.



Hay una serie de ideas preconcebidas respecto al marketing:

- Es sinónimo de publicidad, algo que nos molesta, algo que invade nuestra intimidad.
- Es sinónimo de ventas, venta agresiva, vendedor... todos ellos términos que nos incomodan.
- El marketing crea necesidades, las empresas nos venden, compramos cosas que no necesitamos.
- El marketing solamente puede desarrollarse en grandes empresas, se necesita mucho dinero para aplicarlo, por tanto, solo las multinacionales pueden llevarlo a cabo.
- Sin embargo, hoy en día, el marketing hay que entenderlo desde una triple vertiente:
- El marketing es una filosofía de negocio, una orientación por parte de la dirección de la empresa, una forma de trabajar, de relacionarse con los distintos agentes que tienen que ver con la empresa.
- El marketing es un conjunto de técnicas de investigación, trata de conocer perfectamente las necesidades de sus clientes.
- El marketing es un conjunto de técnicas de comercialización. Cuando ya conocemos las necesidades y deseos de nuestros clientes, somos capaces de elaborar la mejor oferta posible para satisfacer esas necesidades y deseos.

Por tanto, podríamos decir que marketing es una orientación, una filosofía de la dirección de la empresa que entiende que para alcanzar los objetivos de la misma es necesario descubrir las necesidades y deseos del mercado y elaborar una oferta mejor y más eficiente que la competencia.

El concepto de marketing ha ido cambiando con el tiempo. A continuación, vamos a analizar cuatro definiciones de marketing, desarrolladas por la Asociación de Marketing Americana (AMA):

**1960.** Marketing es el desempeño de actividades que llevan los bienes y servicios del fabricante al consumidor.

**1985.** Marketing es el proceso de planificación y ejecución del concepto, precio, comunicación y distribución de ideas, bienes y servicios que crean intercambios con qué lograr los objetivos organizativos y del individuo.

**2004.** Marketing es una función organizativa y un conjunto de procesos para crear, comunicar y entregar valor a los clientes y para gestionar la relación con éstos de manera que se beneficie la empresa y sus *stakeholders* o agentes.

**2007.** Marketing es la actividad, conjunto de instituciones y procesos que crean, comunican, entregan e intercambian ofertas que tienen valor para los clientes, agentes y sociedad en general.

Vemos como la definición de marketing va evolucionando a lo largo del tiempo. Pasamos de una concepción del marketing como actividad empresarial encargada de llevar los productos a los clientes, a una concepción donde se entiende el marketing como un proceso que en el cual se produce un intercambio no solamente con clientes, sino también con agentes involucrados en la empresa y con la sociedad en general.

Todos estos conceptos son recogidos por Kotler para establecer su definición de lo que es marketing: “El marketing es un proceso social y directivo mediante el que los individuos y las organizaciones obtienen lo que necesitan y desean a través de la creación y el intercambio de valor con los demás”.

En la Figura 7.1, vemos como el proceso del marketing se inicia con el descubrimiento de las necesidades del mercado. Este es el punto de partida, conocer lo que necesita nuestro público. A partir de ahí, se trata de enviar al mercado aquella oferta que mejor satisfaga sus necesidades. Es en este momento cuando se produce el intercambio con nuestros clientes. Cuanto mejor conozcamos al mercado, mejor podremos satisfacerlo.

FIGURA 7.1  
Proceso del Marketing



Fuente: Elaboración propia

De esta definición surgen una serie de conceptos que trataremos de analizar a continuación:

**2.1. Necesidades, deseos y demandas**

El concepto más básico en el que se apoya el marketing es el de las necesidades humanas. Las necesidades humanas son estados de carencia percibida. Sentimos que nos hace falta algo. Incluyen necesidades físicas, como alimentos, ropa, calor y seguridad; necesidades sociales de pertenencia y afecto, y necesidades individuales de conocimiento y autoexpresión. Las necesidades no fueron creadas por los expertos en marketing, sino que son inherentes al ser humano.

Los deseos son la forma que adoptan las necesidades humanas en función de la cultura y la personalidad individual. Por ejemplo, un estadounidense necesita alimento y desea una hamburguesa, patatas fritas y un refresco de cola. Un español necesita alimento y desea un pincho de tortilla y una cerveza. Los deseos son moldeados por la sociedad en que se vive y se describen en términos de productos que satisfacen esas necesidades.

Cuando los deseos están respaldados por el poder de compra, se convierten en demandas. En función de los deseos y los recursos económicos disponibles, las personas demandan productos cuyos beneficios producen la mayor satisfacción.

En la Figura 7.2, vemos como ante diferentes necesidades; desplazarnos de un lugar a otro, alimentarnos o disfrutar de momentos de ocio, tenemos una serie de deseos para satisfacer las mismas; un deportivo, una comida en un restaurante con estrellas Michelin o un viaje a una isla paradisíaca, sin embargo, nuestra capacidad adquisitiva nos permite utilizar el transporte público, un plato de macarrones en casa o ir a la playa en Benicàssim.

FIGURA 7.2  
Necesidades, deseos y demandas



Fuente: Elaboración propia

## 2.2. Producto

Las necesidades y deseos de los consumidores se satisfacen mediante una oferta de mercado, es decir, una combinación de productos, servicios, información o experiencias ofrecidos a un mercado para satisfacer una necesidad o un deseo. Las ofertas de mercado no están limitadas a productos físicos; también incluyen servicios, que son actividades o beneficios ofrecidos para su venta y que son básicamente intangibles. Ejemplos de servicios pueden ser bancos, líneas aéreas, hoteles, ...

Algunas empresas cometen el error de prestar más atención al producto que ofrecen que a los beneficios o experiencias generados por ellos. A esto se le llama **miopía del marketing** y es una pérdida de visión de las necesidades de los clientes. Lo importante para el cliente no es el producto en sí mismo, sino la necesidad que es capaz de satisfacer con ese producto.

Las empresas con orientación al mercado van más allá de los atributos de los productos y servicios que venden. Crean experiencias de marca para los consumidores. (Harley Davidson). Los clientes quieren ofertas que deslumbren sus sentidos. En la Figura 7.3, vemos distintas experiencias ofrecidas en la página de Harley Davidson. Se pretende crear una comunidad entre los usuarios de este tipo de motocicletas. Es una forma de viajar, de disfrutar de la vida.

FIGURA 7.3  
Experiencia Harley



Fuente: : [www.harley-davidson.com](http://www.harley-davidson.com)

## 2.3. Valor, satisfacción y emoción

Los consumidores pueden elegir una amplia gama de productos y servicios que podrían satisfacer una necesidad determinada. ¿Cómo escogen entre tantas ofertas de mercado? Los clientes toman decisiones de compra de acuerdo con las expectativas que se forman sobre el valor y la satisfacción que las distintas ofertas de mercado les proporciona.

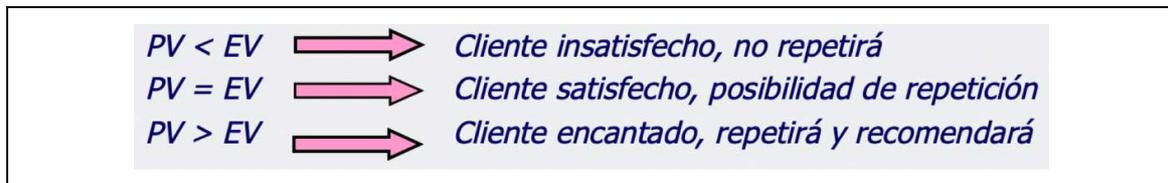
El valor para el cliente es la diferencia entre los beneficios que recibe por poseer y utilizar un determinado producto y el coste que le supone obtenerlo. Los consumidores se



forman una serie de expectativas acerca del valor (**EV**), de los beneficios que les van a reportar las diferentes ofertas de marketing y compran en consecuencia. Estas expectativas tienen que ver con experiencias pasadas, con opiniones de amigos o conocidos y en la información y promesas del vendedor y de la competencia.

El nivel de satisfacción del cliente (véase Figura 7.4), tras una compra, tiene que ver con la comparación de estas expectativas (**EV**) con la percepción del valor recibido (**PV**), esto es, una vez está usando o consumiendo el producto. Los clientes insatisfechos a menudo se van a la competencia y desdeñan los productos ante otras personas, los clientes satisfechos pueden volver a comprar mientras que los clientes encantados repetirán la compra y recomendarán la empresa a sus conocidos.

FIGURA 7.4  
Nivel de satisfacción



Fuente: Elaboración propia

Por ejemplo, en los hoteles de 5 estrellas, se sabe qué es lo que el cliente consume o pide del mini bar. En próximas visitas tendrá aquellos productos que demanda. El cliente recibe más de lo que espera.

Los responsables de marketing de las empresas deben cuidar el nivel correcto de las expectativas. Si son demasiado bajas, la empresa satisface a quien compra, pero no atrae suficientes compradores, Y si son demasiado altas, los compradores se sentirán decepcionados.

#### 2.4. Intercambio, Transacción y relación

El intercambio es el acto de obtener de alguien un objeto deseado mediante el ofrecimiento de algo a cambio. En definitiva, se trata de obtener una respuesta a una oferta de mercado.

Se deben dar **cinco condiciones** para poder hablar de intercambio:

1. Al menos, debe haber dos partes en este proceso de intercambio.
2. Cada una de las partes debe tener algo que la otra parte valore.
3. Cada parte debe poder comunicar que posee algo con valor para la otra parte.
4. Debe existir libertad por parte de cada parte para aceptar o rechazar la oferta de intercambio
5. Cada parte debe considerar adecuado o deseable negociar con la otra.



La función de marketing consiste en obtener y conservar las relaciones de intercambio con un público objetivo, no solamente llevar a cabo una transacción en un momento determinado. La meta es retener a los clientes y aumentar sus compras. Es decir, crear relaciones sólidas al entregar valor superior al cliente.

**2.5. Mercado.**

Tradicionalmente se consideraba el mercado como el lugar en el que se reúnen compradores y vendedores para intercambiar bienes y servicios. Desde la perspectiva del marketing el mercado es un conjunto de compradores reales y potenciales de un producto. Estos compradores comparten una necesidad o deseo determinado que pueden satisfacer mediante una necesidad de intercambio.

Las empresas deben buscar compradores, identificar sus necesidades, diseñar buenas ofertas de mercado, fijarles precios adecuados, promocionarlas y distribuir las. Es decir, deben realizar tareas centrales de marketing, como son investigación, desarrollo de productos, fijación de precios y servicios añadidos, comunicación y distribución.

**3. LAS APLICACIONES DEL MARKETING**

Como hemos visto en el capítulo anterior, la definición de producto es muy amplia, incluyendo bienes tangibles, servicios, ideas, etc. Del mismo modo, el mercado lo compone una gran variedad de personas u organizaciones que pueden estar interesados en algún tipo de intercambio o de propuesta de valor, tanto lucrativos como no lucrativos. Ello hace que el marketing pueda aplicarse a un gran número de supuestos económicos. Entre ellos, podríamos hablar de los siguientes.

**3.1. Marketing de bienes de consumo**

Enfocado a consumidores finales y basado en la propuesta de intercambio de bienes físicos tangibles. Es el más visible. Las empresas se esfuerzan en hacer ver al público que su producto es diferente a los demás y es el que más se ajusta a cubrir sus necesidades del consumidor. Para ello destacan determinados atributos del producto en los que el consumidor se fija.

FIGURA 7.5  
Ejemplos de marketing de bienes de consumo



Fuente: Elaboración propia

Cualquier producto que podamos encontrar en un centro comercial o en los hogares es un ejemplo de bienes de consumo (Figura 7.5): desde artículos de alimentación, teléfonos móviles, bolsos o automóviles

**3.2. Marketing de servicios o bienes intangibles**

Es el caso de la propuesta de valor de bienes que no pueden tocarse físicamente donde el consumidor ha de valorar la experiencia y el resultado percibido. Los servicios de telefonía, peluquería, transporte, financieros o inmobiliarios serían ejemplos (véase Figura 7.6).

FIGURA 7.6  
Ejemplos de marketing de servicios o bienes intangibles



Fuente: Elaboración propia

**3.3. Marketing industrial.**

Es aquel donde hay transacciones de productos industriales y por tanto el público al que se dirige son las organizaciones o empresas que los utilizan para su procesamiento posterior. Estamos hablando de materiales y componentes como materias primas y piezas de maquinaria, bienes de capital como instalaciones o equipos de fabricación, y también suministros como puede ser electricidad o material de oficina para las empresas.

Así, por ejemplo, las empresas cerámicas de Castellón compran tierra y arcilla para la fabricación de pavimentos y revestimientos; Siemens Gamesa compra componentes para sus aerogeneradores; Ordóñez produce radiadores para distintas marcas de automóvil, e Iberdrola tiene tarifas y tratamiento diferenciado para las empresas (véase Figura 7.7).

FIGURA 7.7  
Ejemplos de marketing de bienes industriales



Fuente: Elaboración propia

### 3.4. Marketing turístico o de lugares.

Destinado a dar a conocer un determinado lugar, que se convierte en marca a promocionar. El sector turístico tiene gran relevancia dentro de la economía de los países, y en concreto en España se estima que representa más del 5% del PIB de forma directa. En los últimos años el turismo ha ido diversificando su oferta, y España que tradicionalmente se consideraba un destino turístico de “sol y playa” ha dado paso a buscar nuevos nichos de mercado en otro tipo de públicos. Ha ampliado su oferta destacando el turismo de congresos, cultural, gastronómico, de aventura entre otros, de modo que el enfoque que se da a los territorios irá encaminado a dar a conocer un determinado lugar, destacando las cualidades que el consumidor valora. Ciudades, regiones o incluso comarcas utilizan el marketing como medio de darse a conocer para acercar al consumidor al lugar requerido destacando alguna cualidad diferencial de esa marca turística.

La Diputación de Castellón ha desarrollado la marca “Castelló Ruta de sabor” para promocionar el turismo gastronómico y poner en valor los productos locales, al igual que la Turismo Jaén ha creado la Ruta de los Castillos y las Batallas para reivindicar el patrimonio histórico y monumental o el Principado de Asturias la marca “Asturias Paraíso natural”) para resaltar el valor paisajístico, o TourEspaña creó la campaña “I need Spain” para potenciar la marca España con distintas variedades de públicos y ofertas turísticas (véase Figura 7.8).

FIGURA 7.8  
Ejemplos de marketing turístico o de lugares



Fuente: Elaboración propia

### 3.5. Marketing político o de ideas.

Enfocado para crear o generar opinión, influencia, forma de pensar sobre unas determinadas ideas o pensamientos, tendencias, tanto en el conjunto de la población como a otro tipo de públicos como pueden ser empresas, medios de comunicación, personas con poder de decisión, etc. El producto serían las ideas y el valor obtenido sería la aprobación vía voto o influencia en las decisiones tomadas.

Un claro ejemplo son las campañas electorales donde se trata de convencer a los votantes sobre ciertas materias tratando de demostrar que esos programas de medidas a tomar son mejores que los ofrecidos por el resto de competidores, a saber, el resto de partidos políticos. En ellas se suele promocionar a un candidato concreto como imagen de marca de un partido o de sus ideas y trata de sintetizar con frases cortas o eslóganes la idea principal, como podemos ver en la Figura 7.9, elecciones al Congreso de los Diputados de España 2016, campaña presidencial elecciones Estados Unidos 2016 con el “America first”(“América primero) del candidato Donald Trump, o manifestantes en contra de la salida del Reino Unido de la Unión Europea (BREXIT) con el “Brexit, is it worth it?”(“Brexit, ¿vale la pena?”)

Otro ejemplo de marketing político referente a ideas sería el creciente interés de múltiples organizaciones a nivel internacional para concienciar y difundir la necesidad de tomar medidas para reducir las consecuencias del cambio climático o la lucha por los derechos humanos de los refugiados políticos (véase Figura 7.10).

FIGURA 7.9  
Ejemplos de marketing político o de ideas (1)

Carteles elecciones generales España 2016 (elblogdecesarmb.blogspot.com)



Campaña Donald Trump elecciones EEUU 2016 (reddit.com)



Manifestación ANTIBREXIT 2018 (www.trtworld.com)



Fuente: Elaboración propia

FIGURA 7.10  
Ejemplos de marketing político o de ideas (2)

Cartel Acuerdo climático de París 2016 (iagua.es)



Cartel ACNUR Dia del refugiado (www.un.org)



Fuente: Elaboración propia

**3.6. Marketing público.**

Realizado por instituciones u organismos públicos, a nivel nacional o local para informar, advertir, educar, influir o crear interés a la población sobre determinados temas de ámbitos distintos como puede ser la salud pública, tráfico, infraestructuras, etc.

Ejemplos pueden ser la campaña institucional que la Dirección General de Tráfico realizó en los años 80 y que marcó un antes y un después en la concienciación sobre el peligro de combinar alcohol y conducción, una campaña de la Agencia Tributaria para concienciar sobre la importancia de pagar impuestos, las informaciones de instituciones sobre obra pública e inversiones a desarrollar o una campaña pública para promocionar el uso de una lengua cooficial (véase Figura 7.11).

FIGURA 7.11  
Ejemplos de marketing público



Fuente: Elaboración propia

**3.7. Marketing social.**

Constituye tanto el realizado por organizaciones no gubernamentales como por otro tipo de organizaciones públicas o privadas para la concienciación social de determinados temas, así como para la captación de fondos para el desarrollo de actividades relacionadas con esos ámbitos que pueden ser desde la salud pública y lucha contra

enfermedades, ayuda al desarrollo, valores sociales como la lucha contra el machismo, xenofobia u homofobia, etc.

Como ejemplos tenemos la captación de fondos o de voluntariado social de las ONG como Intermon Oxfam, Cruz Roja o la concienciación para la lucha contra las drogas del Ministerio de Salud o de la Asociación Española contra el Cáncer (véase Figura 7.12).

FIGURA 7.12  
Ejemplos de marketing social



Fuente: Elaboración propia

### 3.8. Marketing interno.

Se aplica cuando las empresas y organizaciones consideran a sus empleados como el público objetivo al que hay que satisfacer. En este caso se estudian las aspiraciones que los empleados tienen, en términos de condiciones laborales, autosatisfacción, reconocimiento o retribuciones, y a cambio, la empresa obtiene una mayor motivación, implicación, eficacia y productividad de su masa laboral.

Para llevarlo a cabo la empresa deberá poner en marcha por un lado sistemas de comunicación interna eficaces que trasladen bidireccionalmente flujos de información desde los empleados hasta los ejecutivos y la dirección, y viceversa, así como por otro,

sistemas de motivación que incluyan aspectos tanto de formación, como de promoción interna y de recompensa en términos tanto monetarios salariales como de condiciones de trabajo.

Como ejemplo podemos destacar la Lista Best Workplaces España de la consultora *Great place to work* (Figura 7.13) que mide, entre otras cosas, la percepción de los empleados y las prácticas y políticas de los Recursos Humanos de las principales empresas.

Las empresas mejor valoradas son aquellas que destacan por la existencia de un horario flexible, un correcto trato igualitario sin importar la orientación sexual, tener establecido un código de conducta para combatir la discriminación, contar con un seguro médico en el trabajo, el comportamiento de los jefes con sus empleados de una forma honesta, el reconocimiento de esfuerzos extraordinarios por parte de sus superiores, que los empleados sientan que sus decisiones cuentan para la compañía, la posibilidad de tomar días libres en caso de necesitarlo, que la empresa cuente con un sistema retributivo de compensación flexible y que la compañía posea un departamento dedicado a la innovación.

FIGURA 7.13  
Ejemplo de marketing interno: Lista Best Workplaces España 2018



Fuente: greatplacetowork.es

#### 4. EVOLUCIÓN DEL CONCEPTO Y ENFOQUES DEL MARKETING

El concepto de marketing ha ido evolucionando a lo largo del tiempo en la medida que la economía y los agentes que interviene en ella han ido haciéndose más complejos. Así como el concepto de mercado ha pasado de ser un simple lugar físico de encuentro entre oferentes y demandantes de un determinado producto a un complejo sistema compuesto por múltiples empresas proveedoras, fabricantes, intermediarios, prescriptores, compradores, usuarios, etc. del mismo modo ha ido transformándose el concepto de marketing.

De una manera simplificada podrían describirse 5 etapas de evolución, que a su vez también se pueden definir como cinco enfoques distintos que la Dirección de marketing puede adoptar a la hora de enfrentarse a un mercado concreto. El elemento clave que describirá estos diferentes enfoques será el grado de equilibrio entre el tamaño de la oferta y de la demanda, el grado de competencia existente, y el nivel de implicación que tenga la empresa en conocer las necesidades del usuario final de su producto y por tanto qué tipo de relación de intercambio quiere establecer con el mercado.

#### ***4.1. Enfoque Producción.***

Es el primer enfoque que se produjo en las primeras fases de la economía moderna industrial, donde había poca oferta de producto en comparación a la potencial demanda del mismo, de modo que la filosofía básica era que “todo lo que se produce, se vende”. Ello lógicamente hacía que las empresas enfocaran sus recursos a producir lo máximo posible con una calidad de producto aceptable, con el fin de cubrir el máximo de demandantes posibles. Es un enfoque basado en minimizar los costes de producción.

Hoy en día este enfoque aún es aplicado por algunas empresas. Por un lado, lo pueden adoptar aquellas que tiene una posición dominante o monopolística en un mercado, con escasa competencia, y donde el objetivo es abastecer a la población. Las empresas de sectores nacionalizados que dependen del Estado como de suministro de gasolina o telefonía antes de la privatización tiene este enfoque. Por otro también lo usan ciertas empresas especializadas en productos de bajo costo conseguidos por una mano de obra barata y unas condiciones de producto a un nivel bajo de calidad pero que tiene éxito para un público demandante muy sensible a los precios. Este sería el caso de los pc Lenovo que tienen gran aceptación en el mercado chino donde está creciendo de forma exponencial la demanda de productos tecnológicos para abastecer el ingente crecimiento de una población consumidora que hace años no existía.

#### ***4.2. Enfoque Producto.***

A medida que se desarrolló la industria y se generó mayor oferta, y por tanto un mayor grado de competencia, las empresas vieron que la mejor manera de conseguir una mayor implantación de su producto era diferenciar el mismo con respecto a los competidores en términos de calidad, asumiendo que un mejor producto, más innovador y/o con mejores prestaciones tendría mayor aceptación y podría venderse mejor. La empresa apuesta por una continua investigación y desarrollo de producto.

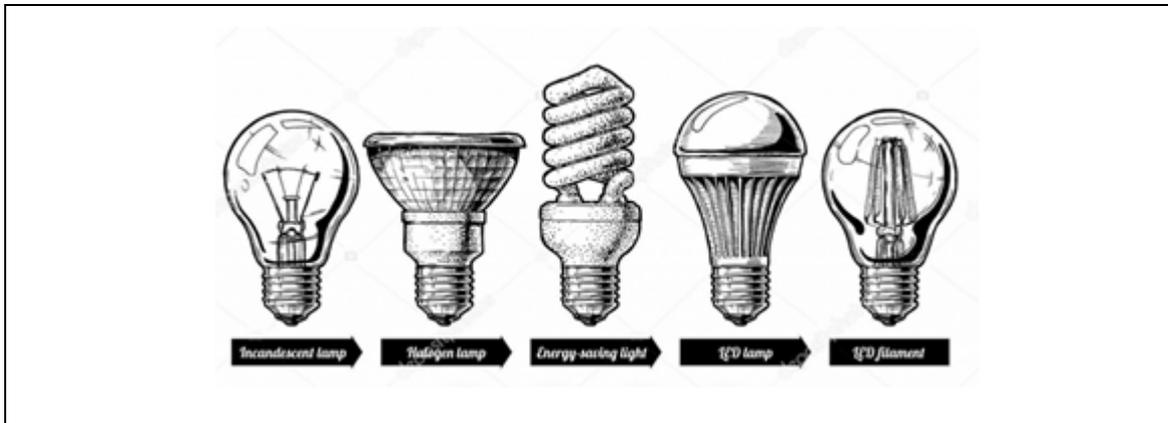
Es un enfoque basado en maximizar la calidad del producto al menor coste posible. Un ejemplo de este tipo de enfoque fue las bombillas y su posterior evolución técnica. Una vez había un avance tecnológico, las empresas se afanaban por ser la más competitiva en términos de costes y precio y producir la bombilla más barata con mejor eficiencia. La continua búsqueda del producto más eficiente genera la evolución de la industria, como se aprecia en la Figura 7.14.

#### ***4.3. Enfoque Ventas.***

Se da en un mercado desarrollado donde la oferta y la demanda están equilibradas, y, además, las empresas se encuentran con una mayor competencia que les va a obligar a pelear para conseguir “vender lo que producen”. Para ello además del producto se une un segundo factor: la promoción. Se parte de la idea que hay que motivar al consumidor a realizar la compra, porque el producto por sí solo ya no es suficiente. Ello creó la figura de los vendedores y comerciales en las empresas, que con distintas técnicas que fueron desarrollándose con los años buscaban un mayor incremento de las ventas, así

como otras herramientas de comunicación como la publicidad y la promoción de ventas tipo descuentos, cupones, etc. Es un enfoque basado en maximizar la cifra de ventas.

FIGURA 7.14  
Evolución de las bombillas



Fuente: depositphotos.com

Hoy en día muchas empresas siguen esta filosofía. Es especialmente usada para aquellos productos que se denominan no buscados, como pólizas de seguro de decesos, por ejemplo, en los que hay que recordar al consumidor su existencia y motivarlo para que los compre o contrate.

También lo utilizan las empresas que venden sus productos online en las llamadas “teletienda” donde solo les importa conseguir pedidos de venta. Ofertan productos que aparentemente son novedosos y a un precio especial para atraer al consumidor, como en la Figura 7.15, con un producto típico de este sistema de ventas.

FIGURA 7.15  
Anuncio oferta de zapatillas en una teletienda



Fuente ehs.tv

#### 4.4. Enfoque Marketing.

La evolución tecnológica por parte de la oferta con una mayor competencia entre las empresas, a la vez que un mayor poder de decisión de los consumidores, con mayor información sobre los productos y capacidad para diferenciarlos ha hecho que las empresas hayan tenido que variar su concepción del mercado cambiando el enfoque “vender lo que se produce” a “producir lo que el mercado demanda”. Ahora ya no es suficiente buscar las ventas, sino que hay que conseguir la fidelización del cliente, lo cual sólo se consigue vía la satisfacción del mismo.

Tener un buen producto a un precio ajustado, con una buena distribución y una potente campaña de publicitaria ya no es suficiente para tener éxito y conseguir beneficio para la empresa, si no es el tipo de producto que el mercado requiere o no tiene la demanda necesaria para amortizar los costes de producción. Aparecen nuevos conceptos como investigación de mercado, inteligencia de marketing, necesidades de los consumidores, atributos en los que se fijan, expectativas, satisfacción, fidelidad, público objetivo, etc.

La globalización ha incrementado la competencia y las empresas han de hilar fino tanto en la elección de la propuesta de valor a ofrecer al mercado como al cliente meta o público objetivo al que van a dirigirse. Para ello emplean recursos tanto en investigar cuales son las necesidades y deseos de los consumidores como en desarrollar nuevos productos para satisfacerlos de una manera rentable.

Un ejemplo de este enfoque podría ser la evolución del producto lejía para ir adaptándose a los gustos del consumidor. De tener básicamente 2 usos, desinfectante y blanqueador, las empresas estudiaron que el atributo quitamanchas, olor o densidad era un factor que supondría una mejora para el consumidor y podría ser diferenciador. Ahí nacieron las distintas versiones de lejías para ropa. En la Figura 7.16 vemos las distintas versiones de lejía Neutrex para la ropa a lo largo de los años.

FIGURA 7.16  
Distintas versiones de Lejía Neutrex



Fuente: neutrex.es

**4.5. Marketing social o Enfoque Responsabilidad social de marketing.**

Es la modalidad más evolucionada de la orientación al mercado de las empresas, donde no sólo se pone como objetivo de las mismas la satisfacción de los consumidores, sino además de la sociedad en general.

Aparece el término responsabilidad social corporativa. La empresa forma parte de un mundo globalizado, y asume que todas sus acciones repercuten en el mismo. La empresa ha de mirar en el largo plazo y los términos de economía sostenible social y ambientalmente cogen forma.

Se imponen valores y conciencia social y se busca la creación, intensificación y mantenimiento de relaciones duraderas con todo tipo de agentes del mercado: consumidores, proveedores, competidores, empleados, instituciones públicas y sociedad en general.

Coca Cola es un claro ejemplo de aplicación de este enfoque. Conjugan la obtención de beneficios, con la satisfacción del consumidor y su compromiso social por ejemplo en la investigación para desarrollar nuevos envases reciclables o con menor impacto ambiental (Figura 7.17)

FIGURA 7.17  
Marketing social de Coca Cola



Fuente: cocacolaespana.es

**4.6. Contraste entre enfoques transaccionales y relacionales**

Los tres primeros enfoques, *producto*, *producción* y *ventas* parten de la premisa que la empresa ha de hacer esfuerzos en mejorar sus procesos internos, tanto de producción como ventas para conseguir sus objetivos de ventas. Dicho de otro modo, la empresa reduce su visión económica del mercado a sus propias capacidades. A esto se le denomina miopía del marketing, es decir, no ver más allá de su propia visión interna.

Los tres forman parte del denominado marketing transaccional en el que lo que la empresa persigue es aumentar sus ventas y conseguir intercambios, sin apenas

interesarse por las necesidades, deseos y demandas de los consumidores. Las empresas logran sus beneficios a través de sus ventas y es eso lo que persiguen.

En cambio en los dos últimos enfoques, *marketing* y *marketing social* (véase Figura 7.18), nos encontramos ante un cambio de esquema, donde el punto de partida del ciclo económico parte del consumidor, al que hay que estudiar y conocer para poder establecer cuáles son sus necesidades y a partir de ahí desarrollar una propuesta de valor que los satisfagan mejor que la competencia mediante lo que se denomina marketing integrado compuesto por las denominadas 4 p del marketing (producto, precio, promoción distribución) a la vez que administrar las relaciones con esos clientes rentables para fidelizarlos. Estamos hablando de un enfoque relacional, donde las empresas lograrán sus beneficios a través de la satisfacción y fidelidad de los clientes. Esto se verá mejor en el Tema 8.

FIGURA 7.18  
Marketing transaccional vs relacional en la Evolución del Marketing



Fuente: Elaboración propia.

## 5. GESTIÓN DEL MARKETING EN LA EMPRESA<sup>1</sup>

Cuando hablamos de gestión de marketing en la empresa hacemos referencia a todos los procesos y tareas que ha de desarrollar la empresa para adaptarse al mercado. Esto conlleva por un lado decisiones estratégicas o de largo plazo con un componente más analítico y reflexivo, y por otro, actividades operativas o de acción con un componente

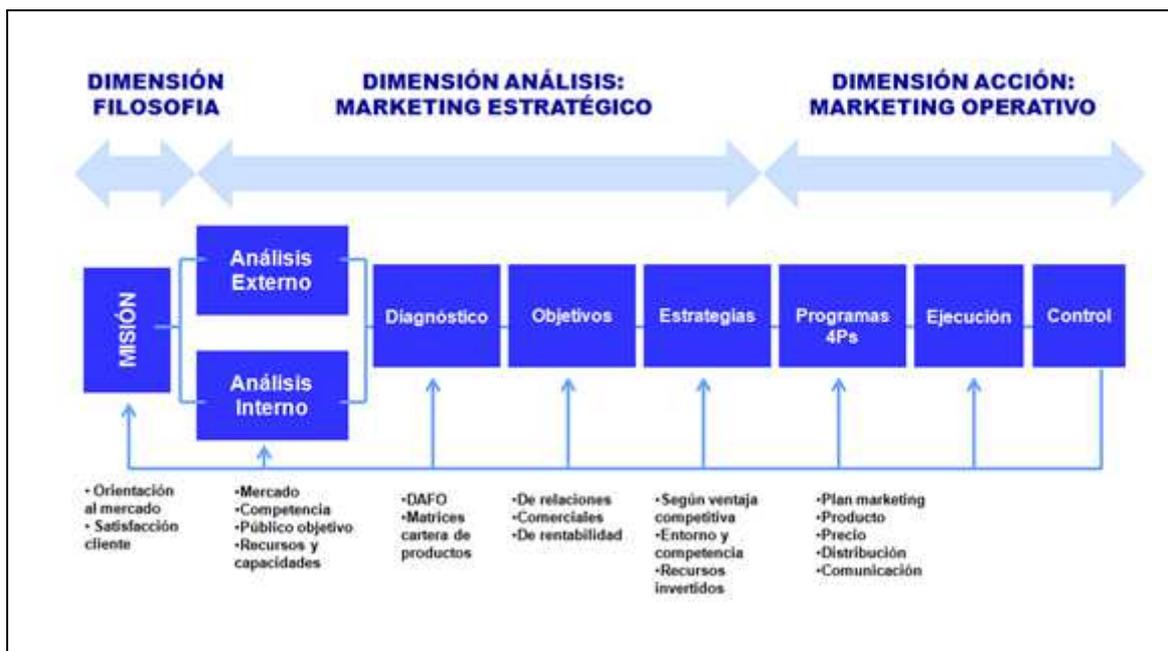
<sup>1</sup> Este apartado está extraído del Manual: VALLET, T., VALLET, T., VALLET, I., CASANOVA, E., DEL CORTE, V, ESTRADA, M., FANDOS, J., GALLART, V., MONTE, P (2015): *Principios de marketing estratégico*. Colección Sapientia nº 98, Castelló de la Plana: Publicaciones de la UJI. Capítulo 1.

más a corto plazo, y todas ellas enmarcadas dentro de una filosofía orientada al mercado.

En la empresa, Marketing es una orientación (dimensión filosofía o sistema de pensamiento) de la dirección de la empresa que sostiene que la clave para alcanzar las metas (objetivos) de la organización reside en averiguar las necesidades y deseos del mercado objetivo (dimensión análisis) y en adaptarse para diseñar la oferta (dimensión acción) deseada por el mercado mejor y más eficiente que la competencia. Esta definición nos permite destacar las tres dimensiones necesarias que subyacen bajo el concepto de marketing y que permiten obtener una ventaja competitiva de la que depende el resultado de la empresa. Para que la empresa obtenga la ventaja competitiva, es necesario que se den las tres dimensiones. Si una de ellas no está, no se puede decir que la empresa comprenda y aplique el concepto de marketing.

En la Figura 7.19 se resumen las tres dimensiones del Marketing, empezando por la Filosofía de marketing que es la que define la misión de la empresa, para mediante el marketing estratégico pasar por una fase de análisis exhaustivo del mercado actual y potencial, establecer sus objetivos en el largo y corto plazo y planificar cual son las estrategias adecuadas para lograrlos. Por último, el marketing operativo implementa acciones concretas y verifica el resultado de las mismas y de todo el proceso.

FIGURA 7.19  
Proceso integrado de las dimensiones de Marketing



Fuente: Vallet et al (2015)

### 5.1. Dimensión Análisis o Marketing estratégico

La dimensión análisis, se ocupa de analizar y comprender el mercado, identificar oportunidades y desarrollar las habilidades y recursos de la empresa para satisfacer las necesidades y deseos de los compradores mejor que la competencia. La función del marketing que se ocupa de la dimensión análisis se denomina marketing estratégico.

Se define **MARKETING ESTRATÉGICO** como la metodología de análisis que pretende el conocimiento de las necesidades de los consumidores y la estimación del potencial de la empresa y de la competencia para alcanzar una ventaja competitiva

sostenible en el tiempo y defendible frente a esta (Munuera y Rodríguez, 2007). Esta definición incluye cuatro cuestiones que la empresa debe responder. Las tres primeras cuestiones nos dirán dónde se encuentra la empresa (véase Figura 7.20) y la cuarta dará respuesta a dónde queremos ir y cómo llegaremos allí.

FIGURA 7.20  
Decisiones del marketing estratégico vs operativo



Fuente: Elaboración propia

1. ¿Cuáles son las necesidades y deseos de los compradores? Para responder esta cuestión la empresa debe realizar un análisis estratégico del mercado. Toda organización, si desea sobrevivir debe definir la naturaleza de su actividad en términos de las necesidades genéricas del mercado al que se dirige. Además, identificará las distintas preferencias de los consumidores para satisfacer la misma necesidad (deseos y demandas), e identificará segmentos. Los segmentos escogidos por la empresa para competir constituirán su mercado objetivo.

2. ¿Cómo lo está haciendo la competencia? La empresa debe conocer el grado de rivalidad que existe en los distintos niveles del mercado. Para ello la empresa deberá identificar los competidores y obtener la máxima información sobre ellos para saber cómo lo están haciendo. Aquí la empresa debe tener una idea de competencia amplia para no caer en la «miopía del marketing». Así, desde el enfoque marketing, los competidores son aquellos que satisfacen la misma necesidad que la empresa (y no los que fabrican lo mismo que ella) y que, por lo tanto, son el abanico de alternativas entre las que los compradores pueden escoger para satisfacer su necesidad. Analizando la tarea que la competencia está haciendo en los diferentes segmentos identificados en la etapa anterior, la empresa valorará el atractivo de cada segmento.

3. ¿Cuál es el potencial de la empresa? La empresa debe hacer un análisis de sus recursos y de sus capacidades para ver si es capaz de aprovechar las distintas oportunidades que está identificando en su entorno. Con el análisis interno y con el análisis del mercado y de la competencia, la empresa realizará un diagnóstico utilizando diversos instrumentos como el análisis DAFO. Con este diagnóstico la empresa puede elegir el segmento o segmentos a los que se va a dirigir (mercado objetivo) y establecer la propuesta de valor que va a ofrecer en cada segmento: el posicionamiento.

4. ¿Qué podemos hacer mejor que la competencia para conseguir la ventaja competitiva? Para conseguir una ventaja competitiva, la empresa deberá fijar sus objetivos de marketing y elegir un conjunto de estrategias para alcanzarlos. Las empresas disponen de múltiples alternativas estratégicas o estrategias posibles a elegir

en función de la ventaja competitiva perseguida, según la respuesta al entorno y de respuesta a la competencia, o según los recursos que esté dispuesta a invertir.

### 5.2. *Marketing operativo*

Por último, la dimensión acción se ocupa de poner a disposición del comprador la oferta que la empresa ha diseñado para satisfacer sus necesidades, es decir, desciende al plano de la acción para llevar a cabo las estrategias escogidas en la dimensión análisis. La función del marketing que se ocupa de la dimensión acción se denomina marketing operativo. El producto, el precio, la distribución y la comunicación serán los instrumentos que la empresa utilizará, y se denominan el *Marketing Mix* o las 4 Pes (porque en inglés provienen de las palabras: *Product, Price, Place and Promotion*).

La dimensión acción se produce en el nivel funcional, es decir en el departamento de marketing o departamentos que realicen las funciones de marketing. El **MARKETING OPERATIVO** es un proceso orientado a la acción que se extiende sobre un horizonte de planificación a corto plazo. Las tres tareas principales del marketing operativo son: la elaboración del *plan de marketing*, la *organización y ejecución* de las tareas de marketing para llevar a buen puerto el plan de marketing y las *actividades de control* para verificar si se están obteniendo los objetivos propuestos.

1. El plan de marketing está dirigido a estimular la demanda y a favorecer la aceptación y la compra del producto por el segmento o segmentos de mercado que fueron señalados como mercado objetivo de la empresa. Se trata de un documento en el que se incluye la información principal de la fase de análisis (análisis de situación, diagnóstico, objetivos y estrategias), así como los *programas* necesarios para concretar las estrategias elegidas, es decir, las 4 Pes. También se establece el quién, el cuándo y el cómo, es decir, quién será el responsable de cada acción, con qué medios humanos, materiales y económicos contará y cuál será el cronograma a seguir. En el plan de marketing se establecerá también un análisis comercial y económico-financiero para determinar su viabilidad y las acciones de control a aplicar en el caso en que existan desviaciones. Esto se verá mejor en el Tema 10.

2. Organización y ejecución. Para poner en marcha el plan de marketing, la empresa debe organizar su departamento de marketing de forma que sea fácil la posterior ejecución de las estrategias y programas diseñados por la organización. En el proceso de ejecución comercial se precisa de la coordinación de cuatro elementos interrelacionados: la estructura organizativa (organigrama), los recursos humanos, los procesos de dirección y la cultura empresarial.

3. Control de las actividades de marketing. Ejecutado ya el plan de marketing, es necesario llevar a cabo un control. El control de la estrategia comercial tiene por finalidad asegurar el cumplimiento del plan y comprobar si se están alcanzando los objetivos propuestos en el mismo. Implica medir los resultados de las acciones emprendidas, comprobar el grado de consecución de los objetivos previstos y, en su caso, establecer y aplicar medidas correctoras.

Mediante estas acciones el Marketing Operativo da respuesta a las cuestiones: ¿a través de qué acciones? y ¿lo conseguiremos? (Figura 7.20).

### 5.3. *Similitudes y diferencias entre marketing estratégico y operativo*

Existen algunas similitudes y diferencias entre el marketing estratégico y el marketing operativo (véase Figura 7.21).

Respecto a las similitudes, el marketing es una única función en el seno de la empresa. Además, aunque ambas dimensiones impliquen diferentes actividades, individuos y niveles organizativos, las dos dimensiones son complementarias porque subyace en ellas un único objetivo final: la necesidad de orientarse al mercado para satisfacer al consumidor mejor que la competencia y así alcanzar los objetivos empresariales. El proceso empieza con el marketing estratégico (análisis), porque sin una visión estratégica de basada en las necesidades del mercado y su evolución esperada no puede haber un marketing operativo rentable. No importa cuán poderoso sea el plan de marketing operativo, porque no puede crear demanda donde no hay necesidad, como tampoco puede mantener vivas actividades condenadas a desaparecer.

Sobre las diferencias, las decisiones de marketing estratégico involucran a la alta dirección de marketing de la empresa, se producen a nivel de producto-mercado, se trata de decisiones a largo plazo, irregulares en el tiempo, novedosas y, por tanto, no estructuradas, y para las que se cuenta esencialmente con información subjetiva basada generalmente en la experiencia. Por eso mismo existe un elevado riesgo de equivocación en la toma de estas decisiones porque la incertidumbre es elevada. Por el contrario, las actividades de marketing operativo, encaminadas a poner en marcha las anteriores decisiones, están a cargo de los mandos intermedios u operativos del departamento de marketing, son a medio y corto plazo, más repetitivas, frecuentes, objetivas, y, en consecuencia, están más estructuradas. Y por ello el riesgo de equivocación es menor debido a que la incertidumbre también es más reducida, respecto al marketing estratégico.

FIGURA 7.21  
Decisiones del marketing estratégico vs operativo

VARIABLES	MARKETING ESTRATÉGICO	MARKETING OPERATIVO
1. Actividades principales	Análisis del mercado y de la competencia y elección de la estrategia que le permitirá obtener ventajas competitivas.	<b>Diseño, ejecución y control de un Plan de marketing en el que se concrete la actuación comercial</b>
2. Personal implicado	Dirección del departamento de marketing	<b>Mandos intermedios del departamento de marketing.</b>
3. Nivel organizativo de trabajo	Unidades de negocio Producto-Mercado	<b>Funcional</b>
4. Horizonte temporal	Largo plazo	<b>Medio y corto plazo</b>
5. Naturaleza de la actividad	No estructurada	<b>Estructurada</b>
6. Riesgo	Grande	<b>Menor</b>
7. Incertidumbre	<b>Alta</b>	<b>Menor</b>

Fuente: Elaboración propia

## TEMA 8: MARKETING DE RELACIONES

---

EMILIA CASANOVA CALATAYUD  
ÁNGEL DEL CASTILLO RODRÍGUEZ

[ecasanov@uji.es](mailto:ecasanov@uji.es), [adelcast@uji.es](mailto:adelcast@uji.es)

Universitat Jaume I

### RESUMEN

*El marketing de relaciones es un concepto relativamente nuevo. Responsable del cambio fundamental de dirección en la corriente de marketing se diferencia del marketing transaccional en el objetivo que cada uno persigue en el mundo empresarial. La gestión de relaciones (offline y/o online) que tengamos con nuestros clientes y otros stakeholders será clave en el nivel de satisfacción de éstos. Será de vital importancia la gestión para mantener clientes frente la de atraer clientes nuevos. Por último, se ofrece una visión integradora del marketing, teniendo en cuenta su enfoque social.*

### BIBLIOGRAFÍA:

- ALFARO, M. (2004). *Temas clave en Marketing Relacional*. Madrid. España: McGraw-Hill.
- AMSTRONG, G; KOTLER, P; MERINO, M.J.; PINTADO, T. Y JUAN, J.M. (2011): *Introducción al marketing*, 3ª ed. Madrid: Pearson educación
- BERRY, L.L. (1981) "The employee as Customer", *Journal of Retail Banking*, vol 3 nº1.
- BORDONABA, M.V. Y GARRIDO-RUBIO, A. (2001). *Marketing de relaciones. ¿Un nuevo paradigma?* Zaragoza. España: Revista de relaciones laborales.
- BUSTINDUY, I. (2010) *La comunicación interna en las organizaciones 2.0*. Barcelona: Editorial UOC
- CALLARISA, LL; LLORENS, J.; MOLINER, MA.; RODRIGUEZ RA. ; TORTOSA, V. (2014) *Marketing Interno, cómo lograr el compromiso de los empleados*. Madrid: Ed. Pirámide.
- FREEMAN, R.E. (1984): *Strategic Managment: A Stakeholder Approach*, New Jersey. Prentice-Hall
- GOUNARIS, S. (2008) "The Notion of Internal Market", *Orientation and Empleyee Job Satisfaction*, vol. 22 nº 1
- KOTLER, P.; CÁMARA, D.; GRANDE, I.; CRUZ, I. (2000): *Dirección de Marketing. Edición del milenio*. Madrid: Pearson Educación.

MURPHY, B; ET AL; (2005) "Stakeholder Perceptions Presage Holistic Stakeholder Relationship Marketing Performance" *European Journal of Marketing*, vol 39 nª 9/10.

POST, PRESTON, SACHS (2002) "Managing the Extended Enterprise: The New Stakeholder View", *California Management Review*, Vol 45, nª 1.

REINARES, P.J. Y PONZOA, J.M. (2004). *Marketing Relacional*. Madrid: Financial Times-Prentice Hall.

## INTRODUCCIÓN A LA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



### TEMA 8: MARKETING DE RELACIONES

---

#### OBJETIVOS

Al finalizar el tema el alumno deberá ser capaz de:

- Distinguir entre intercambio, transacciones y relaciones
- Conocer las diferencias entre marketing relacional y transaccional
- Gestionar el concepto de valor en la empresa
- Comprender la implicación de tener clientes satisfechos
- Identificar los distintos stakeholders de la empresa
- Comprender la gestión del marketing al interior de la empresa
- Comprender la importancia de la aplicación social del marketing

#### GUIÓN DEL TEMA

1. Marketing de relaciones vs. Marketing transaccional
  2. Gestión de relaciones con el cliente
  3. Gestión de relaciones con distintos stakeholders
  4. Marketing interno
  5. Enfoque social del marketing
- 

#### BIBLIOGRAFÍA

Teresa Vallet-Bellmunt, José María Beser-Hernández, Toni Vallet-Bellmunt, Emilia Casanova-Calatayud, Ángel Del Castillo-Rodríguez, Víctor Del Corte-Lora y Yeamduan Narangajavana-Kaosiri (2018): *Introducción al Marketing*. Materiales de la Asignatura Introducción a la Administración de empresa. Universitat Jaume I.

## 1. INTRODUCCIÓN

En este tema vamos a abordar el concepto de marketing relacional, y, al compararlo con el marketing transaccional, vemos la importancia de generar relaciones a largo plazo con las distintas partes interesadas de la empresa, los *stakeholders*.

El principal grupo de interés para la empresa está formado por los clientes, por lo que se desarrolla la gestión de relaciones con el cliente, abordando conceptos como el valor percibido y la satisfacción del consumidor

En el estudio de los *stakeholders* haremos especial hincapié en los propios empleados, de la empresa, por ello hemos introducido el concepto de marketing interno el que nos dará unas pautas para conseguir su implicación en el proyecto de la organización.

Para finalizar la visión del marketing relacional, estudiaremos un nuevo enfoque de marketing, en el que las empresas no sólo tienen como objetivo cumplir deseos y necesidades del consumidor individual. Se ofrece una visión más integradora conciliando los intereses de la empresa con los de los consumidores y con los de la sociedad a largo plazo.

## 2. MARKETING DE RELACIONES VS MARKETING TRANSACCIONAL

El origen de las relaciones es el intercambio. Desde el trueque hasta la operativa de derivados financieros de alta complejidad, desde una simple mirada, hasta la lectura del Quijote. Todo, excepto la propia esencia humana y la vida son susceptibles de ser compartidas (Reinares y Ponzoa, 2004).

Las empresas, las organizaciones no lucrativas o las instituciones se sitúan como intermediarias de gran parte de los intercambios. Adquieren una relativa especialización en algo que los demás requieren o necesitan y obtienen un beneficio a cambio, que se puede traducir en beneficios económicos, difusión de ideas, bienestar social, etc. Así, tenemos doble satisfacción, la del oferente y la del demandante (Reinares y Ponzoa, 2004).

Como ya se ha visto en el Tema 7, en el contexto de marketing entendemos intercambio como todo proceso que consiste en conseguir de otro el producto que uno desea, ofreciendo algo a cambio. Para ello, se deben dar cinco condiciones:

- Debe haber, al menos, dos partes, una que ofrece y la otra que lo desea.
- Cada parte debe tener algo que valore la otra.
- Cada parte es capaz de comunicarse y proporcionar valor.
- Cada parte debe ser libre de aceptar o rechazar la oferta de intercambio.
- Cada parte debe considerar adecuado o deseable negociar con la otra.

El marketing de relaciones surge como una revisión teórica del concepto tradicional de marketing tras un cuestionamiento generalizado de los procesos tradicionales, al adaptarse éstos a los entornos actuales del mercado.

Marketing relacional es un concepto relativamente nuevo. Introducido por primera vez por Berry en 1983 y desarrollado esencialmente para las teorías del marketing de servicios y para el acercamiento del canal de distribución al marketing industrial, el marketing relacional ha sido el responsable del cambio fundamental de dirección en la corriente del marketing.

La concepción inicial de Berry coincide con la de otros autores como Jackson (1985), los cuales ponen especial énfasis en la necesidad de establecer y mantener las relaciones entre las organizaciones empresariales y sus clientes, en contraposición a la orientación transaccional del paradigma tradicional del marketing. Así pues, el foco de atención de estos autores se centra en las relaciones que se establecen entre una empresa y sus clientes (Alfaro, 2004).

Recogemos algunas de las definiciones del marketing de relaciones, según sus autores, en la Tabla 8.1. Según observamos otros autores han entendido el concepto de marketing relacional desde una perspectiva más amplia, ya que va más allá de las interacciones que se producen entre una organización empresarial y sus clientes finales e incorpora a otros muchos actores, como por ejemplo los proveedores, los distribuidores e incluso los propios empleados de la organización (Alfaro, 2004).

En un sentido amplio, entendemos por marketing relacional las diferentes acciones e iniciativas desarrolladas por una empresa hacia sus diferentes públicos (consumidores, clientes, distribuidores, accionistas, empleados u otros), o hacia un determinado grupo o segmento de los mismos, dirigidas a conseguir su satisfacción en el tiempo, mediante la oferta de servicios y productos ajustados a sus necesidades y expectativas, incluida la creación de canales de relación estables de intercambio de comunicación y valor añadido, con el objeto de garantizar un clima de confianza, aceptación y aportación de ventajas competitivas que impida su fuga hacia otros competidores (Reinares y Ponzoa, 2004).

TABLA 8.1  
Definiciones del marketing de relaciones

Autor	Definición
Berry (1983)	Consiste en atraer, mantener y realzar las relaciones con los clientes.
Jackson (1985)	Marketing orientado a preservar fuertemente y a alargar las relaciones con los integrantes de la relación.
Grönroos (1990)	Consiste en establecer, mantener, realzar y negociar relaciones con el cliente (a menudo, pero no necesariamente siempre, relaciones a largo plazo), de tal modo que los objetivos de las partes involucradas se consigan. Esto se logra a través de un intercambio mutuo y del cumplimiento de promesas.
Berry y Parasuraman (1991)	El marketing de relaciones supone atraer, desarrollar y retener las relaciones con los clientes.
Christopher, Payne y Ballantyne (1991)	El marketing de relaciones supone la síntesis del servicio al cliente, la lealtad y el marketing.
Shani y Chalasani (1992)	Es un esfuerzo integrado para identificar, mantener y construir una red con consumidores individuales y fortalecer continuamente la red para el beneficio mutuo de ambas partes a través de contactos interactivos, individualizados y de valor añadido durante un periodo de tiempo largo.
Evans y Laskin (1994)	Es una aproximación centrada en el cliente donde una empresa busca relaciones empresariales a largo plazo con los clientes actuales y potenciales.
Sheth y Parvatiyar (1994)	Es la comprensión, explicación y gestión de las relaciones de colaboración en los negocios entre proveedores y los clientes.
Clark y Payne (1995)	Es el negocio de atraer y realzar las relaciones a largo plazo con los clientes.
Price y Arnould (1999)	Está basado en interacciones regulares y continuadas a lo largo de tiempo, incluyendo algún modo de mutua dependencia.

Fuente: Reinares y Ponzoa (2004)

Uno de los autores de mayor reconocimiento internacional en la materia, Manuel Alfaro, afirma que el marketing relacional es “un esfuerzo integrado para identificar y mantener una red de clientes, con el objetivo de reforzarla continuamente en beneficio de ambas partes, mediante contactos e interacción individualizados que generan valor a lo largo del tiempo” (Reinares y Ponzoa, 2004). Dicho de otra forma, “es la gestión estratégica de relaciones de colaboración con clientes y otros actores, con el objetivo de crear y distribuir valor de forma equitativa” (Alfaro, 2004).

En contraposición, el marketing transaccional se caracteriza por una visión a corto plazo, que se concentra en el periodo definido por el inicio y el final de un determinado intercambio comercial (Alfaro, 2004). En el marketing transaccional el foco es el producto, y se basa en optimizar su calidad e incrementar el número de transacciones, es decir, se trata de un marketing orientado al producto.

En la Tabla 8.2 podemos observar las características que definen a cada uno de los dos tipos de marketing que estamos definiendo, el marketing transaccional y el marketing relacional:

**TABLA 8.2**  
**Marketing transaccional vs Marketing relacional**

Marketing Transaccional	Marketing relacional
Centrado en las ventas individuales	Centrado en el mantenimiento de las relaciones
Orientado a las características de los productos	Orientado hacia los beneficios de los productos
Rentabilidad del producto	Rentabilidad del cliente
Óptica del intercambio como un proceso discreto	Óptica del intercambio como proceso continuo
Óptica del marketing de bienes de consumo	Óptica del marketing de servicios y del industrial
Nivel moderado de contactos con los clientes	Alto nivel de compromiso y contacto con los clientes
Política diferenciadora entre cliente y empresa	Política integradora del cliente en la empresa
Política de comunicación basada en la publicidad y las promociones	Política de comunicación basada en la recomendación (boca-oreja) y el marketing directo
Escaso énfasis en los costes de cambio	Estrategias de creación de altos costes de cambio
Calidad endógena	Calidad exógena
Ventaja competitiva de la empresa basada en los aspectos tangibles	Ventaja competitiva basada en los aspectos intangibles
Estrategia de empresa seguidora	Estrategia de empresa innovadora
Marcado con cambios lentos o estable	Mercado en constante y rápido cambio
Objetivo de la empresa: incrementar la cuota de mercado	Objetivo de la empresa: aumentar la fidelidad del cliente
Marketing realizado sólo por el departamento de marketing	Marketing realizado por todos los empleados de la empresa
Visión de la empresa a corto plazo	Visión de la empresa a largo plazo

*Fuente:* Elaboración propia a partir de Bordonaba y Garrido-Rubio (2001).

El salto de lo transaccional a lo relacional no presupone que en el primero no exista un mínimo de relación y, por el contrario, que en lo relacional no existan transacciones. El blanco y negro reflejan y absorben todos los colores del arco iris. La diferencia estriba en la proporción e intensidad en que unas y otras se dan. Si es usted una persona educada y cada mañana saluda a su vecina del cuarto, de quien desconoce absolutamente todo excepto su cara y el perfume que deja en el ascensor, ¿puede decirse que mantiene una relación con ella? Si, por el contrario tiene en su contestador de

teléfono una llamada de su hija a la que no ha visto ni conversado con ella desde que se marchó hace tres semanas acompañando a una misión humanitaria en Etiopía ¿puede decir que no mantiene una relación con ella? Bien, desde el punto de vista totalmente purista con el que estamos también totalmente en desacuerdo, usted se ha realizado con su vecina y no con su hija. Según nuestra opinión, y así lo argumentamos a continuación, usted mantiene una relación básica con su vecina y, cuando ella (antipática por las mañanas, como casi todos) no le saluda, se provoca una transacción dentro de la relación básica; respecto al ejemplo de la hija solidaria, padre e hija mantienen una relación avanzada (quizás no exenta de polémicas) y dentro de ésta también se ha producido una transacción (Reinares y Ponzoa, 2004). Parece que se quiere dar a entender que las transacciones no existen o en todo caso “toman vida” dentro de las relaciones.

### 3. GESTIÓN DE RELACIONES CON EL CLIENTE

Desde los años noventa se hace evidente el que el intercambio de bienes y servicios entre fabricantes y consumidores conlleva una relación que debe gestionarse, y no sólo el simple hecho de un simple intercambio. La gestión de relaciones con el cliente supone construir y mantener relaciones rentables con éste, aunque exige ofrecer un producto de valor superior. Todo ello apunta a alcanzar la satisfacción del cliente (marketing relacional). En este sentido, las tecnologías CRM (*Customer Relationship Management*, o traducido, gestión de relaciones con clientes) son útiles para poder conocer mejor al cliente y, por tanto, poder servirle mejor y vender de forma más adecuada.

#### 3.1. *Gestión de relaciones con el cliente, expectativas de valor y satisfacción*

Como definición, la gestión de relaciones con el cliente es el proceso global de construir y mantener relaciones rentables con los clientes mediante la entrega de un valor superior según éstos perciben y alcanzar así su mayor satisfacción. Este valor es el valor percibido, que es la diferencia entre el valor total que recibe el cliente y el coste total en el que incurre. Así, en la gestión de relaciones con el cliente y el valor percibido de éste (paradigma de las expectativas) nos llevará una satisfacción o no del consumidor.

Como ya adelantamos en el Tema 7, la satisfacción del consumidor después de una compra depende de sus expectativas previas, siendo el nivel de satisfacción la diferencia entre el valor percibido y las expectativas. La satisfacción es el punto de partida. Es un elemento necesario, pero no suficiente para que el comprador vuelva a repetir la compra. Consideramos tres niveles de satisfacción: si la percepción está por debajo de las expectativas, el cliente estará insatisfecho. Si la percepción está al mismo nivel que las expectativas, el cliente estará satisfecho. Y si la percepción supera las expectativas, el cliente estará muy satisfecho, encantado o deleitado (Kotler, 2000). La probabilidad de repetición de compra aumenta a medida que más encantado o deleitado está el comprador.

La gestión de las relaciones con el cliente es muy importante. Cuanto más satisfecho esté nuestro cliente, más probabilidad de mantenerlo, y eso repercute en menores costes, y por tanto, mayor rentabilidad. Conseguir un nuevo cliente supone un mayor esfuerzo – hasta cinco veces más- que mantener uno actual. Si conseguimos que el cliente esté satisfecho, incrementará el rendimiento a largo plazo para la empresa, de tal modo que conseguiremos lealtad e incremento del tiempo de vida del cliente. Y es que un incremento del 5% en el número de clientes fieles nos puede llevar a tener incrementos de beneficios entre el 25% y el 85%.

En este sentido, una estrategia comercial que suele llevarse a cabo es la de vender más productos a la cartera de clientes (lo que se conoce como venta cruzada). Con esta estrategia comercial conseguimos, de momento, que el cliente nos abra las puertas de su mente y nos escuche y atienda, algo que no es sencillo si vamos a buscar a un nuevo cliente. Una vez hecho, dado que ya nos conoce, es más sencillo poder obtener una nueva venta a este cliente de cartera que no a uno nuevo. Con esta técnica, además, conseguimos que el cliente se sienta atendido, ya que le ofrecemos nuevos productos con ventajas por ser ya cliente.

El día a día nos hace ver que la mayoría de clientes que cambian por estar insatisfechos, no protestan. En concreto, un 83% de los clientes. Si el 83% de las quejas no llegan a la empresa, ésta no está recibiendo información clave que le ayudaría a ofrecer un producto de mayor valor. Además, estos clientes no se quejan a la empresa, van a decir lo poco contentos que están con un producto o servicio hasta en doce ocasiones, mientras que uno satisfecho lo dice un promedio de cinco veces. Es, por tanto, relevante el hecho de cuidar a los clientes y atender a aquellos que puedan tener alguna queja para intentar gestionarla de la mejor forma posible. La creación de un departamento de quejas y su gestión adecuada, es fundamental para mejorar el marketing de relaciones.

¿Cuáles son los beneficios de una mayor satisfacción del comprador? La satisfacción del cliente nos puede llevar a obtener un mayor rendimiento a largo plazo para la empresa y, de ahí, conseguir una mayor lealtad y retención de clientes (con beneficios asociados al valor del tiempo de vida del cliente), una mayor cuota de mercado (ventas realizadas de una empresa del total de ventas del sector; lo que se conoce coloquialmente como “parte del pastel”), una cuota de cliente más amplia (concepto que hemos explicado anteriormente y que se conoce como venta cruzada), y un incremento en el capital cliente (valor actualizado del negocio con clientes actuales y potenciales).

De este modo, una adecuada gestión de nuestra cartera de clientes nos puede llevar a preguntarnos qué tipo de clientes tenemos en función de dos criterios: rentabilidad y lealtad. Así, basándonos en Reinartz y Kumar (2002) tenemos cuatro tipos de clientes (véase Figura 8.1):

FIGURA 8.1  
**Clasificación de los clientes en función de la rentabilidad y la lealtad.**

	Clientes a corto plazo	Clientes a largo plazo
Escasa rentabilidad	DESCONOCIDOS	LAPAS
Elevada rentabilidad	MARIPOSAS	AMIGOS DE VERDAD

Fuente: Elaboración propia a partir de Reinartz y Kumar (2002)

Según se observa en la tabla anterior, si la rentabilidad es nula o prácticamente no existe rentabilidad, dependiendo de si son leales o no, tendremos clientes desconocidos y con el menor potencial de beneficios (clientes a corto plazo) o clientes lapas, con escaso potencial de beneficios (clientes a largo plazo); mientras que si la rentabilidad es elevada, podrán ser mariposas, es decir, con un alto potencial de beneficios (clientes a

corto plazo) o amigos de verdad (clientes a largo plazo con el máximo potencial de beneficios).

### **3.2. Gestión de la reputación online**

*“La gente está hablando de tu producto, marca, compañía o servicio (será mejor que estés escuchando)”*.Rodney Rumford en “17 Reasons your business should be on Twitter”.

Parte de la gestión de las relaciones con los clientes se basa en la gestión de las expectativas. Las expectativas (lo que el cliente espera recibir) se nutren de experiencias previas pero también de información que le llega al cliente desde múltiples fuentes (recomendaciones de amigos, las redes sociales, publicidad, etc.). La empresa debe conocer qué se está diciendo de ella y de sus productos.

Imaginemos el impacto que supone un volcado constante de información con millones de opiniones, análisis, comentarios sobre personas, empresas o servicios de las mismas en un canal abierto 24 horas a todo el mundo, en todos los idiomas y con un impacto tecnológico global. Esto ocurre constantemente en el mundo de Internet.

La gente habla en Internet, y lo que se diga de nosotros nos estará definiendo, siendo el motor que mueva al consumidor, influyendo en sus decisiones o pensamientos hacia el producto/servicio, marca o empresa. Ahora mismo, millones de opiniones circulan por Internet sobre algún producto, servicio, marca, nombre, empresa, etc. Por lo tanto, debe existir una figura en la empresa que se encargue de gestionar todas esas opiniones, tanto positivas como negativas.

Si trasladamos el concepto de reputación tradicional a esta ingente cantidad de información, debemos tener en cuenta que los buscadores indexan multitud de palabras relacionadas con nuestros servicios o empresas y, al mismo tiempo, se encuentran asociadas a la opinión de multitud de usuarios, ya sean buenas o malas.

Ese seguimiento y "control" de toda la información que puede influir en la reputación de una marca o empresa forma parte de lo que se llama el Online Reputation Management, o Gestión de la Reputación Online.

Como hemos remarcado antes, no sólo se trata de recopilar información, sino de establecer unos criterios referentes al efecto, positivo o negativo, que pueden causar esa información a la imagen de una empresa, producto o persona, y al mismo tiempo, al control sobre dichos contenidos que perjudican o favorecen a nuestra marca.

La reputación online es el reflejo del nivel de prestigio que posee una persona física, una marca, empresa u organización en Internet, siendo la reputación algo que no está totalmente bajo el control de la persona u organización. Por ello, para poder seguir todas las opiniones y poder realizar una buena y correcta gestión de la reputación online es necesario monitorizar, es decir, escuchar todo lo que se dice de nosotros, rastrear el clima de opinión alrededor de un tema, marca, persona, etc.

Dicho de otro modo, la reputación online es la opinión que se tiene de una empresa en el ciberespacio, y la adecuada gestión de la misma puede generar una mejora en la imagen de marca a través de Internet y redundar de forma positiva sobre los beneficios.

Existen, por tanto, tres fases básicas en la Gestión de la Reputación Online pudiéndose tratar de un trabajo puntual o permanente, en función de la importancia de la empresa, producto o persona.

- La primera fase y parte fundamental consiste en conocer todo el contenido existente actualmente en Internet que tenga que ver con esa empresa, producto o persona. Podemos estar hablando de una fase previa de monitoreo.
- La segunda fase consiste en identificar y contrastar la naturaleza y calidad de la información que existe en la red, gestionando de manera prioritaria los mensajes con información negativa como los más importantes para su control y seguimiento.
- La tercera fase consiste en trabajar sobre tres principios fundamentales: comunicación, relaciones públicas y posicionamiento. Para ello, se deberá investigar directamente sobre los mensajes negativos, de tal forma que o bien desaparezcan o bien queden relegados en posiciones irrelevantes en los buscadores, es decir, tratar de reposicionar dichos contenidos.

En una sociedad como la actual, con un alto grado de libertad de expresión y actitud democrática es prácticamente imposible evitar la aparición de los mensajes negativos si hay personas que se proponen generarlos. Se trata más bien de no dar pie a que se puedan producir mensajes negativos. Para ello, se debe tratar de generar expectativas positivas dirigidas hacia las personas a las cuales deseamos proponer o vender nuestros productos y servicios.

Quizás la clave del éxito está en intentar ajustar al máximo "lo que tratamos de vender" con la realidad, es decir, evitar dar pie a toda costa a falsas expectativas o percepciones erróneas sobre productos y servicios.

Aspectos como la calidad del producto, la comunicación eficiente, el buen marketing, la buena publicidad, etc., son sinónimo de generar mensajes positivos y minimizar aquellos considerados como negativos, ya que al final dichos mensajes negativos son producto de la decepción sufrida en las experiencias con la marca o entre las propias personas. Tratar de ser buena persona y, en el caso de las empresas, trabajar la calidad del producto y sobre todo la atención al cliente son buenas tácticas para ganarse una buena reputación, tanto offline como online.

#### **4. GESTIÓN DE RELACIONES CON LOS DIFERENTES STAKEHOLDERS.**

El concepto de "stakeholders" podemos traducirlo como "partes interesadas", fue introducido en un Memorandum realizado por el Stanford Research Institute, en 1963, con el objetivo de identificar aquellos grupos o personas que son importantes para la organización empresarial. En un entorno tan exigente como el actual, y dentro del marco del marketing relacional, las organizaciones empresariales deben identificar los diferentes grupos de interés y generar una red de relaciones bidireccionales entre la empresa y los diferentes grupos, es la llamada "Teoría Stakeholder" (Freeman, 1984). Este autor define "stakeholder" como todo grupo o entidad que puede afectar o ser afectado por el logro de los objetivos organizativos.

Podemos destacar como principales grupos de interés: Los accionistas, proveedores, clientes, sindicatos, el gobierno, y por supuesto los empleados.

Este concepto de relaciones bidireccionales se ha mantenido hasta la aparición de la llamada Nueva Visión "Stakeholder" (Murphy et al., 2005; Post, Preston y Sachs, 2002). Esta nueva visión sitúa a la empresa en el centro de una red de relaciones interactivas con los diferentes agentes, convirtiéndose la empresa en el elemento principal de la misma.

Esta teoría agrupa a los agentes en tres niveles en base al criterio de proximidad, intensidad y continuidad en su relación con la empresa.

Los agentes que pertenecen al primer nivel, son los más próximos a la organización y con ellos mantenemos una relación de mayor intensidad, por lo que la empresa debe procurar alcanzar situaciones beneficiosas para todos ellos, o por lo menos, no llevar a cabo acciones que puedan primar a unos sobre otros, a estos grupos los llamamos **Base de recursos** y lo integran:

- Empleados.
- Clientes.
- Inversores.

En un segundo nivel, encontramos a los agentes de la **estructura de la industria**, con estos agentes la organización debe crear y mantener buenas relaciones con el objetivo de mantener y mejorar su situación competitiva dentro de la industria, distinguimos:

- Proveedores.
- Distribuidores.
- Alianzas con otras empresas.
- Sindicatos.

El tercer nivel lo configuran los agentes del **área social y política**, en este caso la organización debe mantener relaciones fructíferas y adoptar una actitud proactiva con el objetivo de anticiparse y responder de forma adecuada a las exigencias de estos grupos, los agentes que conforman este tercer nivel son:

- Gobierno.
- Entidades locales.
- Otras organizaciones.

## 5. MARKETING INTERNO.

Como hemos estudiado en el punto anterior, los “stakeholders” del primer nivel, son aquellos más cercanos a la empresa, cuyas relaciones son más intensas, son los agentes de la base de recursos, entre ellos distinguimos a los empleados como el grupo de mayor influencia en el resultado de la organización.

Dado el entorno actual y la importancia de este grupo, las empresas se ven en la necesidad de llevar a cabo una eficiente gestión con sus trabajadores, partiendo de la base que conseguir la satisfacción y el compromiso de los mismos es imprescindible para la consecución de los objetivos empresariales.

Ya en 1972 Kotler defiende que las actividades propias del marketing, deben acometerse con todos los “stakeholders” ya que todos ellos influyen en el resultado empresarial, es el comienzo de lo que llamamos marketing interno.

En los primeros estudios (Berry,1981) se entiende el marketing interno como un conjunto de técnicas que permiten “vender” la idea de empresa, con sus objetivos, estrategias, estructuras, dirigentes y demás componentes, a un “mercado” constituido por sus trabajadores (clientes internos) con el objetivo de incrementar su motivación y, como consecuencia directa su productividad.

Estos modelos se caracterizan por basarse en dos principios:

- **Tratar a los empleados como clientes** (cliente interno), con el convencimiento de que esto hará mejorar la actitud y el compromiso de los mismos, teniendo como consecuencia una mejora de la calidad y productividad en la empresa, pudiendo representar una fuente de ventaja competitiva respecto a nuestra competencia.
- **Tratar los puestos de trabajo como productos.** Esto obliga a que la gestión de recursos humanos adopte técnicas de marketing en el ámbito interno, para atraer y retener a los empleados, así las necesidades y exigencias de los empleados deben ser tenidas en cuenta, la idea es trasladar la orientación de mercado hacia nuestros clientes internos, es decir, nuestros empleados.

Los estudios acerca del marketing interno, van evolucionando. Gounaris (2008) defiende que, a través de la aplicación de esta orientación interna, se pueden establecer relaciones duraderas y constructivas entre los directivos y los trabajadores, favoreciendo el conocimiento de la organización a nivel bidireccional, es decir, la organización debe identificar deseos y necesidades de sus empleados, con el propósito de satisfacerlos, y, los empleados, conocen la misión y objetivos de la empresa, implicándose en la obtención de los mismos.

Las necesidades de los empleados pueden ser básicas, como tener cierta estabilidad en su puesto, o percibir una remuneración adecuada, pero también aparecen otras necesidades a medida que las más básicas se van cubriendo, como por ejemplo un buen clima laboral, oportunidades de promoción, reconocimiento, oportunidades para la mejora de la formación etc.

Así pues, el marketing interno tiene un propósito más amplio que la gestión de recursos humanos, estableciendo como objetivo mejorar la satisfacción del empleado para finalmente lograr la satisfacción del cliente externo (Gounaris, 2008).

La implantación de este modelo de orientación interna del marketing en la empresa, implica estudiar cómo poner en marcha acciones concretas para satisfacer a nuestros empleados. La estrategia será crear una relación bidireccional y fluida con ellos estableciendo dos tipos de procesos de gestión: la gestión de actitudes, para provocar comportamientos positivos y la gestión de comunicación (Callarisa et al, 2014).

### *5.1. Gestión de actitudes*

La evaluación que el trabajador hace a lo largo del tiempo de su relación con la organización ( y también con los dirigentes que la representan) conduce a una actitud o respuesta emocional ( en forma de mayor o menor satisfacción y compromiso organizativo, confianza hacia la dirección o afecto global hacia la empresa) que explica en gran medida su respuesta, en forma de unas determinadas actitudes y comportamientos ( como un mejor desempeño laboral, un servicio más orientado al cliente, mayor esfuerzo e implicación en el trabajo etc.).

Desde la organización se debe establecer un proceso continuo para gestionar las actitudes de los empleados y su motivación, con el objetivo de provocar una actitud positiva y orientada al servicio de los clientes.

Una de las herramientas que podemos utilizar para establecer este proceso es el estudio del clima laboral en la organización. Lo que tratan de conocer estos estudios es la percepción y valoración que hacen los empleados de determinados aspectos relativos a

su trabajo y las relaciones con la empresa, para conocer con más detalle sus necesidades.

Un estudio realizado por Villafañe (2006) sobre los aspectos que los empleados priorizan en las organizaciones, determina que los factores relevantes para la obtención de un buen clima de trabajo son (variables de influencia):

- Reconocimiento de logros y esfuerzos.
- Posibilidad de desarrollo y promoción profesional.
- Retribución coherente.
- Compromiso de los empleados con el proyecto empresarial.
- Flexibilidad horaria, para la conciliación.
- Planteamiento de objetivos motivadores pero realistas.
- Conocimiento de funciones y responsabilidades.
- Cierta grado de autonomía en la toma de decisiones
- Beneficios empresariales reflejados en la retribución y ventajas sociales.

### **5.2. Gestión de Comunicación.**

La implantación de una orientación de marketing interno en la empresa exige considerar la comunicación interna como un instrumento que favorezca una cultura comunicativa de *feedback*, con la que se pueda garantizar el desarrollo y la mejora continua a nivel personal y organizativo.

La comunicación interna permite a la organización coordinar sus diferentes departamentos y áreas funcionales, favoreciendo la interacción, se eliminan así posibles conflictos o tensiones, se favorece la productividad de los trabajadores y la consecución de objetivos, por lo que finalmente conseguimos una mejora en la competitividad empresarial.

Una organización puede transmitir información en cuatro sentidos, atendiendo al rango jerárquico de los participantes y a quién inicia el proceso (Bustinduy, 2010)

- Comunicación vertical descendente.
- Comunicación vertical ascendente.
- Comunicación horizontal.
- Comunicación mixta.

*La comunicación vertical descendente*, es la forma más tradicional de realizar la comunicación en la organización, los niveles jerárquicos más altos transmiten el mensaje a los niveles inferiores, de esta forma se va filtrando la información transmitida, suele hacer referencia a mensajes corporativos, consecución de objetivos etc.

*La comunicación vertical ascendente*, este tipo de comunicación parte de los ámbitos inferiores de la empresa y va dirigido hacia los niveles superiores (la dirección), es una forma de establecer *feedback* en la empresa, ya que los mensajes que se enmarcan en este tipo de comunicación suelen quejas y sugerencias por parte de los empleados, que

una vez analizados permiten dinamizar las relaciones y generar un mejor clima laboral en la organización.

*Comunicación horizontal o lateral*, se refiere a la comunicación entre trabajadores que están en el mismo nivel jerárquico, la información que se transmite es la relacionada con la ejecución de las tareas propias de cada puesto de trabajo.

La comunicación mixta, hoy en día es la que tiene un mayor sentido, teniendo en cuenta que lo que perseguimos es una comunicación bidireccional y fluida en la organización, en este caso la comunicación cruza distintos niveles y funciones, de esta forma el trabajador puede disponer de información procedente de otros empleados, con los que no tiene una relación jerárquica directa.

Otro criterio para clasificar la comunicación interna es el que se basa en la intencionalidad del proceso, pudiendo ser formal o informal.

- **Formal:** hace referencia a aquel proceso que se realiza dentro de los cauces de la organización, teniendo en cuenta los estamentos jerárquicos y organizativos.
- **Informal:** Es aquella que se produce fuera de los cauces tradicionales, de forma paralela, surge entre trabajadores que independientemente del nivel jerárquico o cargo que ostenten dentro de la empresa son afines, y por lo tanto tienen relaciones cordiales, en este caso la información fluye de una forma más fluida, rápida y flexible.

Ambas formas de comunicación son complementarias, siendo prioritario fomentar la transparencia, y la participación activa de todos los empleados en el proceso.

En todas las organizaciones encontraremos canales de comunicación interna, independientemente de que sean formales o informales. Estos canales utilizan una serie de herramientas que les permiten desarrollar el proceso comunicativo. En la actualidad existe un abanico muy amplio de instrumentos de comunicación interna, pudiendo la organización elegir aquellos que más se adapten al tipo y sentido de comunicación que se pretenda priorizar en la empresa.

El tablón de anuncios, circulares, boletines de noticias, carteles, manuales del empleado son herramientas que se utilizan en una comunicación vertical descendente.

El correo electrónico, la intranet, encuentros informales, o reuniones de trabajo son herramientas que permiten una comunicación bidireccional, por lo que nos ayudan a interactuar con los empleados.

## **6. ENFOQUE SOCIAL DEL MARKETING.**

### ***6.1. Críticas al marketing.***

En ocasiones la sociedad tiene un mal concepto del marketing, todos hemos escuchado “el marketing crea necesidades”, “el marketing crea unas expectativas que después no cumple”, da la sensación de que se utiliza el marketing para engañar al consumidor, y no para lo que realmente fue concebido, que es cubrir deseos y necesidades.

Las principales críticas se centran sobre el consumidor como particular, otras empresas y el conjunto de la sociedad.

El consumidor individual en muchas ocasiones tiene una actitud desfavorable hacia las prácticas del marketing. Las oficinas de defensa del consumidor, agencias estatales y críticos en general acusan al marketing de perjudicar los intereses del consumidor a través de algunos factores como:

- Precios altos: Las asociaciones y críticos acusan al marketing de encarecer los productos por el simple hecho de que los gastos en si se han de repercutir sobre el producto. Costes de publicidad promoción o estudio estratégico, provocan que el precio de producto suba.
- Ventas agresivas: Los vendedores son acusados de persuadir de tal forma al consumidor, que en muchas ocasiones este acaba comprando un producto que realmente no necesitaba.
- Obsolescencia planificada: Se acusa a algunos fabricantes de seguir un programa de obsolescencia planificada, provocando que los productos caigan en desuso antes de que realmente requieran su sustitución.
- Prácticas engañosas: En ocasiones se recrimina a los responsables de marketing por hacer creer al consumidor que obtendrá un producto o servicio con unas características, (un valor) que realmente no tiene.
- Fomentar un uso excesivo de recursos naturales: utilizando demasiado envase o embalaje, fomentando el vertido de gases que provocan el efecto invernadero.

Respecto al impacto del marketing sobre la sociedad, la principal crítica se centra en el fomento del materialismo como base de nuestra cultura, los críticos aseguran que los procesos de marketing “empujan” a la sociedad a la adquisición de bienes materiales, las personas son valoradas por lo que tienen, y no por lo que son. También se recrimina lo que llamamos contaminación cultural, *el ruido comercial*, nuestros sentidos son bombardeados constantemente por mensajes de marketing, la publicidad invasiva irrumpe en nuestros hogares, en medios como la televisión o la radio, el *spam* satura nuestros correos electrónicos, y los folletos el correo tradicional.

Parece que la sociedad no cree que el objetivo central del marketing ni su prioridad sea el consumidor sino, más bien, la maximización de los resultados económicos de la empresa, el consumidor percibe que él es importante para la empresa sólo como un medio para conseguir las metas de rentabilidad empresarial.

En general, la publicidad es el blanco de casi todas las críticas, por ello, en 1995 se crea en España la agencia de Autocontrol, en la que los principales agentes anunciantes, y medios se comprometen a generar un sistema de autorregulación para conseguir una publicidad veraz, legal, honesta y leal.

Las críticas del marketing relacionadas con el impacto sobre otras empresas, se centran en la reducción de la competencia. Los críticos afirman que las prácticas de marketing pueden crear barreras de entrada al sector, o competencia desleal, provocando la salida de empresas. Una falta de competencia tiene como consecuencia que las empresas que resistan, adquieran un mayor “poder” en cuanto a regulaciones de precios o prácticas relacionadas con el monopolio.

### ***6.2. Acciones para regular las malas prácticas del marketing.***

Debido a todas las críticas vertidas sobre el marketing, han surgido algunos movimientos para vigilar las posibles prácticas abusivas. Encontramos acciones públicas y acciones privadas.

Las acciones públicas son aquellas que lleva a cabo el estado como consecuencia de la presión social. Los consumidores cada día son más cultos y tienen una mayor información sobre los productos en sí, referente a diversos aspectos como las materias primas, calidad, posibles efectos secundarios, la sostenibilidad de los mismos, todo lo

que hace referencia a la huella de carbono, reciclaje de envases, y contaminación en general, la procedencia de la elaboración, es decir dónde se ha elaborado el producto y en qué condiciones (explotación laboral). Todo esto se traduce en propuestas legislativas, que en algunos casos se convierten en leyes.

Las acciones privadas son aquellas que surgen desde las propias empresas. Las empresas entienden que hay una necesidad de ampliar la función del marketing para que incorpore las preocupaciones sociales y ambientales que la sociedad le reclama: Se debe extender el concepto tradicional del marketing más allá de la satisfacción de los deseos del consumidor, considerando su bienestar a largo plazo, contribuyendo a mejorar la calidad de vida de la sociedad en su conjunto.

Como respuesta a las limitaciones legislativas, y en reconocimiento de la responsabilidad social que se le atribuye al marketing, surgen nuevas orientaciones que ofrecen una visión más integral del concepto de marketing y que contemplan la conciliación de los intereses de la empresa con los de los consumidores y con los de la sociedad a largo plazo. Es el marketing social, que se enmarca dentro de lo que denominamos filosofía del marketing ilustrado, sostiene que el marketing de una empresa debe apoyarse a largo plazo en cinco principios:

- Marketing orientado al consumidor: Implica que la empresa debe considerar y organizar sus actividades de marketing desde un punto de vista del consumidor, la idea es ver el mundo a través de los ojos de nuestros clientes, así podremos crear relaciones duraderas y rentables con ellos.
- Marketing innovador: Sostiene que la empresa debe buscar mejoras en sus productos y en los servicios que ofrece de una manera continua en el tiempo: Se hace referencia tanto a la calidad de los productos (que el producto desempeñe de forma satisfactoria la función que corresponde a su categoría, que no tenga defectos, que ofrezca una duración razonable, que no dañe la salud del consumidor etc.), como a los servicios que ofrece, (profesionalidad y confidencialidad).
- Marketing de valor: La empresa debe asignar la mayor parte de sus recursos a las inversiones de marketing de creación de valor para el cliente, crear relaciones y lealtad a largo plazo con los consumidores basándose en la mejora continua del valor que los clientes perciben.
- Marketing con sentido de misión: Implica que la empresa defina su misión en términos sociales más amplios, en vez de en términos de producto. De esta manera los empleados y la sociedad tendrán una visión más amplia de la actividad profesional de la misma. Empresas como “La Fageda” (empresa de productos lácteos ubicada en Cataluña) integran su compromiso social en la misión así nos dicen como presentación “Somos un proyecto social ubicados en La Garrotxa (Girona) que tiene por misión mejorar la calidad de vida y promover la integración social de personas de colectivos vulnerables. Utilizamos una estructura empresarial potente que trabaja para crear valor en la organización y en el resto de la sociedad.”
- Marketing social: La empresa debe estar orientada no sólo al consumidor particular sino a la sociedad en general, debe pensar y diseñar sus productos no sólo pensando en satisfacer al consumidor sino pensando en su beneficio a largo plazo.

### *6.3. La Ética del marketing.*

Hoy en día las empresas deben responder a las demandas de la sociedad y esto también implica implantar políticas corporativas de ética de marketing. Estas políticas deben cubrir las relaciones con los distintos “stakeholders”, debe incluir todos los temas que tienen que ver con lo que es justo y equitativo y con lo que es bueno para el bienestar del consumidor a largo plazo- como la promoción del consumo moderado, y para el medio ambiente- como la promoción del consumo sostenible.

Para facilitar esta labor la Asociación de Marketing de España, presentó un código ético, dando un paso al frente en la divulgación y puesta en valor del marketing. En este código, no sólo se hace hincapié en la publicidad, sino que abarca todas las acciones de la empresa, producción, distribución servicio post-venta etc. De esta forma se pretende que este código se convierta en una herramienta en la gestión de las empresas.

Aparece también el denominado **Movimiento B Corp.** Son más de 2.400 empresas certificadas en 60 países con un sello que garantiza que las empresas certificadas generan un cambio positivo en la sociedad y en el planeta, se posicionan como agentes de cambio, capaces de mejorar la vida de la gente a través de los productos y servicios que ofrecen.

Las empresas con este sello están obligadas a cumplir unos requisitos a nivel social y medioambiental y a modificar sus estatutos legales para que los empleados, las distintas comunidades y el planeta, sean tan importantes como los accionistas y su rentabilidad a la hora de tomar decisiones.

En España casi cincuenta compañías de doce sectores han obtenido este certificado. Algunas de ellas son Danone Iberia, Universidad Europea, Veritas, Triodos Bank, Alma Natura, Ecoembes, Damm etc.

Finalmente es la propia empresa la que debe decidir si adopta esta conciencia social empresarial, más allá de lo que la legislación le marque, adquiriendo una responsabilidad social corporativa.



# TEMA 9: GESTIÓN DE LA INFORMACIÓN DE MARKETING

---

VÍCTOR DEL CORTE LORA  
YEAMDUAN NARANGAJAVANA KAOSIRI

[vcorte@uji.es](mailto:vcorte@uji.es), [ynaranga@uji.es](mailto:ynaranga@uji.es)

Universitat Jaume I de Castelló

## RESUMEN

*En el presente capítulo abordaremos una pequeña introducción a la investigación de mercados ya que se trata de una herramienta básica en el ámbito de las funciones de marketing de las empresas. La investigación de mercados permite hacer frente a los cambios que se producen tanto en el entorno de la empresa como en los diferentes comportamientos y actitudes de los consumidores frente a nuestros productos a la hora de seleccionar cómo satisfacer sus necesidades. Mediante la investigación de mercados las empresas están en mejor disposición a la hora de tomar mejores decisiones a través del procesamiento de la información.*

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALARCÓN DEL AMO, M. C. (2014). Investigación exploratoria: métodos cualitativos. In A. Esteban Talaya & A. Molina Collado (Eds.), *Investigación de Mercados* (pp. 47–68). Pozuelo de Alarcón (Madrid): ESIC Editorial.

BLÁZQUEZ RESINO, J.J. (2014) In A. Esteban Talaya & A. Molina Collado (Eds.), *Investigación de Mercados* (pp. 117–142). Pozuelo de Alarcón (Madrid): ESIC Editorial.

CAMPOS, A.M. (2014). Escalas y cuestionarios. In A. Esteban Talaya & A. Molina Collado (Eds.), *Investigación de Mercados* (pp. 143-171). Pozuelo de Alarcón (Madrid): ESIC Editorial.

HAGUE, P.N. Y JACKSON, P. (1992). *Cómo hacer investigación de mercados*. Bilbao: Ediciones Deusto.

MALHOTRA, N. K. (2010). *Marketing Research: an Applied Orientation*. New Jersey, USA: Pearson.

MIQUEL, S., BIGNÉ, E., CUENCA, A. C., & LÉVY, J. P. (1997). *Investigación de mercados*. Aravaca (Madrid): McGraw-Hill/Interamericana de España.

MOLINA COLLADO, A. (2014a). Diseño de investigación y fuentes de información. In A. Esteban Talaya & A. Molina Collado (Eds.), *Investigación de Mercados* (pp. 29–45). Pozuelo de Alarcón (Madrid): ESIC Editorial.

MOLINA COLLADO, A. (2014b). Introducción a la investigación de mercados. In A. Esteban Talaya & A. Molina Collado (Eds.), *Investigación de Mercados* (pp. 14–27). Pozuelo de Alarcón (Madrid): ESIC Editorial.

RODRÍGUEZ, M.C. (2014). Investigación descriptiva: Métodos cuantitativos. In A. Esteban Talaya & A. Molina Collado (Eds.), *Investigación de Mercados* (pp.69-93). Pozuelo de Alarcón (Madrid): ESIC Editorial.

TRESPALACIOS, J. A., VÁZQUEZ, R., & BELLO, L. (2005). *Investigación de mercados*. Madrid, Spain: Paraninfo.

WEBB, J. R. (2003). *Investigación de Marketing: Aspectos esenciales*. Madrid: Thomson

## INTRODUCCIÓN A LA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



### TEMA 9: GESTIÓN DE LA INFORMACIÓN DE MARKETING

---

#### OBJETIVOS

Al finalizar el tema el alumno deberá ser capaz de:

- Conocer la importancia de la investigación de mercados
- Identificar las distintas fuentes de información de la empresa
- Gestionar las diferentes etapas de la investigación de mercados
- Comprender cuándo utilizar técnicas cualitativas y cuantitativas
- Conocer los distintos tipos de técnicas cualitativas y cuantitativas
- Diseñar un cuestionario
- Recoger y analizar la información
- Realizar una presentación de resultados de una investigación de mercados

#### GUIÓN DEL TEMA



1. El concepto de la investigación de mercados
  2. El proceso de la investigación de mercados
    - 2.1 Definición del problema
    - 2.2 Diseño de la investigación
    - 2.3 Recogida de resultados
    - 2.4 Análisis de resultados
    - 2.5 Presentación de los resultados
- 

#### BIBLIOGRAFÍA

Teresa Vallet-Bellmunt, José María Beser-Hernández, Toni Vallet-Bellmunt, Emilia Casanova-Calatayud, Ángel Del Castillo-Rodríguez, Víctor Del Corte-Lora y Yeamduan Narangajavana-Kaosiri (2018): *Introducción al Marketing*. Materiales de la Asignatura Introducción a la Administración de empresa. Universitat Jaume I.

## 1. INTRODUCCIÓN

En la actualidad las empresas deben administrar la investigación de mercados para afrontar la incertidumbre a causa de los cambios del entorno, especialmente con los consumidores. La información que se utiliza en la investigación de mercados puede provenir tanto de fuentes primarias como de fuentes secundarias, y tanto interna o externa. La información secundaria es la información o datos que ya existían con anterioridad. Sin embargo, cuando la información secundaria no existe, o no es suficiente, se acude a la primaria. Para conseguir los datos primarios, el investigador debe acudir a la investigación cualitativa o cuantitativa. Cada tipo de investigación tiene sus propias características y aplica distintas técnicas de recogida de datos debido a que se necesita tratar de distinta forma.

La investigación cualitativa la utilizaremos mucho en los estudios exploratorios. Las técnicas cualitativas nos permiten recoger datos que no son medibles ni objetivos. Por ejemplo, las técnicas cualitativas directas (entrevistas en profundidad y dinámica de grupo), Indirectas (técnicas proyectivas y técnicas de creatividad), y la observación. En cuanto a la investigación cuantitativa, sus técnicas nos permiten recoger datos medibles y objetivos que utilizaremos en los estudios descriptivos y causales. Las técnicas cuantitativas son encuestas Ad-hoc (personal, postal, telefónica y online), encuestas periódicas (panel y ómnibus), y observación.

El capítulo está estructurado de la siguiente forma, en primer lugar, se hace una explicación de qué es el concepto de investigación de mercado, sus características y sus aplicaciones dentro de la empresa. Posteriormente, en el tercer punto se analizará todo el proceso que se lleva a cabo dentro de la investigación de mercados, haciendo especial hincapié en la diferencia entre las investigaciones cualitativas y cuantitativas, así como las diferentes técnicas utilizadas. En este mismo apartado, se verán también las diferentes herramientas que se pueden utilizar para realizar las investigaciones. Finalmente, el capítulo termina con un breve resumen de lo que se ha visto en él.

## 2. CONCEPTO DE LA INVESTIGACIÓN DE MERCADOS

La investigación de mercados surge de la necesidad de información que tienen los directores de marketing a la hora de tomar sus decisiones. Debido a ello, la principal función de la investigación de mercados pasa por proporcionar información que pueda ser utilizada para la toma de decisiones. La *American Marketing Association (2007)* define la investigación de mercados de la siguiente forma:

“Es el proceso o conjunto de procesos que une a productores, clientes y consumidores finales con el vendedor a través de información utilizada para identificar y definir oportunidades y problemas de marketing; generar, refinar y evaluar acciones de marketing, monitorizar los resultados de marketing; y mejorar la comprensión del marketing como un proceso. La investigación de mercados especifica la información necesaria para atender esas cuestiones, diseña el método para recoger la información, dirige e implementa el proceso de recogida de información, analiza los resultados, y comunica los hallazgos y sus implicaciones.”

Malhotra (2010) añade una serie de características que tienen que cumplirse en la investigación de mercados para poder identificar los problemas y las oportunidades de marketing:

- *Sistemática*: la recogida de información no debe dejarse al azar, se debe seguir un proceso formalizado y planificado con antelación.

- *Relevancia*: no se debe recoger información por el mero hecho de obtener una mayor cantidad. La información obtenida debe tener alguna utilidad para la consecución de los objetivos de la investigación
- *Objetividad*: la información debe de ser imparcial y eliminar todos los juicios subjetivos que puedan hacerse de ella.
- *Oportunidad*: la información debe de estar lista en el momento en que sea necesaria para la toma de decisiones.
- *Fiabilidad*: la información debe ser exacta y no debe contener errores.
- *Eficiencia*: los beneficios que se deben desprender de la información deben ser mayores que el coste de su obtención.

La investigación de mercados se puede clasificar en dos grande bloques (Molina Collado, 2014b): en primer lugar tendríamos aquella que se utiliza para identificar un problema y en segundo lugar la que es utilizada para buscar soluciones a un determinado problema. No obstante, generalmente ambas formas van unidas, ya que en toda investigación de mercado se combinan.

### **2.1. Funciones de la investigación de mercados**

La principal de las funciones de la investigación de mercados está intrínsecamente relacionada con el objetivo último del marketing: satisfacer las necesidades de los consumidores mejor de lo que lo hace nuestra competencia con el fin de conseguir relaciones a largo plazo con nuestros clientes.

Gracias a la investigación comercial, podemos obtener información externa de la empresa que de otra forma no podríamos obtener y la obtención de datos acerca de la percepción e idoneidad que tienen los consumidores de variables internas que se controlan desde la empresa (producto, comunicación, distribución y precios).

En cuanto a los *factores externos*, podemos destacar:

- *Estudio de elementos del entorno*: a nivel de macroentorno y de microentorno como pueden ser; situación política, cambios legislativos, evolución tecnológica, competencia, etc.
- *Estudio del comportamiento del consumidor y otros grupos de interés*: por ejemplo, las motivaciones que llevan a un determinado usuario a consumir un producto u otro, los beneficios que buscan en el producto, los lugares de compra, cantidades, satisfacción, etc.
- *Estudio de mercados*: dentro de estos factores, se podrían incluir, el potencial de mercado total, la cuota de mercado a la que se podría aspirar, distribución geográfica, demanda, localización de mercados y puntos de venta...

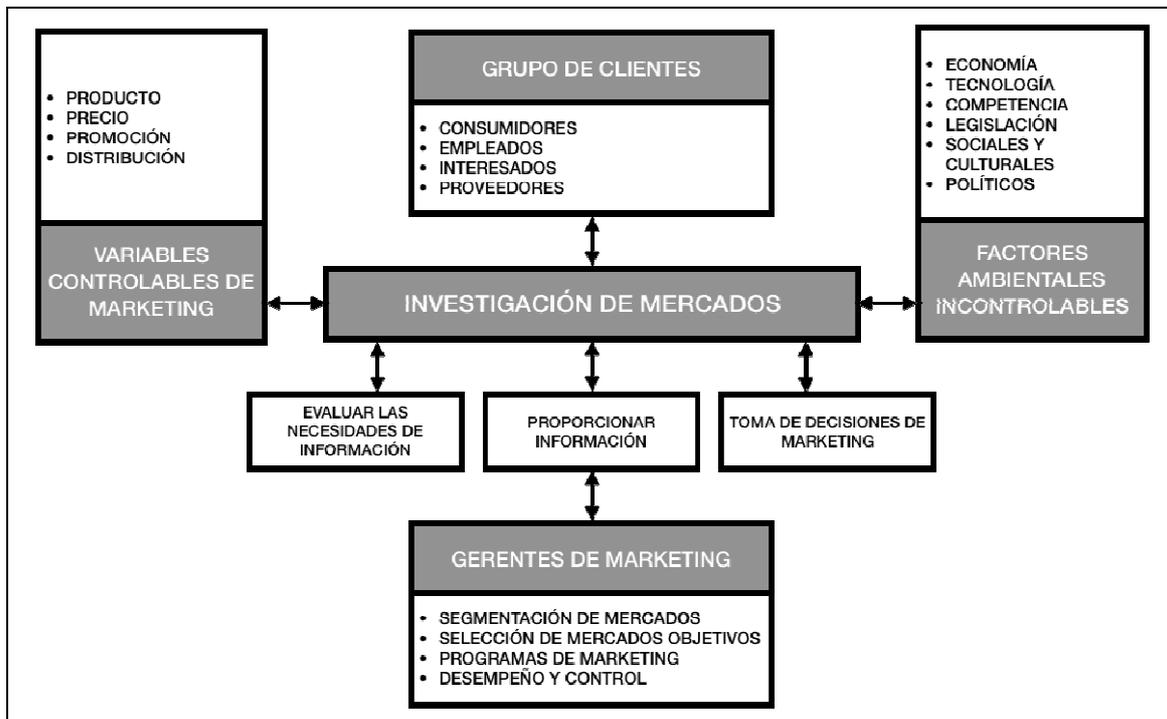
Por otro lado, en cuanto a los *factores internos*:

- *Diseño del producto y envase*: nos ayuda a saber si los productos y los envases son satisfactorios para los clientes, si necesitan cambios. Lo podemos comparar con los productos de la competencia, analizar la marca, etc.
- *Estudio de los precios*: el factor más interesante que se puede estudiar es la elasticidad de la demanda, es decir, la sensibilidad de los consumidores ante las variaciones de precio. También cómo actuarán los clientes frente a posibles variaciones de precio.

- *Estudio de la comunicación:* por un lado, en lo que respecta a la publicidad de los productos, el estudio de la comunicación nos permite valorar la eficacia publicitaria, seleccionar el mensaje más adecuado, o hacer una correcta selección de medios y soportes donde realizar la publicidad. También permite mejorar otras herramientas de la comunicación como las promociones, los patrocinios, las relaciones públicas o el merchandising.
- *Estudio de la distribución:* la investigación comercial nos ayudará a seleccionar los mejores canales de distribución, tanto en longitud como en tipología para llegar a todos los mercados (nacionales o internacionales) donde tengamos ubicados los clientes y/o las sucursales de la empresa.

En definitiva, lo que se busca es obtener información tanto de los entornos micro y macro como de la percepción que se tiene de la empresa y sus estrategias con el fin de utilizar esta información como base para la toma de las diferentes decisiones estratégicas de la empresa, especialmente en lo que respecta a las decisiones de las 4 Pes del Marketing (véase figura 9.1):

FIGURA 9.1  
Funciones de la investigación de mercados



Fuente: Molina Collado (2014b)

### 3. PROCESO DE LA INVESTIGACIÓN DE MERCADOS

Como se ha comentado con anterioridad, la investigación de mercados es un proceso sistemático. Por lo tanto, siempre que se ha de abordar una investigación comercial, esta se debe realizar siguiendo una secuencia de etapas que garantice la fiabilidad del método y de los datos y conclusiones obtenidas. En la figura 9.2, presentamos las etapas que se abordan, y las actividades a realizar en cada una de ellas. En las siguientes apartados se detalla todo el procedimiento.

FIGURA 9.2  
Etapas de la investigación de mercados

FASE PREVIA: FINALIDAD Y OBJETIVOS ESPECÍFICOS DE INVESTIGACIÓN	
<b>1- DEFINIR LOS OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN</b>	Factores condicionantes (costes, utilidad información, tiempo obtención...)
	Cuestiones a investigar e hipótesis
	Enfoque (exploratorio, descriptivo, Causal)
FASE DE DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN	
<b>2- DISEÑAR LA INVESTIGACIÓN</b>	Fuentes de datos (internas, externas, primarias y secundarias)
	Métodos de obtención de la información (cualitativas o cuantitativas)
	Instrumentos (cuestionarios, guión, mecánicos)
	Muestra (representativa de la población)
	Métodos de contacto
	Presupuesto
FASE DE REALIZACIÓN Y RECOGIDA DE DATOS	
<b>3- RECOGER LA INFORMACIÓN</b>	Recogida de datos (fuentes de error entrevistador y entrevistado)
FASE DE ANÁLISIS: PREPARACIÓN Y ANÁLISIS DE LOS DATOS	
<b>4- ANALIZAR LA INFORMACIÓN</b>	Preparación de los datos (codificación)
	Grabación (error)
	Análisis de datos
FASE DE CONCLUSIONES	
<b>5- PRESENTAR RESULTADOS</b>	Redacción del informa final
	Presentación de informe

Fuente: Adaptado de Miquel et al. (1997)

### 3.1. Fase previa: Finalidad y objetivos específicos de la investigación

En la fase previa se realizan tres tareas que serán básicas a la hora de planificar el resto de la investigación:

- Definición del problema y los objetivos.
- Identificación de factores condicionantes que afectarán al diseño de la investigación.
- Determinación del enfoque de la investigación.

#### 3.1.1. Definición del problema y los objetivos.

En la fase previa la tarea más importante que se debe realizar es la definición del problema que se desea investigar con la mayor profundidad posible. Para ello, el investigador debe recibir la máxima información posible para poder delimitar correctamente cuál será la finalidad de la investigación. Así, el fenómeno a estudiar debe quedar correctamente perfilado, especialmente en lo que se refiere a la amplitud de la definición, que suele ser el mayor problema en esa fase (Molina Collado, 2014b). El problema no debe definirse de una forma excesivamente ambigua (amplia o abierta) que dé lugar a una indeterminación de los objetivos. Por otro lado, tampoco deberá ser excesivamente concreto (cerrado o estrecho).

Una vez se ha definido el problema, genérico, este se debe desglosar en diferentes objetivos. La concreción y precisión con que se determinen los objetivos redundará en un adecuado diseño de la investigación y consecuentemente en la utilidad de los resultados y la posterior toma de decisiones. Los objetivos de investigación pueden estar formulados como propuestas o cuestiones de investigación, o como hipótesis. Las propuestas de investigación buscan recabar una mayor información del problema. Las hipótesis, por otro lado, incluyen una posible respuesta que se debe comprobar como cierta o no (Miquel et al., 1997).

### **3.1.2. Identificación de factores condicionantes que afectarán al diseño de la investigación.**

El segundo paso es tener en cuenta los factores determinantes de la investigación. Existen una serie de factores que afectan tanto al diseño de la investigación de mercados como a los procesos para llevarla a cabo:

- Objetivos del estudio
- La información requerida
- El tiempo para su realización
- Los medios técnicos
- El presupuesto disponible

Las empresas grandes disponen de un departamento de marketing que realiza investigaciones de mercados permanentes, y también contratan regularmente servicios de empresas de investigación de mercados para cuestiones específicas (por ejemplo, asesoramiento para lanzar un nuevo producto al mercado).

En las PYME la investigación de mercados se realiza por la gerencia de un modo menos formal y más intuitivo, y también se pueden contratar los servicios de profesionales del sector en momentos puntuales (por ejemplo, búsqueda de clientes potenciales y sus preferencias).

### **3.1.3. Determinación del enfoque de la investigación**

El tercero de los elementos que debemos incluir en la fase preliminar de la investigación es el enfoque le queremos dar a la investigación en cuanto a la selección del tipo de estudio en función de la finalidad de la investigación; exploratorio, descriptivo o causal (Miquel et al., 1997); y en función de la naturaleza de la investigación: investigación cualitativa o cuantitativa. En cuanto a la finalidad de la investigación, los tres tipos de estudios son:

- *Estudios exploratorios*: busca indicios de la naturaleza de un problema. El investigador dispone de un conocimiento muy limitado de la cuestión que será objeto de estudio. Generalmente lo que se busca con los estudios exploratorios es ampliar los conocimientos del tema, con el fin de realizar con posterioridad un estudio descriptivo o causal. Suele ser mucho más flexible que los otros enfoques de estudio y nos puede servir tanto para centrar mejor el objeto de estudio como para plantear hipótesis (Molina Collado, 2014a). Generalmente para este tipo de estudios se suelen utilizar técnicas de análisis cualitativas, como las entrevistas, el grupo de discusión o técnicas proyectivas.
- *Estudios descriptivos*: intentan describir el objeto de análisis, especialmente una situación determinada del mercado o las características de los consumidores.

Algunos ejemplos pueden ser conocer el porcentaje de mercado que tiene uno de nuestros productos, conocer las opiniones o percepciones de los consumidores respecto a una marca. Los estudios descriptivos pueden a su vez separarse en *estudios transversales*, que tienen información obtenida de un momento del tiempo concreto o estudios descriptivos *longitudinales*, en los que se realiza un seguimiento de la evolución de una determinada muestra. Los estudios transversales se pueden separar también en *simples* o *múltiples*, dependiendo del número de muestras que se han utilizado para realizar el estudio. En el caso de las simples, se ha utilizado únicamente una muestra mientras que, por el contrario, en el caso de las múltiples se debe utilizar un mínimo de dos muestras. En estos estudios el diseño es mucho más importante y menos flexible que en el caso del exploratorio y ya se suelen haber establecido hipótesis. Las técnicas utilizadas suelen ser cuantitativas como las encuestas, los paneles y la observación.

- *Estudios causales*: estudian las relaciones causa efecto entre dos o más variables. Por ejemplo, cuando queremos medir la elasticidad de la demanda de un producto y ver cómo responden los consumidores a las variaciones del precio. Por lo tanto, debe tener una serie de variables conocidas como independientes son la causa de un determinado comportamiento o efecto, que sería la variable dependiente.

Generalmente, cuando no conocemos mucho de un problema se recomienda comenzar realizando una investigación exploratoria para pasar después a realizar una investigación descriptiva o causal. Ello no implica que no se pueda realizar, directamente, una investigación causal o descriptiva sin necesidad de partir desde la exploratoria.

En lo que respecta al enfoque utilizado según la naturaleza de la investigación, tendremos la *investigación cualitativa* o la *investigación cuantitativa*. Las características de cada uno de los métodos y las técnicas que podemos utilizar para ellas las explicaremos con más detalle en el siguiente punto del tema. Por ahora, basta con decir que las técnicas cualitativas son las que utilizaremos en los estudios exploratorios y que nos permiten recoger datos que no son mensurables ni objetivos. Las técnicas cuantitativas, por el contrario, nos permiten recoger datos mensurables y objetivos que utilizaremos en los estudios descriptivos y causales.

### **3.2. Diseño de la investigación y primera fase**

El diseño de la investigación pasa por: la selección del enfoque de la investigación (exploratorio, descriptivo o causal); la elección de las fuentes de información (internas, externas, primarias y secundarias); la selección del método de obtención de la información (cualitativo o cuantitativo); los instrumentos que utilizaremos para la recogida de la información; la selección de la muestra; el método de contacto con la muestra; y el presupuesto del coste de llevar a cabo la investigación (véase Figura 9.2).

#### **3.2.1. Las fuentes de información**

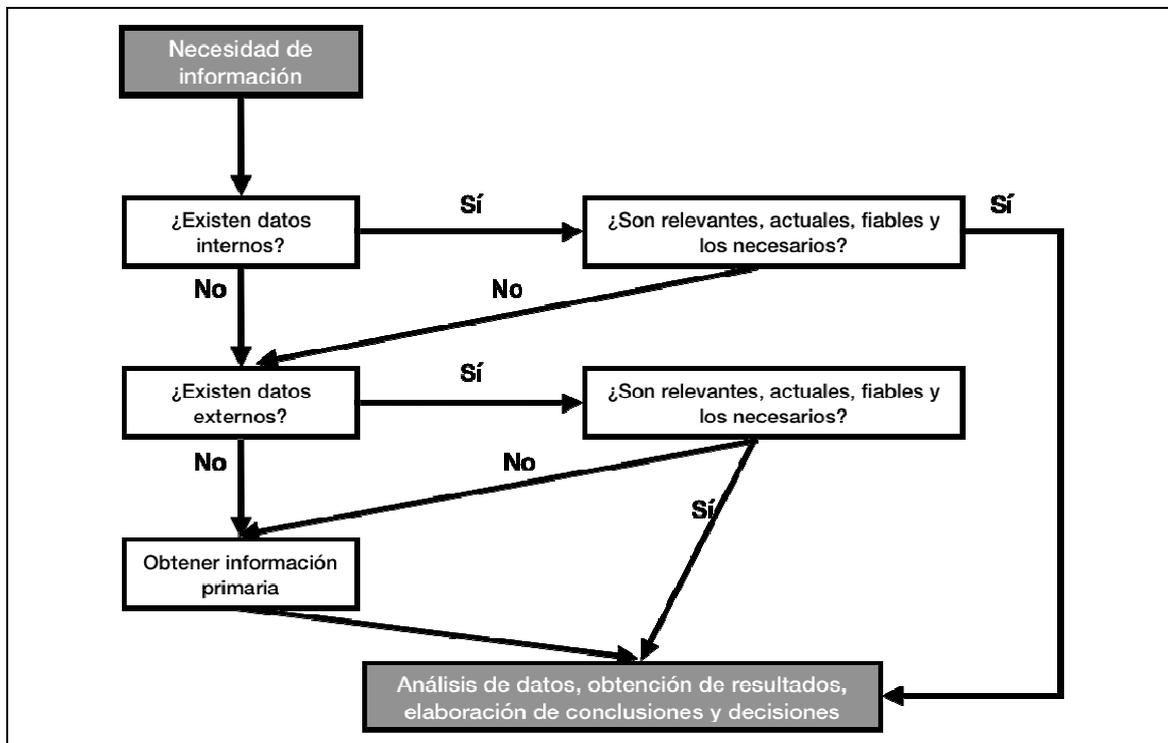
Las fuentes de información se pueden clasificar de dos formas diferentes, en función de su procedencia y en función del momento de uso de la información.

En función de la procedencia de las fuentes, podemos separarlo en *fuentes internas* y *fuentes externas*. Las fuentes internas hacen referencia a la información que se ha generado dentro de la empresa. Las fuentes externas responden a información que

procede fuera de la empresa. Posteriormente veremos ejemplos de recogida de información tanto interna como externa.

Las fuentes en función del momento de uso de la información se pueden clasificar en *fuentes primarias* y *fuentes secundarias*. Las fuentes primarias son las que se han obtenido con la finalidad de atender a la cuestión actual a investigar. Es el investigador el que inicia el proceso de obtención de los datos. Suele ser un proceso bastante costoso, económicamente, en tiempo y en esfuerzo. Por ejemplo, las encuestas o las entrevistas realizadas *ad hoc* por el investigador. Por otro lado, las fuentes secundarias son datos que ya existían con anterioridad porque ya se habían utilizado en otras investigaciones anteriores. Pueden contener información útil y su coste de obtención en términos tiempo y dinero puede ser bajo, pero los datos pueden no ser actuales y tampoco se conoce la fiabilidad de los datos. En la figura 9.3 se muestra un diagrama para la selección de las fuentes:

FIGURA 9.3  
Etapas de la investigación de mercados



Fuente: Molina Collado (2014a)

La búsqueda de información se realiza en dos fases: el estudio de gabinete para las fuentes secundarias y la planificación de recogida de datos para las fuentes primarias.

La investigación de gabinete incluye la recogida de toda la información secundaria de la que se pueda disponer. Esta información como se ha comentado con anterioridad, pueden provenir tanto de dentro de la empresa (fuentes internas) como desde fuera de la empresa (fuentes externas).

En el primero de los casos, la información tendrá su origen en los diferentes departamentos de la empresa, y los distintos informes de los que podemos obtener la información, incluyen los siguientes ejemplos (Miquel et al., 1997):

- Ventas: información relativa a las ventas que puede clasificarse en función de los productos, clientes, territorios, canales de distribución, etc.
- Margen comercial: también por canal, mercado, tipo de cliente, etc.
- Importe de medio de compra por cliente, frecuencia de compra, etc.
- Plazos de cobro y pago.
- Informes de los vendedores.
- Informes de servicio de asistencia técnica.
- Informes de servicio de atención al cliente.

Por el contrario, la información secundaria externa, podemos obtenerla de los siguientes tipos de fuentes:

- Organismos oficiales: publicaciones, estadísticas, anuarios, legislación, etc.
- Asociaciones del sector: publicaciones, estadísticas, informes sectoriales, etc.
- Publicaciones sectoriales: diarios o revistas especializadas del sector, webs temáticas. artículos, secciones, publicidad, patentes, etc.
- Empresas del sector: información comercial, estrategias, productos, directivos, etc.
- Estadísticas comerciales: empresas de investigación de mercados, bases de datos, paneles, etc.
- Consumidores: publicaciones, foros de opinión, redes sociales, etc.
- Publicaciones económicas: diarios y revistas económicos, webs de servicios, buscadores. Artículos, publicidad, etc.
- Medios de comunicación convencionales: diarios y revistas generalistas. Artículos de prensa, publicidad.
- Bibliografía: libros, manuales, ensayos, publicaciones universitarias, etc.

La segunda fase se corresponde con la planificación de la recogida de información primaria. Como se había comentado con anterioridad, esta información se obtiene específicamente para la investigación que se está llevando a cabo. Los datos que habitualmente se recogen son los siguientes (Miquel et al., 1997):

- Características sociodemográficas del entrevistado: edad, formación, nivel de ingresos, etc.
- Conocimiento y notoriedad del producto.
- Imagen de marca y actitudes hacia la misma.
- Motivaciones de uso del producto.
- Frecuencia y lugar de compra, frecuencia de consumo, etc.
- Estilos de vida: actividades, intereses y opiniones.

### **3.2.2. Métodos de investigación.**

Para la recogida de información primaria, los métodos de investigación variarán en función de si se trata de una investigación cualitativa o una investigación cuantitativa.

Distintos autores como Webb (2003) y Trespalacios *et al.* (2005) intentan diferenciar entre la investigación cualitativa y la investigación cuantitativa (véase la tabla 9.1)

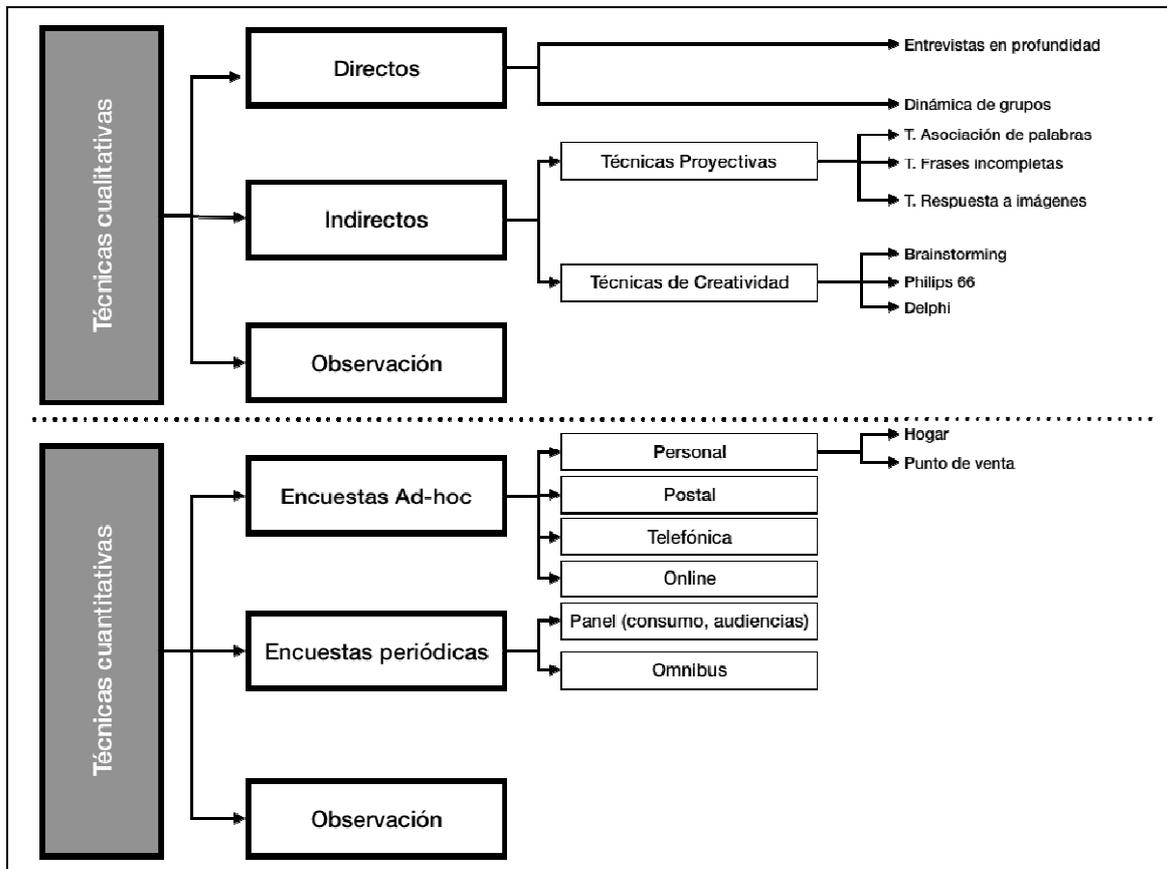
TABLA 9.1  
Las diferencias entre la investigación cualitativa y la investigación cuantitativa

Investigación Cualitativa	Investigación Cuantitativa
Los métodos son más de la investigación exploratoria	Los métodos son más de la investigación descriptiva
Es más flexible y dinámica, dado que la información obtenida es más amplia y profunda	La información obtenida depende de los instrumentos estructurados y planeados previamente
Sirve para profundizar en el tema de la investigación y en las respuestas racionalizadas o superficiales	Las variables a investigar son más especificadas y definidas
Contesta las preguntas: ¿Qué? ¿Cómo? ¿Por qué?	Contesta las preguntas: ¿Cuánto? ¿Con qué frecuencias?
Tiene más posibilidad de cometer errores, ya que la capacidad del investigador influye mucho en el logro de datos	Menos posibilidad de tener errores porque los datos obtenidos dependen de la encuesta que ya está diseñada y estructurada
No se puede calcular los resultados mediante las herramientas estadísticas	Se puede calcular los resultados mediante las herramientas estadísticas

Fuente: elaboración propia

En los siguientes apartados veremos tanto unos como otros, pero el cuadro general de ambos sería el mostrado en la figura 9.4:

FIGURA 9.4  
Métodos de obtención de información primaria



Fuente: adaptado de Miquel et al. (1997)

3.2.2.1. Investigación cualitativa

La investigación cualitativa recoge información y *datos que no son objetivamente mensurables*. Suele utilizarse para ampliar el conocimiento que se tiene acerca de un tema, bien para definir mejor un problema o bien para utilizarla como punto de partida para realizar posteriormente de una investigación cuantitativa que será más concluyente. Por lo tanto, se trata de un tipo de investigación con un carácter más *exploratorio*, que permite *conocer* mejor el problema de investigación y *definirlo* con mayor precisión.

Dado el carácter exploratorio, posee una serie de características que la diferencian de las técnicas cuantitativas. En primer lugar, la *muestra* que utiliza suele ser una muestra pequeña, que no es representativa de la población y, por lo tanto, las conclusiones obtenidas no pueden ser extrapolables al resto de la población.

Por otro lado, este tipo de investigaciones tiene *carácter explicativo*, busca comprender el comportamiento y las conductas. Intenta conocer por qué suceden las cosas. Es por ello que la información recogida mediante esta técnica es utilizada para buscar patrones de comportamiento, comprender las *opiniones, actitudes, creencias, percepciones, hábitos* o *motivaciones* de los que en principio faltaba información.

Al contrario que la investigación cuantitativa, no se trata de una técnica muy estructurada, sino que es muy *flexible* y permite la recogida de información de una forma muy abierta lo que da lugar a la obtención de información *subjetiva*. Por ello, esta técnica precisa de la intervención del investigador para *interpretar* y, en muchas ocasiones, dotar de sentido la información recibida.

La investigación cualitativa no es ni mejor ni peor que la investigación cuantitativa, simplemente se trata de una técnica distinta y complementaria que persigue unos objetivos diferentes a los que persigue la investigación cuantitativa. Los tipos de investigación cualitativa se pueden encuadrar en cuatro grupos (Alarcón del Amo, 2014; Trespalacios, Vázquez, & Bello, 2005):

- *Estudios exploratorios*: buscan definir un determinado problema generando hipótesis que posteriormente deberán ser confirmadas mediante técnicas cuantitativas.
- Estudios con *finalidad explicativa*: busca conocer mejor las motivaciones, las actitudes y los comportamientos. El objetivo es explicar ciertos comportamientos que pueden estar dándose. Por ejemplo, cuando en una empresa dejan de comprar un producto a favor de otro.
- *Evaluación de las actividades de marketing*: se utiliza para evaluar la percepción que se tiene de los elementos que conforman las 4 Ps del marketing operativo.
- *Investigación creativa*: se utiliza, sobre todo, para obtener ideas para nuevos productos, envases, o nuevas campañas publicitarias.

A continuación, pasaremos a comentar las diferentes técnicas de la investigación cualitativa. En primer lugar, es importante hacer una separación entre los *métodos directos* y los *métodos indirectos*. Con los métodos directos se informa a los participantes de qué es lo que se espera de ellos, se les informa del objetivo de la investigación a los participantes. Por el contrario, con los *métodos indirectos*, los participantes proporcionan información sin ser conscientes de ello. Es importante recalcar que las diferentes técnicas no tienen por qué ser excluyentes entre sí. De hecho, cuantas más utilicemos, mayor información podremos obtener.

### 3.2.2.1.1. Técnicas directas

### Entrevista en profundidad

La entrevista en profundidad es una entrevista personal donde, mediante una charla relajada con un único entrevistado, se busca que exprese sus creencias, opiniones y conocimiento sobre el tema que se está estudiando.

El entrevistador tiene un papel muy importante en la entrevista, dado que de él depende que el entrevistado aporte sus opiniones y creencias más básicas. Para ello, deberá crear un ambiente relajado y agradable que permita al entrevistado sentirse seguro, mostrando empatía con el entrevistado. Deberá también intentar ser extractor de información en aquellos casos en los que el entrevistado no esté dando información suficiente. No deberá, sin embargo, inducir las respuestas del entrevistado mediante preguntas de las cuales se espera una respuesta concreta en un sentido o en otro. Algunas de las características que tiene que tener el entrevistador son las siguientes (Alarcón del Amo, 2014):

- Evitar presentarse como superior.
- Hacer que el entrevistado se sienta cómodo.
- Ser capaz de hacer que el entrevistado exprese sus ideas y dirigir la entrevista hacia los temas que se están investigando.
- Ser objetivo y no sesgar las preguntas.
- Conocer los datos del entrevistado y mantener un entorno de confianza
- Realizar pausas para permitir al entrevistado expresarse y aclarar respuestas dudosas.
- Mostrar atención hacia las respuestas del entrevistado.
- Seleccionar un lenguaje corporal que permita al entrevistado sentirse seguro.
- El sexo, edad y la apariencia del entrevistador también juegan un papel importante.

El lugar donde se realiza la entrevista, debe ser un lugar cómodo y relajado, evitando distracciones y con buena iluminación. Se llevará a cabo también una grabación de la entrevista, con el fin de no distraer, ni poner nervioso al entrevistado mediante la toma de notas. En este sentido, es importante destacar que no se grabará únicamente las respuestas del entrevistado, sino que también se tomará nota de las reacciones que pueda tener ante determinadas cuestiones.

La entrevista puede ser *estructurada*, donde existe un guion cerrado con el orden de las preguntas predefinido y con escasas preguntas abiertas.

También puede ser una entrevista *semiestructurada*, donde el entrevistador no dispone de un guion cerrado, sino que simplemente tendrá una serie de puntos que incluirán la finalidad y el objetivo de la entrevista y la información que se pretende obtener. Será, por tanto, una entrevista no directiva, en la que se dejará hablar lo máximo posible al entrevistado para que muestre su punto de vista acerca del problema que se le expone.

Finalmente, la entrevista *libre* no tiene guion alguno ni pautas que seguir, simplemente es el entrevistador el que va dirigiendo la entrevista que termina cuando considera que ha obtenido suficiente información.

Tanto la entrevista libre como la semiestructurada son entrevistas mucho más difíciles de realizar y dependen en gran medida de la capacidad del entrevistador para llevarla a

buen puerto. Este tipo de entrevistas se realizan sobre todo cuando la muestra es pequeña, al contrario que la estructurada, que se utiliza con muestras más grandes.

#### Grupos de discusión/dinámica de grupos

En este caso no se trata de una entrevista individual como en el punto anterior. Lo que se hace en las dinámicas de grupo es plantear un determinado problema a un grupo de entre 6 y 10 personas para que lo discutan entre ellos en presencia de un moderador (el investigador).

Es tarea del moderador planificar al detalle todo lo relacionado con la sesión, en cuanto a la selección de personas que van a intervenir, el número de participantes, información que se desea obtener, lugar donde tendrá lugar la reunión, etc.

El proceso de planificación y desarrollo que se debe llevar a cabo es el siguiente:

- *Especificar los objetivos de la investigación.* Se deberá también establecer qué información es necesario obtener durante la dinámica de grupo. Para ambas cosas se tiene que tener muy claro qué es lo que busca el cliente y haber acordado con él previamente los objetivos de la investigación.
- *Planificación de las sesiones de discusión.* Incluye la selección de los participantes y la composición de la muestra. La composición de la muestra hace referencia tanto al número de sesiones que se va a llevar a cabo como al número de participantes que participará en cada una de ellas. Los participantes deberán ser lo más homogéneos posible en términos demográficos y socioeconómicos, ya que esto les proporciona una mayor seguridad a la hora de exponer sus opiniones. Pero también es importante que exista cierta heterogeneidad en lo que respecta al objetivo de la investigación, de tal forma que se puedan recoger diferentes puntos de vista. Esta fase incluye también los aspectos organizativos de las sesiones como: la selección de un local que disponga de un ambiente agradable, con mesas donde se tenga contacto visual y auditivo de todos los participantes para que sea más fácil participar.
- En cuanto al *número de sesiones y su duración*, dependen del tema que se vaya a abordar, el número de segmentos implicados y el presupuesto del que se disponga. Se suelen hacer dinámicas hasta que finalmente no se aporte información nueva o diferente de la que se ha recibido en sesiones anteriores. La duración de cada una de las sesiones se suele establecer entre 1 y 3 horas.
- *Reclutamiento de los participantes.* Una vez hemos definido la muestra con las características buscadas de los participantes, se busca a las personas que tengan el perfil requerido y se les anima a participar mediante llamadas telefónicas en las que se comprueba si tienen las características buscadas. Se suele buscar a personas que no hayan participado con anterioridad en dinámicas de grupo, ya que se considera que estas personas han pasado por un proceso de aprendizaje que haga que diga únicamente lo que el moderador quiere oír. El tamaño del grupo no está totalmente cerrado, generalmente son entre 6 y 10 miembros, pudiendo llegar hasta 12. En cualquier caso, un grupo pequeño dará pocas ideas, mientras que un grupo mayor será difícil de moderar y también complicará el que todos los miembros participen.
- *Desarrollo del grupo de discusión.* El moderador es un elemento clave en las dinámicas de discusión. Al inicio de la dinámica se presenta a los participantes, explica los objetivos de la dinámica y las reglas. Posteriormente, durante la

sesión, intentará mantener viva la discusión, haciendo preguntas a los participantes. Al finalizar la sesión realizará un resumen de los comentarios más importantes que se han obtenido en la sesión y dará algún obsequio a los participantes para agradecerles su asistencia. El moderador es uno de los aspectos claves en la sesión, ya que de él depende que se puedan obtener el mayor número de ideas alrededor de un tema. Debe eliminar todas las barreras de comunicación posibles y obtener el máximo de participación posible por parte de todos los miembros.

- *Las sesiones se deben grabar.* Ya que esto permitirá analizar mejor los comentarios e ideas obtenidas en las dinámicas.
- *Análisis e informes de los resultados.* Una vez se ha terminado la sesión se debe hacer un análisis de todo el material por parte de un experto en el tema (puede ser el moderador o no) para poder obtener unas conclusiones que deberán plasmarse en un informe de la sesión.

#### Cuándo utilizar la entrevista en profundidad y cuándo la dinámica de grupos

La entrevista en profundidad nos permite conocer mucho mejor un tema concreto, nos da información mucho más detallada. Por el contrario, mediante la dinámica de grupos, obtenemos una mayor amplitud de conocimiento, aunque es mucho más superficial.

Por lo tanto, elegir una u otra técnica dependerá en gran medida del objetivo que persigamos con la información. Si buscamos conocer con detalle a qué se deben las creencias, las opiniones y las conductas de los individuos, será mucho más útil utilizar la entrevista en profundidad. Si, por el contrario, buscamos conocer los criterios o indicadores, pero sin llegar a tener mucho detalle, en este caso optaríamos por la dinámica de grupos.

#### **3.2.2.1.2. Técnicas indirectas**

##### Técnicas proyectivas

Son técnicas individuales e indirectas. El individuo no conoce qué es lo que se busca con la investigación. Mediante estas técnicas, se pone de manifiesto inconscientemente, una actitud, creencia, sentimiento, motivación y actitudes subyacentes vinculadas al tema de investigación (Alarcón del Amo, 2014). En muchas ocasiones, estas técnicas se realizan junto con entrevistas en profundidad para complementarlas.

El hecho de utilizar técnicas indirectas se debe a que en ocasiones el individuo no va a responder adecuadamente a preguntas directas, bien conscientemente o bien inconscientemente. Existen cuatro tipos de barreras que superar (Miquel et al., 1997):

- *Barrera de la consciencia:* el sujeto no es consciente de sus motivos o actitudes.
- *Barrera de la irracionalidad:* se busca superar los pensamientos racionales del individuo cuando habla de sí mismo.
- *Barrera de la inadmisibilidad:* el individuo no está dispuesto a incriminarse o confesar algo.
- *Barrera de la educación:* en ocasiones, los individuos no critican algo debido a que son educados, y esto les impide expresarse libremente en las entrevistas.

Dentro de las técnicas proyectivas, destacaremos tres:

- *Test de asociación de palabras*: el investigador proporciona al entrevistado una serie de palabras a las que tiene que contestar con la primera palabra que se le ocurra.
- *Test de frases incompletas*: el investigador le presenta unas frases que no están completas para que el individuo las termine.
- *Test de respuestas a imágenes*: se da un dibujo durante un periodo de tiempo breve al entrevistado para que este cuente una historia acerca de lo que ve en el dibujo, sus personajes, etc.

### Técnicas de creatividad

Son técnicas cualitativas, indirectas y grupales, y se utilizan sobre todo para la creación de ideas nuevas y para obtener soluciones a problemas.

- *Brainstorming*: en español lluvia de ideas, es una técnica donde se selecciona a un grupo lo bastante heterogéneo para generar muchas ideas diferentes. El investigador expone cuál es el problema o la investigación que se está realizando, y los individuos dan ideas, sin pararse a juzgarlas o evaluarlas. Posteriormente, en una segunda fase, entre todos los asistentes se exponen las ventajas y desventajas de cada una de las ideas.
- *Phillips 66*: es una técnica mediante la que se buscan soluciones razonadas a problemas mediante el consenso. Se expone un problema a un grupo de entre 60 a 100 individuos, que a su vez están agrupados en grupos más pequeños e independientes. En cada uno de los grupos tienen que llegar a una posible solución consensuada y aceptada por todos sus miembros. Una vez todos los grupos tienen una solución, se exponen todas a todos los grupos para su discusión y obtener una solución satisfactoria para todos los grupos.
- *Delphi*: en este caso se reúne a un grupo de expertos a los que se va preguntando acerca de un tema, cada uno de ellos da una respuesta de forma a un coordinador. Este, junta todas las respuestas y las redistribuye de forma anónima a los expertos para que tengan en cuenta los resultados que se han obtenido con anterioridad, de tal forma que puedan modificar su respuesta anterior o mantenerla. Generalmente se suelen hacer tres o cuatro rondas, hasta que la dispersión de las respuestas es baja.

### Observación

Mediante la observación lo que se hace es registrar las conductas de los individuos, objetos o acontecimientos. La observación se puede hacer directamente a los consumidores, o también a las distintas empresas del microentorno (distribuidores, vendedores, competidores, proveedores...).

El patrón de comportamiento que se va a estudiar debe:

- Ser corto.
- Ser repetitivo.
- Ser evidente, es decir, que pueda ser observado a simple vista.

Hay diferentes tipos de observación dependiendo de la característica que estemos aislando:

- *Estructurada y no estructurada*: para la información estructurada se ha definido con anterioridad el problema a estudiar y se sabe exactamente qué es lo que hay que observar. En la no estructurada no es así, hay más libertad porque lo que se está buscando es justamente poder definir mejor el problema.
- *Directa e indirecta*: la observación directa se realiza en el mismo momento en el que se desarrolla el comportamiento que estamos analizando. Por el contrario, en la observación indirecta, la observación se realiza con posterioridad.
- *Observación natural y no natural*: en la observación natural el entorno en que se realiza es un entorno real, mientras que en la no natural el entorno es artificial o ha sido alterado.
- *Humana y mecánica*: en la primera la observación la realiza un investigador mientras que en la segunda la realiza una máquina.
- *Conocida y no conocida*: en función de si la observación es conocida o no por el individuo al que se está investigando.

### 3.2.2.2. Investigación cuantitativa

En muchos casos de una investigación de mercado, con las técnicas cualitativas no pueden alcanzarse todos los objetivos. Debido a ello, los agentes de marketing deben utilizar también otros tipos de técnicas cuantitativas, para poder conseguir los datos necesarios y para el éxito de la investigación. Según Miquel, *et al* (1997, p.63), “la investigación cuantitativa es aquella que se dirige a recoger información objetivamente mensurable”, con una muestra que representa la población objetivo.

Aunque están aceptados en la investigación de mercado los dos tipos de investigación, cualitativa y cuantitativa, por sus características y sus naturalezas, hoy en día la investigación de mercados no se realiza con un solo tipo de investigación, sino que se combinan los dos tipos. Ello es así dado que ambos tipos pueden facilitar distinta información, ya que la cualitativa está asociada más a la investigación exploratoria, mientras que la investigación cuantitativa lo está a la investigación descriptiva (Trespalcios *et al.*, 2005). El fin es obtener resultados más complejos y fieles.

El método más utilizado de la investigación cuantitativa la encuesta, una técnica estructurada que permite al investigador conseguir los datos más específicos y concretos sobre el tema investigado. Los datos que obtenemos del trabajo de campo los analizamos mediante diversos procedimientos estadísticos.

A continuación, se presentan las técnicas que se utilizan en la investigación tipo cuantitativa (Miguel *et al*, 1997): la encuesta ad-hoc, la encuesta periódica y la observación (véase Figura 9.4).

#### **3.2.2.2.1.- La encuesta ad-hoc**

La encuesta es un cuestionario que contiene un conjunto o una serie de preguntas diseñadas para obtener información concreta correspondiente a los objetivos de la investigación. Las preguntas están estructuradas y organizadas, tienen características ajustadas a la información que se solicita y deben ser completadas por los entrevistados. Para diseñar una encuesta perfecta debe contarse con los objetivos de la investigación y con qué tipo de análisis se puede aplicar para evitar los posibles errores y/o la obtención de datos que después no nos sirvan para nada. Además, la encuesta no debe ser muy extensa ni utilizar preguntas muy complicadas, ya que es posible entonces encontrarse con respuestas sin contestación.

Rodríguez (2014) recomienda que antes de realizar el trabajo de campo el cuestionario debe determinar a priori la siguiente información: las preguntas interesantes, las posibles respuestas, el tamaño de la muestra representativa de la población, el método de selección de la muestra, y la técnica de recogida de datos. Además, Rodríguez (2014) está de acuerdo con Trespalcios (2005) que con la encuesta se puede recoger tres tipos de información:

- El comportamiento del consumidor en el pasado, presente o futuro
- Las actitudes y motivaciones que pueden influir determinados comportamientos
- Información de clasificación, o de las características del entrevistado, tanto demográficas como socioeconómicas

La encuesta ad-hoc se recoge y se termina en el momento concreto de la recogida de datos. Muchos la conocen como encuesta Ad-hoc. La encuesta Ad-hoc es la encuesta que se perfila para lograr un objetivo específico que no está disponible en ese momento. Es decir, se trata de recoger datos primarios que tienen un objetivo, una muestra y unas preguntas específicas para un problema en concreto. Las encuestas Ad-hoc pueden ser de distintos tipos según el modo de recogida de la información tal y como se explica a continuación.

Encuesta personal directa

Para obtener la información vía encuesta personal se necesita tener una interacción entre entrevistador y entrevistado. El entrevistador se encarga del control, la ayuda, y motivación al entrevistado para que éste pueda responder a las preguntas de manera apropiada y correcta, ya que este entrevistador puede explicar o aclarar dudas en las preguntas complicadas. Es posible realizar las encuestas en distintos lugares como en el hogar, por la calle o en el punto de venta.

- *Encuesta en el hogar:* es cuando el entrevistador realiza la encuesta en el domicilio del entrevistado. Normalmente se usa este tipo de encuesta cuando el objeto de investigación es la población de un territorio y la muestra ha sido seleccionado aleatoriamente. Actualmente, este tipo de encuesta se ha reducido, puesto que tiene varias desventajas asociadas principalmente a la desconfianza en el entrevistador, el elevado coste, y la larga duración de tiempo para poder terminar el trabajo de campo. La Tabla 9.2 señala las ventajas y desventajas de este tipo de encuesta.

Tabla 9.2

**Ventajas y desventajas de la encuesta personal en el hogar**

Ventajas	Desventajas
Muy flexible y fácil de controlar	La desconfianza en el entrevistador
Puede mostrarse material auxiliar necesario	Necesita tiempo muy prolongado
Reduce el porcentaje de errores porque pueden aclararse las dudas	Elevado coste
Asciende el índice de respuestas	Pueden existir distorsiones debidas al entrevistador
Es adecuada para cuestiones complicadas	Inadecuada para temas personales o confidenciales
La calidad de la información es alta	Puede intentar realizarse en el momento inoportuno

Fuente: Elaboración propia

- *Encuesta in situ*: se puede realizar en cualquier sitio, por ejemplo, en los puntos de venta, calles, centros comerciales, aeropuertos, destinos turísticos, etc. Comparado con la encuesta en el hogar, la encuesta in situ es más cómoda y rápida, ya que no es necesario desplazarse a distintos domicilios (en un solo sitio como el punto de venta, el entrevistador puede recoger información de varias encuestas). Además, aunque tiene dudas relacionadas con la fiabilidad de los datos recibidos, si se realiza la encuesta en el sitio requerido que facilite la información querida (por ejemplo, si se necesita la información sobre el comportamiento de los clientes después de la compra, y se realiza la encuesta en el punto de compra), la información obtenida puede ser más nueva y acertada. La Tabla 9.3 muestra las ventajas y desventajas de este tipo de encuesta.

TABLA 9.3  
Ventajas y desventajas de la encuesta in situ

Ventajas	Desventajas
Fácil de controlar y mucha comodidad	No se garantiza la representatividad de la muestra
Bajo coste en comparación con la encuesta personal en el hogar	La fiabilidad de datos es baja
Posibilidad de recibir información de la muestra de distintas áreas geográficas	Temporalidad de los datos
Puede mostrarse material auxiliar necesario	Se usa más para temas menos complicados

Fuente: Elaboración propia.

#### Encuesta personal a distancia

- *Encuesta telefónica*: es aquella entrevista que se realiza a través de una conversación telefónica. El entrevistador lanza las preguntas del cuestionario y directamente apunta o graba las respuestas del entrevistado. La Tabla 9.4 muestra las ventajas y desventajas de la encuesta telefónica.

TABLA 9.4  
Ventajas y desventajas de la encuesta telefónica

Ventajas	Desventajas
Rápida, y con coste medio	No es posible mostrar material auxiliares necesarias
Territorio más amplio	Desconfianza del entrevistado
Mejor inclinación a la respuesta e incluso sinceridad	Los datos de clasificación han de solicitarse expresamente
Perfecta para personas ocupadas e importantes	Entrevista corta y no complicada
Elevado índice de respuesta	

Fuente: Elaboración propia.

#### Encuesta auto-administrada

Este tipo no necesita el contacto directo entre el entrevistador y el entrevistado, simplemente se envía el cuestionario a través de diferentes medios al entrevistado, para que después de rellenar ese cuestionario, el entrevistado lo devuelva al entrevistador.

- *Encuesta postal o por correo*: Antes de enviar los cuestionarios, ha de determinarse y seleccionarse la muestra. El cuestionario debe estar acompañado de una carta de presentación, donde se expliquen los motivos y objetivos de la investigación. La carta debe ser redactada cuidadosamente, expresando las razones de la investigación, incluidas las razones de haber elegido al

entrevistado como miembro de la muestra. Históricamente, este tipo de encuesta siempre ha obtenido una baja tasa de respuesta, pudiéndose llegar al 20 por ciento de los envíos. La siguiente tabla demuestra las ventajas y desventajas de la encuesta postal (véase Tabla 9.5).

TABLA 9.5  
Ventajas y desventajas de la encuesta postal

Ventajas	Desventajas
Muy económica	Baja tasa de respuesta (representatividad de la muestra)
Territorio más amplio	No garantiza que sea la persona deseada
Flexibilidad en el tiempo para el entrevistado	Distorsiones por la lectura del cuestionario
Elimina la influencia del entrevistador	Puede tener la influencia de terceras personas
Perfecta para personas ocupadas e importantes	No es posible mostrar material auxiliar necesario ni aclarar dudas
	Desconfianza del entrevistado
	Los datos de clasificación han de solicitarse expresamente
	Se tarda tiempo en recibir la respuesta

Fuente: Elaboración propia

- *Encuesta por fax:* Tiene características similares a la encuesta por correo, pero se aplica el fax como herramienta de envío, es decir el entrevistador envía el cuestionario a través del fax y el entrevistado también devuelve el cuestionario relleno por fax. En los últimos años desde que aparece Internet, ha descendido notablemente el uso de la encuesta por fax y por correo. La siguiente tabla muestra las ventajas y desventajas de la encuesta por fax (véase Tabla 9.6).

TABLA 9.6  
Ventajas y desventajas de la encuesta por fax

Ventajas	Desventajas
Más rápida que la encuesta postal aunque tiene más coste	Baja tasa de respuesta
Flexibilidad en el tiempo para el entrevistado	No es conveniente si la muestra es individual, es más apropiada para empresas
Elimina la influencia del entrevistador	No garantiza que sea la persona deseada
Perfecta para personas ocupadas e importantes	Distorsiones por la lectura del cuestionario
	Puede tener influencia de terceras personas
	No es posible mostrar material auxiliar necesario ni aclarar dudas
	Desconfianza del entrevistado
	Los datos de clasificación han de solicitarse expresamente

Fuente: Elaboración propia.

### Encuesta online

Consiste en elaborar un cuestionario para que el entrevistado lo conteste vía Internet. Se puede realizar a través del correo electrónico o de un formulario en la propia web de la empresa o de otra. Aunque cada día la conexión de Internet es más amplia, no todo el mundo tiene acceso a Internet y el entrevistador debe tener en cuenta la

representatividad de la muestra. Existen agencias de investigación especializadas que se encargan de realizar el formulario de la encuesta online y muchas desempeñan todos los pasos del trabajo de campo. Ejemplos de estas agencias serían *SurveyMonkey*, *SohoSurvey*, *Servio*, *Typeform*, *Google Formulario*, etc.

- *Encuesta por correo electrónico*: se envía el cuestionario mediante correo electrónico. Es necesario que el entrevistador y el entrevistado tengan una cuenta de correo electrónico y acceso a Internet.
- *Encuesta por formulario en las páginas web*: en las páginas interesadas habrá un espacio o un enlace donde se publica el cuestionario para que el entrevistador pueda contestar y devolver al entrevistador.

La siguiente tabla muestra las ventajas y desventajas de la encuesta online (véase Tabla 9.7).

TABLA 9.7  
Ventajas y desventajas de la encuesta online

Ventajas	Desventajas
Rápida, cómoda y económica	Limita a las personas que está disponible una cuenta de correo y Internet
Mayor índice de respuesta que la encuesta por correo tradicional y por fax	Representatividad de la muestra dudosa
Se pueden utilizar las imágenes, audios, o videoclips como material auxiliar	Incertidumbre sobre privacidad (ley de datos)
Llega a muestras más dispersas y también al público objetivo	Necesario complementarlas con fuentes tradicionales
Ágil en la realización de cuestionarios y en el procesado de datos	No se garantiza el anonimato del entrevistado

Fuente: Elaboración propia.

### 3.2.2.2.2.- La encuesta continua o periódica

En comparación con la encuesta no continua o encuesta Ad-hoc que se realiza y termina en un tiempo muy concreto, en la encuesta continua se realiza periódicamente una recogida de información. Existen dos tipos: encuesta panel y ómnibus.

#### Encuesta panel

Es un método de recogida de datos que tiene carácter longitudinal y una perspectiva dinámica. Se realiza la recogida de información periódicamente con las mismas muestras representativas de la población objetivo de la investigación. Este grupo de individuos permanecerá como muestra durante un periodo de tiempo, a veces ciertos individuos de esta muestra se renovarán cada cierto periodo de tiempo. Los paneles necesitan ser tratados por agentes profesionales como, por ejemplo, agentes de empresas especializadas en investigación de mercado, que después venden los datos a las organizaciones interesadas. El entrevistador lanzará las mismas preguntas sobre un tema concreto a la misma muestra cada vez que realiza el panel, así se permite analizar la evolución de las variables interesadas por parte de entrevistador. Como cualquier tipo de encuestas, tiene ventajas y desventajas (véase Tabla 9.8).

Fases principales para la realización de recogida de información con la técnica panel.

- Determinar o definir los elementos como: quien será miembro de la muestra, la cantidad de la muestra, la duración del panel, la posibilidad de colaboración con

el estudio, la frecuencia de recogida de datos, el soporte para la obtención de datos.

- Realización del panel. Se puede hacer a través de un cuestionario tradicional o electrónico. Si algunos abandonan antes de la terminación del periodo, deben ser sustituidos por otros panelistas similares.

TABLA 9.8  
Ventajas y desventajas de la técnica panel

Ventajas	Desventajas
Perfecto para el estudio del comportamiento de los consumidores	Coste muy alto
Alta fiabilidad de datos	Es pesada para el entrevistado
Se permite observar de forma longitudinal	Larga duración

Fuente: Elaboración propia.

### Encuesta ómnibus.

Es una técnica continua que tiene características parecidas a la encuesta panel, es decir, tiene un carácter longitudinal como el panel, pero la encuesta ómnibus no se centra en un solo tema, sino que se pregunta sobre diferentes temas al mismo tiempo. Debido a ello, esta encuesta necesita un buen cuestionario de tipo estructurado y dividido en sesiones. Al haber distintos temas en el cuestionario, se debe limitar el número de preguntas en cada sesión para que haya la menos confusión posible. Además, se puede compartir el coste entre las empresas interesadas (véase Tabla 9.9).

TABLA 9.9  
Ventajas y desventajas de la técnica ómnibus

Ventajas	Desventajas
Menor coste	Información limitada por tener menor número de preguntas y respuestas
Alta fiabilidad de datos	Posibilidad de confusión por ser el cuestionario multitemático
Se permite observar de forma longitudinal	

Fuente: Elaboración propia.

### **3.2.2.2.3. Observación**

La observación también se cuenta como una de las técnicas cuantitativas. Es un método de recogida de información que permite obtener la información mediante el registro del comportamiento o características de un grupo de individuos, objetos, o acontecimientos sin realizar ningún proceso de comunicación, y permite a los miembros del grupo analizado que se comporten naturalmente sin la necesidad de colaboración. Normalmente, se utiliza la observación acompañada con otros métodos para completar la información, por ejemplo, se observa la evolución de compra en un tiempo determinado, pero no se puede tener información de las razones de esta evolución.

### **3.2.3. Instrumentos de investigación.**

#### 3.2.3.1. El cuestionario

El instrumento básico que se usa en la mayoría de las investigaciones de mercado para la recogida de información es el cuestionario. El cuestionario es un impreso con unas preguntas o unas series de preguntas determinadas, con el fin de ser un medio para

estructurar la entrevista de una forma ordenada (Hague y Jackson, 1992). Desarrollar un buen cuestionario o crear las preguntas de un cuestionario no es un trabajo sencillo, necesita experiencia y profesionalidad, especialmente en los temas de la investigación. Se debe tener en cuenta los objetivos de la investigación, la facilitación de la tarea del entrevistador, y los sucesivos métodos de análisis de datos. Según Campos (2014), los cuestionarios deben ejercer tres objetivos específicos.

- Transformar la información necesaria en un conjunto específico de preguntas.
- Servir de estímulo y motivación a los encuestados para luego incrementar la tasa de respuesta.
- Minimizar el error de respuesta y afirmar que se realizan las preguntas en el mismo orden, en las mismas formas y en los mismos requisitos.

#### 3.2.3.2. Tipos de cuestionario

Aunque Campos (2014) explica que el cuestionario es un instrumento estructurado, los investigadores podrían clasificar los cuestionarios en función del grado de libertad al realizar la encuesta. Por ejemplo, Hague y Jackson (1992) clasifican los cuestionarios en tres tipos.

- *Cuestionario estructurado*: el encuestador debe seguir las preguntas en el mismo orden tal y como están escritas en el cuestionario, igual que el encuestado no puede añadir en las respuestas más de lo que se pide en las preguntas. Se utilizan cuando se trata con una muestra muy numerosa. Es típico de la investigación relacionada con los consumidores. Este tipo de cuestionario obtiene el mayor nivel de información, el entrevistador conseguirá toda la información necesaria con mayor rapidez.
- *Cuestionario semiestructurado*: permite al encuestador y el encuestado tener más flexibilidad al realizarse la encuesta, es decir el encuestador puede seguirlo en un orden menos riguroso, y el encuestado puede declarar con sus propias palabras. La mayor responsabilidad recaerá en el encuestador en controlar y adaptar las preguntas a las circunstancias concretas del momento. Tiene varias preguntas abiertas, mezcladas con las cerradas. Con este cuestionario el encuestador conseguirá una información a nivel medio.
- *Cuestionario no estructurado*: las preguntas sirven como guía de una entrevista. El encuestador debe tener bastante experiencia y habilidades para conseguir los datos necesarios y saber adaptarse a las circunstancias. Se utiliza en las entrevistas en profundidad. Este tipo de cuestionario permitirá un nivel bajo de información obtenida.

#### 3.2.3.3. Pasos para desarrollar un cuestionario

1. Para elaborar un cuestionario, el encuestador debe definir los aspectos de información a recoger en el cuestionario y estos aspectos deben estar sujetos a los objetivos, tanto el objetivo general como los objetivos específicos, para evitar errores. Es recomendable agrupar las áreas de información en dos sesiones, una es información fundamental y otra es información relativa a ella (Hague y Jackson 1992). Además, debe tener en cuenta el alcance de la información planteada.
2. El encuestador debe determinar cómo hay que preguntar y cómo quiere que contesten los encuestados, esta fase afectará a la fase de análisis de datos. Las

preguntas deben ser muy claras y concretas, suelen ser cortas. Existen varios tipos de preguntas que veremos en el siguiente apartado.

3. El encuestador deber también establecer el orden de las preguntas. El orden es esencial ya que puede motivar al encuestado en la contestación a las preguntas, además de evitar la pérdida de datos. Normalmente, suele empezarse con las preguntas sencillas para que se suelten poca a poco y que se sientan cómodos los encuestados.
4. Cuando se tenga un borrador del cuestionario, hay que fijarse en el formato y la duración. El cuestionario debe contener un título en la parte superior de la primera página, seguido con una breve introducción para exponer los motivos de la realización la encuesta. Cada sesión de preguntas debe estar bien separada y numerada, y contener explicaciones claras de cómo se marca o se contesta. En cuanto a la duración, dependerá del contexto y del método de la encuesta. Por ejemplo, en la entrevista telefónica o por la calle no debería superar los 10 minutos, pero en la entrevista a domicilio podría alargarse hasta 20-30 minutos.
5. El encuestador debe tener ideas claras sobre el modelo de entrevista a realizar, bien por teléfono, correo, online, o bien en la entrevista personal. Cada método tiene sus características propias, y debe seleccionarse el método más conveniente para la investigación.
6. Se debe realizar una prueba piloto del cuestionario (Pretest). La prueba piloto del cuestionario se realiza antes de lanzar la encuesta al mercado. La utilizamos para asegurarnos la validez del cuestionario, tanto de la redacción como la duración, y para detectar los errores o cualquier dificultad en contestar los objetivos. Para realizar esta prueba piloto, se aplica el cuestionario con una muestra pequeña, 10-20 entrevistas ya son suficientes para captar errores de la encuesta.

#### 3.2.3.4. Tipologías de preguntas en un cuestionario

Las preguntas deben estar bien diseñadas y bien redactadas de forma que permitan obtener la información que se responde a los objetivos de la investigación. Existen 3 criterios a utilizar en el diseño del cuestionario.

Según el *grado de libertad* de respuesta (ved los ejemplos en la Tabla 9.10):

- *Preguntas abiertas*: son aquellas que dejan a los encuestados que contesten libremente y proporcionen sus propias respuestas a las preguntas, porque no contiene ninguna respuesta prevista al elegir. Este tipo de preguntas es muy útil parar sacar información oculta, en consecuencia, recibirá información más rica en contenido. Además, son más espontaneas y tienen mayor profundidad de matices. Al contrario, también tienen sus desventajas. Así, las preguntas abiertas tienen mayor lentitud en las respuestas, son más costosas, y son más complicadas al analizar los datos. Se suele tratar con información de características como actitudes, opiniones, motivaciones, y emociones.
- *Preguntas cerradas*: Las respuestas ya están previamente determinadas para elegir. Los encuestados tienen muy poca libertad para contestar, deben responder o seleccionar una o varias entre las que se ofrecen en la encuesta. Este tipo minimiza el sesgo del encuestador y funciona con mayor rapidez y menos coste (Campos, 2014). Además, el encuestador puede estar seguro que recibirá las respuestas en el sentido deseado; asimismo, no presiona al sujeto o al encuestado.

- *Preguntas semicerradas o mixtas*: son aquellas respuestas cerradas, pero que dejan una opción abierta. Se usa este tipo de preguntas cuando hay dudas de dejar posibilidades de respuestas no contempladas.

TABLA 9.10  
Ejemplos de preguntas abiertas, cerradas, y semicerradas

Preguntas abiertas	
No estructuradas	¿Cuál es su opinión sobre el plátano de canarias ?
Asociación de palabras	¿Cuál es la primera palabra que le viene a la mente cuando oye lo siguiente?  Plátano:
Completar frases	Siempre compro plátanos de _____
Completar historias	En un supermercado había pocos plátanos y muchas bananas, los plátanos llevan etiquetas puestas pero las bananas no. Esto me hizo pensar que.....
Preguntas cerradas	
Dicotómicas	¿Ha probado Ud. una vez un plátano de canarias? ___ Sí ___ No
De opción múltiple	¿Cuántas veces consume plátanos en una semana? ___ Cero ___ Una vez ___ 2/3 veces ___ 4/5 veces ___ Mas de 5 veces
De respuesta múltiple	¿Cuál de las siguientes frutas debe tener siempre Ud. en casa? ___ Manzana ___ Plátano ___ Pera ___ Uva ___ Naranja
Preguntas mixtas	
¿Dónde compra Ud. los plátanos de canarias? ___ Mercado ___ Supermercado ___ Frutería local ___ Otro (Especificar)_____	

Fuente: Elaboración propia.

Según el *grado de premeditación* de la respuesta (ved los ejemplos en la Tabla 9.11):

- *Preguntas espontáneas*: es un tipo de preguntas abiertas, donde el encuestador debe saber que no puede sugerir ninguna respuesta.
- *Preguntas sugeridas*: Este tipo de preguntas contiene respuestas múltiples para que pueda elegir entre varias posibles.

Según el *grado de información* obtenida (ved los ejemplos en la Tabla 9.12):

- *Preguntas de escala*: los encuestados responden las preguntas expresando sus opiniones mediante una escala numérica con una serie de categorías o bien seleccionan el grado entre las respuestas ofrecidas. Se suele utilizar para experimentar los niveles de comportamiento, actitud, frecuencia, etc. La escala Likert es el método más conocido que contiene preguntas con respuestas de forma de escalas para medir estas las variables.
- *Preguntas de clasificación*: se utiliza para clasificar la información cuando ya está recogida, tiene el fin de agrupar los encuestados para poder comparar las respuestas obtenidas de un grupo con otros grupos. Además facilita un perfil de los encuestados, permite datos como edad, sexo, nivel de educación, domicilio, etc. (Hague y Jackson, 1992).

Tabla 9.11

Ejemplos de preguntas espontáneas y sugeridas

Preguntas espontáneas		
Dígame qué destinos turísticos en España conoce, aunque sólo sea de oídas:		
_____		
_____		
Preguntas sugeridas		
De los destinos turísticos en la Comunidad de Valencia que le muestro, ¿Cuáles conoce Ud. aunque solo sea de oídas?		
___ Castillo de Peñíscola	___ Es Vedra	___ Parque Natural de La Tinença de Benifassà
___ Barrio del Carmen	___ Bioparc	___ Ciudad de las Artes y las Ciencias
___ Palacio de Altamira	___ Terra Mítica	___ Las sierras de Corbera y de les Agulles

Fuente: Elaboración propia.

TABLA 9.12

Ejemplos de preguntas de escala y de clasificación

Preguntas de escala						
Preguntas de comportamiento						
¿Para comprar un billete de avión de larga distancia, cuánto tiempo necesita Ud. para decidir comprar el billete?						
___ Menos de un día			___ Entre un mes y tres meses			
___ Entre un día y una semana			___ Entre tres meses y un año			
___ Entre una semana y un mes			___ Más de un año			
Preguntas de actitudes						
Valore su grado de satisfacción en relación a los siguientes conceptos (1, muy insatisfactorio; 2, insatisfactorio; 3, indiferente; 4, satisfactorio; 5, muy satisfactorio) :						
	1	2	3	4	5	Ns/Nc
Calidad de servicio						
Rapidez						
Limpieza						
Preguntas de clasificación						
Género: ___ Hombre ___ Mujer						

Fuente: Elaboración propia

3.2.4. Plan de muestreo

Antes de empezar a realizar el trabajo de campo, el encuestador, aparte de preparar el cuestionario, debe saber cuáles serán sus muestras, cuáles son los criterios o requisitos de selección y qué tamaño necesitaría para conseguir unos resultados fiables y válidos. Según Blázquez Resino (2014, p.120) se define el muestreo como “un conjunto de operaciones desarrolladas para determinar una muestra, su tamaño y las características

necesarias para identificar sus elementos”. De este modo, la finalidad del muestreo es definir un conjunto de características de una determinada población, a partir de la información adquirida de una muestra.

En el plan de investigación se pretende obtener información examinando un conjunto de individuos o a todos los que tienen interés para el investigador. Ese conjunto total se considera como *población* o *universo*. Puede estar establecido por cualesquiera personas, organizaciones, o establecimientos que contengan todos los elementos para cumplir los objetivos de la investigación. En una investigación cuantitativa, cuando el tamaño de la población objeto de estudio es elevado ha de seleccionarse su *muestra*, la cual es un subgrupo de elementos de la población, que debe ser representativo de la población.

Una vez ya hemos definido la población objeto, debe concretarse la muestra. Este paso del procedimiento de muestreo consiste en seleccionar las *unidades muestrales*. Unidad muestral o unidad de muestreo es la unidad básica que está disponible dentro de la población objeto para ser elegida en alguna de las fases del muestreo. Por ejemplo, en una investigación que tiene como población objeto los estudiantes universitarios en España, podríamos determinar en la primera fase, seleccionando las diferentes provincias en España, en la segunda fase sería, dentro de las provincias seleccionadas, elegir las diferentes universidades, y en la última fase se eligen los distintos estudiantes para realizar la entrevista. Asimismo, el tamaño de la muestra debe estar determinado. ¿Cuál es el tamaño de la muestra más apropiado, que resulta completamente fiable y representativo de la población objetivo? Es cierto que cuanto mayor sea el tamaño de la muestra, más fiable es la información, y se reduce el *error muestral* que sucede durante el trabajo de campo. El error muestral es el error asociado a no poder preguntar a toda la población y solo a una muestra de ella (a medida que el tamaño de la muestra se aproxime al tamaño de la población, menor es este error).

#### Procedimiento de muestreo

En una investigación cuantitativa, es necesario que el investigador elija el tipo de procedimiento de muestreo más apropiado y que se corresponda a los objetivos y la naturaleza de la investigación. Además, debe tener en cuenta las características, las ventajas e inconvenientes de los métodos de la selección del muestreo para asegurarse que los datos que va a obtener son los más fieles posibles y los más adecuados teniendo en cuenta el presupuesto de la investigación. Se destacan esencialmente dos tipos principales de procedimiento de muestreo: muestreo probabilístico y el muestreo no probabilístico.

#### *El muestreo probabilístico*

Es el método que permite a cada unidad muestral de una población, poseer una determinada probabilidad conocida de ser elegida de manera objetiva, y mecánica. Aunque la selección de estos procedimientos está basada en el azar, tiene mayor seguridad y garantía científica, ya que permite calcular el error muestral y el intervalo de confianza, sobre todo puede impedir la influencia de la subjetividad por parte del investigador.

Las técnicas primordiales de los procedimientos de muestreo probabilísticos son las siguientes:

- *Muestreo aleatorio simple*: Esta técnica aleatoria es la más sencilla y rápida, cada unidad muestral de una población tiene la misma probabilidad de ser

seleccionada en el estudio, además se selecciona de forma independiente al resto.

- *Muestreo aleatorio estratificado*: Esta técnica se suele utilizar en el campo de la investigación de mercados ya que la población o los consumidores pueden clasificarse en grupos. El procedimiento de esta técnica está basado en establecer subpoblaciones o estratos que tienen carácter homogéneo internamente y heterogéneo entre sí dentro de la población. Cuando los estratos están ya definidos, se selecciona en cada estrato unas unidades muestrales por algún método aleatorio. Por consiguiente, es posible afirmar que la muestra obtenida representa a distinta variedad de población.
- *Muestreo por conglomerados*: tiene una forma de seleccionar parecida al estratificado en que se dividen los grupos, pero la diferencia está en la selección de la unidad muestral, en el muestreo por conglomerados se incorporan todas las unidades de muestras o grupos seleccionados, por lo tanto, cada unidad muestral dentro del conglomerado debe contener un nivel de heterogeneidad parecida al total de la población (Blázquez Resino, 2014).

#### *El muestreo no probabilístico*

En algunos casos por falta de objetividad de la selección, no se puede aplicar el procedimiento aleatorio. El investigador seleccionará la metodología discrecional que está basada en el juicio o criterio del mismo investigador. De esta manera no se puede examinar la probabilidad de selección de las unidades muestrales, ni el error aleatorio, ni el nivel de confianza, no obstante, este muestreo se aplica en muchas ocasiones por su sencillez y menor coste.

Las técnicas más comunes del procedimiento de muestreo no probabilístico son las siguientes:

- *Muestreo por conveniencia*: se seleccionan elementos muestrales por el interés o la comodidad del investigador teniendo en cuenta los objetivos de la investigación. Se elige a aquellas personas que se disponga con mayor rapidez y comodidad. Por ejemplo, se realiza la entrevista a las personas por la calle donde está el entrevistador. De esta manera no es posible controlar la representatividad de la muestra. Por tanto, se utiliza más en la investigación exploratoria, por ejemplo, una investigación para recoger una idea nueva, tendencias o crear un nuevo producto.
- *Muestreo por juicio del investigador*: en este caso se supone que el investigador es el experto en el tema de la investigación, de este modo la selección de las unidades muestrales depende del juicio del investigador, la mayoría de veces se utiliza en investigaciones exploratorias donde el tamaño de la muestra es pequeño.
- *Muestreo por cuotas*: el objeto de esta técnica es garantizar la asistencia de cada subgrupo de la población, por ello la cuota de los participantes en la muestra en cada categoría debe estar determinada. Es decir, se realiza la selección del muestreo de forma subjetiva de parte del investigador, por ejemplo, se puede elegir por la conveniencia del investigador en cada subgrupo hasta que cumpla la cantidad planteada.

### **3.3. Tercera fase. La recogida de información**

Una vez ya está preparado el plan de muestreo y el cuestionario, podemos empezar con la fase de recogida de información. El investigador debe planear dónde es el lugar más apropiado para realizar el trabajo de campo, se debe fijar también el tipo de técnica de recogida información. Puede ser por el “terreno” como las entrevistas en el domicilio, en oficinas como los hoteles, agencias de viajes, etc., o en lugares públicos como en las calles, atracciones turísticas, aeropuertos, estaciones de autobuses o trenes, centros comerciales, etc. O bien, se realiza desde su propia oficina por teléfono, correo tradicional, correo electrónico, redes sociales, etc.

Además, como el trabajo de campo es la fase más costosa en cuestión de tiempo y de valor económico, sería conveniente fijar cuándo es el tiempo más apropiado para realizar la recogida de información. Hay cuestiones que deberían tenerse en cuenta como la evolución de visitas durante el día, la temporada de vacaciones, y características de temas y personas entrevistadas.

### **3.4. Cuarta fase. Analizar la información**

En cuanto ya tengamos los cuestionarios rellenos, los pasos que deberían hacerse antes de realizar algún análisis de la información son los siguientes.

- *Revisión*: los cuestionarios rellenos deberían estar revisado ya que es posible que existan algunas omisiones o errores en algunas preguntas. Estos errores pueden ocurrir por varias cuestiones como que los entrevistados no están dispuestos a declarar o no tiene intención de decir. Cualquier error de las respuestas lo calculamos como error muestral.
- *Codificación*: Todas preguntas y respuestas que aparecen en el cuestionario deben estar identificadas y codificadas para que pueda facilitarse el proceso estadístico.
- *Grabación*: es la introducción de estos códigos en un fichero de datos como en la hoja Excel.

En el análisis de datos, hay tres tipos de análisis clasificados según el número de variables que deben analizar.

- *Análisis univariantes o análisis de una variable*: es la técnica más sencilla, se analiza cada variable de forma individual, y se usa cuando hay una sola medición de cada elemento, por ejemplo, el análisis de media, o el análisis de frecuencias de una variable.
- *Análisis bivariantes o análisis de dos variables*: es un análisis simultáneo de dos variables. Se fija en la existencia de la relación entre dos variables. Por ejemplo, se aplica la prueba de chi-cuadrado o el análisis de varianza.
- *Análisis multivariante o análisis multivariable*: se analizan simultáneamente diversas variables sobre las cuales se investiga. Ejemplos de estas técnicas son los análisis de clasificación o análisis clúster.

### **3.5. Última fase. La presentación de los resultados**

Para terminar el trabajo de investigación, el investigador debe realizar un informe final en el cual se explica toda la información y todo el proceso de la investigación. Ésta es la fase de conclusión del trabajo de investigación, que consiste en la redacción del informe

final y la presentación del informe. Aquí terminamos con una exposición breve de la estructura que debería seguir un informe final.

Este debe empezar con la explicación de los antecedentes de la investigación que refleja el origen del estudio. Después el investigador debe acotar el problema objeto de la investigación. Normalmente se suele analizar el sector de la investigación para ayudar a concretar el problema del estudio. Una vez definida la justificación del estudio, se pueden añadir los objetivos e hipótesis del estudio. El siguiente paso es añadir la ficha técnica del estudio. La ficha técnica consiste en información sobre el muestreo y el trabajo de campo, tales como el universo, tamaño muestral, error muestral, método de muestreo, método de recogida información, fechas y lugar de la recogida. Posteriormente, se muestran los resultados de acuerdo con los objetivos planteados, junto con su posible generalización y limitaciones derivadas de la metodología, y terminamos el informe final con unas conclusiones y recomendaciones para los directivos de la empresa.



# TEMA 10: EL PROCESO DE PLANIFICACIÓN EN MARKETING

---

TERESA VALLET-BELLMUNT

[vallet@uji.es](mailto:vallet@uji.es)

Universitat Jaume I

## RESUMEN

*Este capítulo es una introducción a la gestión del marketing en la empresa. Su instrumento más importante es el Plan de marketing. Se detallan en el tema las distintas partes del mismo.*

*El punto de partida del Plan de Marketing se encuentra en analizar la situación de la empresa y diagnosticar, mediante el análisis DAFO cuáles son los puntos fuertes y débiles de marketing y cuáles sus oportunidades y amenazas. A continuación, la empresa fijará los objetivos de marketing y escogerá las estrategias más adecuadas para la consecución de los objetivos. Para llevar a la práctica las estrategias, la empresa debe detallar los distintos planes de acción referidos al Producto, Precio, Comunicación y Distribución. Finalmente se debe especificar cómo se implementará el plan y cómo se controlará que los resultados obtenidos sean los deseados.*

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ARMSTRONG, G., KOTLER, P., MERINO, M.J., PINTADO, T. y J.M. JUAN (2011): *Introducción al marketing*, 3ª ed., Madrid, Pearson Educación.

KOTLER, P. (1992): *Dirección de marketing*, Madrid, Prentice Hall.

MUNUERA, J.L. y A.I. RODRÍGUEZ (2007): *Marketing estratégico. Teoría y casos*, Madrid, Pirámide.

VALLET, T., VALLET, T., VALLET, I., CASANOVA, E., DEL CORTE, V, ESTRADA, M., FANDOS, J., GALLART, V., MONTE, P (2015): *Principios de marketing estratégico*. Castelló de la Plana, Colección Sapientia nº 98, Publicaciones de la UJI.

INTRODUCCIÓN A LA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



TEMA 10: EL PROCESO DE PLANIFICACIÓN DE MARKETING

OBJETIVOS

Al finalizar el tema el alumno deberá ser capaz de:

- Comprender el proceso de planificación de marketing en la empresa
- Identificar la importancia del plan de marketing
- Gestionar las distintas partes del plan de marketing
- Realizar un análisis DAFO
- Distinguir los diferentes niveles de objetivos en la empresa
- Elegir las estrategias de marketing más adecuadas para conseguir los objetivos
- Establecer la implementación y las acciones de control del plan de marketing



GUIÓN DEL TEMA

1. [El proceso de planificación de marketing](#)
2. [El Plan de marketing](#)
  1. [Análisis de la situación: DAFO](#)
  2. [Fijación de objetivos](#)
  3. [Estrategias de marketing](#)
  4. [Plan de acción](#)
  5. [Ejecución y control](#)

BIBLIOGRAFÍA

Teresa Vallet-Bellmunt, Jose María Beser-Hernández, Toni Vallet-Bellmunt, Emilia Casanova-Calatayud, Ángel Del Castillo-Rodríguez, Víctor Del Corte-Lora y Yeamduan Narangajavana-Kaosiri (2018): *Introducción al Marketing*. Materiales de la Asignatura Introducción a la Administración de empresa. Universitat Jaume I.

## 1. INTRODUCCIÓN

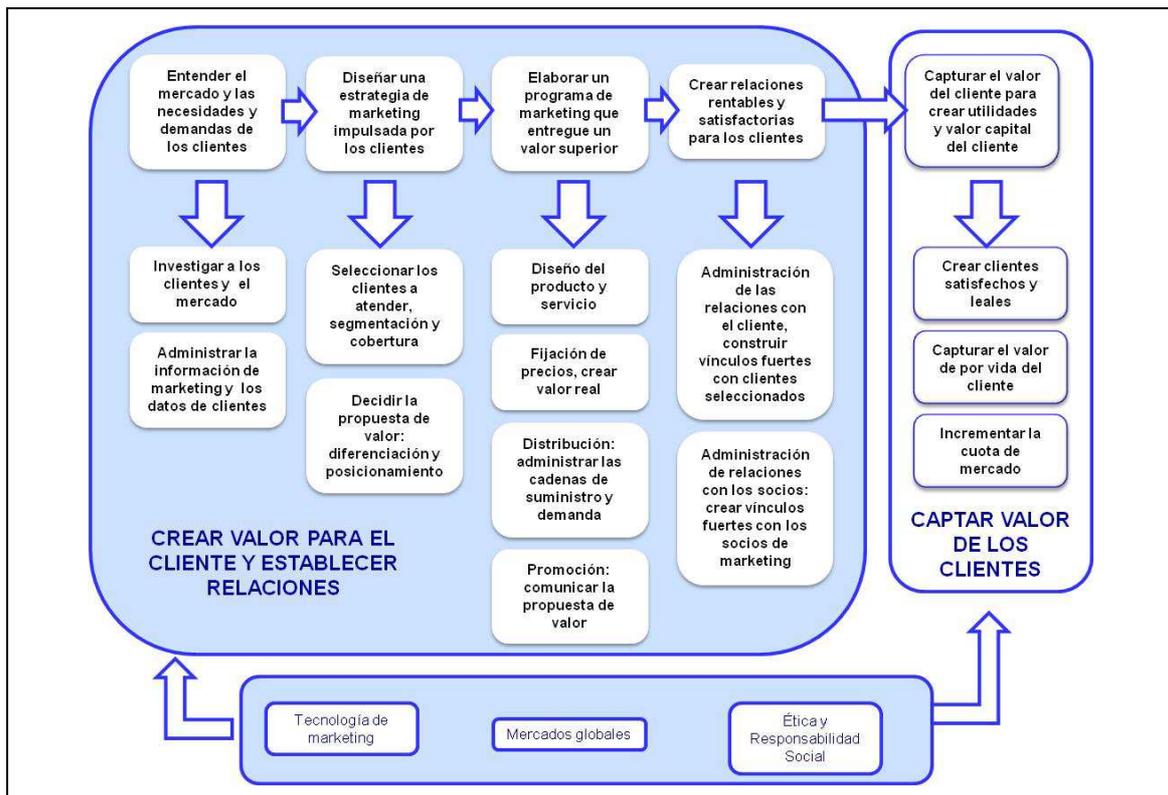
En este tema vamos a ver la planificación del marketing en la empresa. En un primer apartado se detallan las fases a seguir para capturar el valor del cliente final, y en un segundo apartado se explica el instrumento más importante para el departamento de marketing: el plan de marketing.

Durante los apartados siguientes se detallarán algunas de las partes del Plan de marketing: análisis de situación, fijación de objetivos, estrategias de marketing, plan de acción y ejecución y control del plan.

## 2. EL PROCESO DE PLANIFICACIÓN DE MARKETING EN LA EMPRESA.

Una segunda definición de marketing es la que nos proporcionan Armstrong *et al.*, (2011), que establecen que Marketing es un proceso mediante el cual las empresas crean valor para los clientes y establecen relaciones sólidas con ellos, obteniendo a cambio el valor de los clientes (ventas y lealtad del cliente a largo plazo). Esta definición se centra en el proceso que se produce en la empresa con la puesta en marcha de la filosofía de marketing y que consta de cinco pasos, como se observa en la Figura 10.1.

FIGURA 10.1  
Proceso de planificación de marketing en la empresa



Fuente: Armstrong *et al.*, (2011).

El punto de partida del marketing consiste en entender las necesidades y deseos de los clientes. Para ello la empresa pone en marcha la dimensión análisis e investiga a los clientes y al mercado y crea bases de datos con esa información. Todo el proceso se va a basar en este primer paso, en la identificación de las necesidades, los deseos que

prefiere el mercado para satisfacer las necesidades y las demandas efectivas que tiene la competencia y que podría tener la empresa. La investigación de mercados es clave en esta fase.

En el segundo paso, la empresa formula los objetivos a conseguir y diseña una estrategia de marketing basada en el análisis previo del mercado. Así las dos preguntas básicas en esta fase son: 1) ¿a qué clientes voy a atender, o lo que es lo mismo, cuál va a ser mi público objetivo?, por lo que tendrá que analizar si existen segmentos en el mercado, medir su atractivo y seleccionar los más adecuados para la empresa, porque es muy difícil cubrir todo el mercado (cobertura); y 2) ¿cómo puedo atender mejor a mi público objetivo?, por lo que la empresa tendrá que decidir su propuesta de valor, es decir, su estrategia de diferenciación y posicionamiento para atraer al público objetivo.

En la tercera etapa la empresa debe elaborar un programa de marketing mix que concrete la estrategia de marketing diseñada en la etapa anterior en valor real para los clientes: diseñar el producto, fijar el precio, administrar los canales de distribución y comunicar la propuesta de valor.

Estas tres fases formarán parte del Plan de marketing, elemento básico en las decisiones comerciales de la empresa.

El comprador que queda satisfecho, tiene una elevada probabilidad de repetir. Los clientes son compradores que repiten sus compras con la empresa hasta el punto de que la consideran su proveedor en exclusiva para ese tipo de productos. Por ello, en el cuarto paso, la empresa debe construir relaciones rentables y satisfactorias con sus clientes, creando vínculos con ellos y también con las empresas que ayudan a la empresa a mantener e intensificar dichas relaciones: los proveedores y los distribuidores. La empresa implementará el marketing relacional para esta fase (Tema 8).

Por último, la empresa podrá recoger los frutos derivados del valor creado: captar el valor del cliente, es decir crear clientes satisfechos y leales, crear relaciones a largo plazo con ellos e incrementar la cuota de mercado y las ventas.

Estas cinco fases complementan la definición tridimensional del marketing. El que el punto de partida del proceso se encuentre en las necesidades del mercado (orientación al mercado) está en consonancia con la dimensión filosofía, al igual que el énfasis en construir relaciones rentables y duraderas con los clientes (marketing de relaciones). En segundo lugar, todas las tareas que implican estudiar el mercado, elegir el público objetivo y diseñar la propuesta de valor pertenecen a la dimensión análisis. En tercer lugar, elaborar un programa con las cuatro “Pes” es parte de las tareas asignadas a la dimensión acción. Por último, captar el valor de los clientes es el objetivo principal de marketing, que le va a proporcionar su ventaja competitiva.

En este tema nos vamos a centrar en el Plan de marketing y en sus componentes.

### **3. EL PLAN DE MARKETING.**

El Plan de marketing es un documento claro y manejable que ayuda eficazmente a la ejecución de decisiones de marketing y a la optimización de recursos económicos. En él se va a resumir tanto la parte estratégica como la operativa de marketing. Su contenido se detalla en las siguientes ocho partes (véase Figura 10.2):

- Resumen ejecutivo. Se realiza al final, aunque se coloca al principio del documento. Presenta un breve resumen de los principales objetivos y

recomendaciones del plan. Ayuda a los altos directivos a encontrar los principales puntos del plan rápidamente. Después del resumen ejecutivo suele figurar un índice o tabla de contenidos.

- Situación actual de marketing. Para saber cuál es la situación actual de la empresa, en primer lugar, se analiza el micro-entorno (el mercado, la competencia) y cualquier elemento del macro-entorno que pueda afectar la actividad de marketing. A continuación, se realiza un análisis interno que nos muestre los recursos y capacidades de marketing de la empresa para hacer frente a su entorno (productos, resultados anteriores, campañas de marketing previas, influencia de otros departamentos en el marketing de la empresa, etc.). El tercer paso es hacer un diagnóstico, por ejemplo, utilizando el DAFO (oportunidades y amenazas del entorno y fortalezas y debilidades de la empresa) lo que ayuda a los gestores a anticipar hechos tanto negativos como positivos que puedan tener impacto en la empresa y en sus estrategias.

FIGURA 10.2  
El Plan de marketing



Fuente: Armstrong *et al.*, (2011).

- Mercado objetivo. Del análisis del mercado y de la competencia, la empresa escoge el segmento o segmentos en los que va a competir (mercado objetivo) y establece la estrategia de valor para cada segmento (posicionamiento).
- Objetivos. Dónde quiere la empresa ir y qué quiere conseguir. En este apartado se establecen los objetivos de marketing que la empresa quiere obtener en el periodo y analiza los aspectos clave que puedan afectar a su consecución. Existen tres bloques: objetivos de relaciones de marketing (objetivos que intentan atraer, mantener o intensificar relaciones con los clientes u otros agentes del micro-entorno); objetivos comerciales (ventas, cuota de mercado, cualquier objetivo de las 4Pes) y objetivos de rentabilidad comercial (son ratios que nos miden la rentabilidad, beneficio o margen de las actividades de marketing).
- Estrategias de marketing. La elección de la estrategia muestra los distintos caminos que hay que seguir para pasar de la situación actual a la que queremos

conseguir. La empresa elegirá entre las distintas tipologías de estrategias para lograr los objetivos de marketing.

- Programas de marketing. Detalla cómo las estrategias de marketing se convierten en programas de acción específicos que responden a las siguientes cuestiones: ¿Qué se hará (4 Pes)? ¿Cuándo se hará (cronograma)?, ¿Quién es el responsable de que se haga?, ¿Cuánto va a costar (presupuesto)?, ¿Con qué medios humanos, económicos y materiales se cuenta?
- Viabilidad comercial del Plan. Consiste en demostrar que el plan que se propone es rentable. Para esto nos hacen falta los objetivos (estimación de los ingresos y la demanda) y los programas de marketing (estimación de los gastos). Si no es rentable se rechaza. Esencialmente es una cuenta de pérdidas y ganancias proyectada. Muestra los ingresos previstos (número de unidades vendidas y precio medio de venta) y los costes esperados (de producción, de distribución y de marketing). La diferencia es el beneficio proyectado. Una vez aprobado por la alta dirección, el presupuesto es la base para la compra de materiales, el programa de producción, la planificación de personal y las operaciones de marketing.
- Control. El plan también incluye quién se va a hacer cargo de las medidas de resultados, de la comparación con los objetivos y qué acciones correctoras de control hay que introducir en el caso en el que existan desviaciones en los resultados finales. Se decide de antemano cuándo se van a hacer las mediciones (indicador semanal, mensual..., por zonas, productos...), quién lo va a medir y qué margen tiene para actuar. Muestra el control que se utiliza para vigilar el progreso y permite a la alta dirección revisar los resultados de la implementación y detectar aquellos productos que no están cumpliendo sus objetivos.

### **3.1. Análisis de la situación y DAFO**

El análisis de la situación consiste en responder a la pregunta ¿Dónde está la empresa? Para dar respuesta, se ha de realizar un proceso en tres pasos: análisis externo, análisis interno y diagnóstico del entorno de la empresa.

La compañía funciona en un entorno de marketing complejo, que incluye fuerzas incontrolables a las cuales debe adaptarse. El entorno provoca tanto amenazas como oportunidades. La compañía debe analizar cuidadosamente su entorno, para ser capaz de evitar las amenazas y aprovechar las oportunidades. El entorno de marketing de la empresa incluye fuerzas cercanas a ella, que afectan su capacidad para atender a los consumidores, como los otros departamentos de la compañía, los miembros del canal, los proveedores, los competidores y las audiencias. También incluye fuerzas demográficas y económicas más generales, así como fuerzas políticas y legales, fuerzas tecnológicas y ecológicas, y fuerzas sociales y culturales. En el proceso de creación y mantenimiento de relaciones con valor para los clientes y con los aliados de marketing, los directivos necesitan tomar en cuenta todas esas fuerzas.

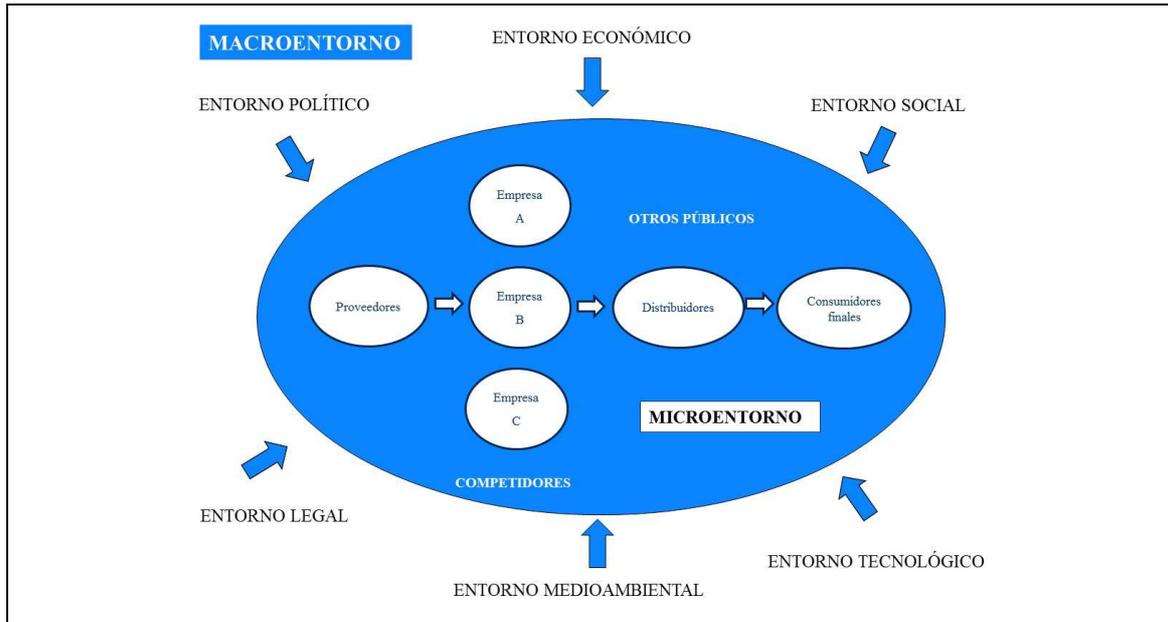
#### **3.1.1. Análisis externo**

El análisis externo de la empresa incluye el análisis del micro-entorno y del macro-entorno (véase Figura 10.3). Analizando los efectos que los elementos del entorno tienen a favor o en contra de la empresa, se identifican las oportunidades y las amenazas.

##### 3.1.1.1. Análisis del micro-entorno o entorno específico

En la Figura 10.3 se muestran los actores más importantes del micro-entorno. El micro-entorno recoge aquellos agentes que están en contacto frecuente con la empresa y que afectan a su propuesta de valor. El éxito del departamento de marketing requiere la creación de relaciones con los proveedores, los canales de distribución, los clientes, los competidores y diversos públicos cuya combinación genera la creación de valor para la empresa (Armstrong et al, 2011). Todos los agentes del micro-entorno reciben las mismas influencias del macro-entorno, pero a algunos les afectan más que a otros.

FIGURA 10.3  
Análisis externo de la empresa



Fuente: Elaboración propia

**Proveedores.** Los proveedores proporcionan los recursos que la compañía necesita para producir sus bienes y servicios. Los directivos de marketing deben vigilar la disponibilidad de aprovisionamiento (la escasez de aprovisionamiento o los retrasos, las huelgas de sus trabajadores y otros sucesos costarían ventas a corto plazo y perjudicarían la satisfacción de los clientes a largo plazo) y el precio de las compras clave (un incremento en los costos de los insumos ocasionaría incrementos en los precios que afecten negativamente el volumen de ventas de la compañía). La mayoría de las empresas en la actualidad tratan a sus proveedores como asociados en la creación y entrega de valor para el cliente. Por ejemplo, Mercadona con sus interproveedores que le fabrican su marca del distribuidor: Hacendado, Bosque Verde, Deliplus y Compy.(véase Figura 10.4).

**Canales de distribución.** Los canales de distribución ayudan a la compañía a promover, vender y distribuir sus bienes a los consumidores finales. Incluyen distribuidores (mayoristas, minoristas y otros intermediarios), operadores logísticos, agencias de marketing e intermediarios financieros. Los fabricantes ya no cuentan con muchos pequeños distribuidores independientes dónde elegir. Ahora se enfrentan a grandes cadenas (Mercadona, Carrefour, Día, Amazon, etc.) y en crecimiento, que tienen el poder suficiente como para ser una amenaza para el fabricante. Es mejor establecer relaciones con los canales y ser un aliado en lugar de un contrincante (una oportunidad). Un ejemplo, las relaciones fabricante –distribuidor para la campaña

“Tierra de Vinos” en Lidl (Figura 10.5) puede ser una oportunidad para los productores de vino o una amenaza (para Protos, por ejemplo).

FIGURA 10.4  
Mercadona y sus interproveedores



Fuente: Memoria Anual Mercadona 2017

FIGURA 10.5  
Oportunidades y amenazas en las relaciones fabricante-distribuidor. Campaña “Tierra de vinos” de Lidl

### Notas de Prensa

08 | 10 | 2014

**BODEGAS PROTOS RECHAZA CATEGÓRICAMENTE LA CAMPAÑA PROMOCIONAL DE SUPERMERCADOS LIDL**

Bodegas Protos mantiene desde siempre un compromiso de transparencia y profesionalidad en la relación comercial que mantiene tanto con sus clientes, como en su política de precios con el consumidor.

De manera absolutamente ajena a nuestra voluntad, ésta se puede estar viendo cuestionada por el precio ofertado para Protos Crianza en la actual campaña promocional y de publicidad que SUPERMERCADOS LIDL emite en medios masivos.

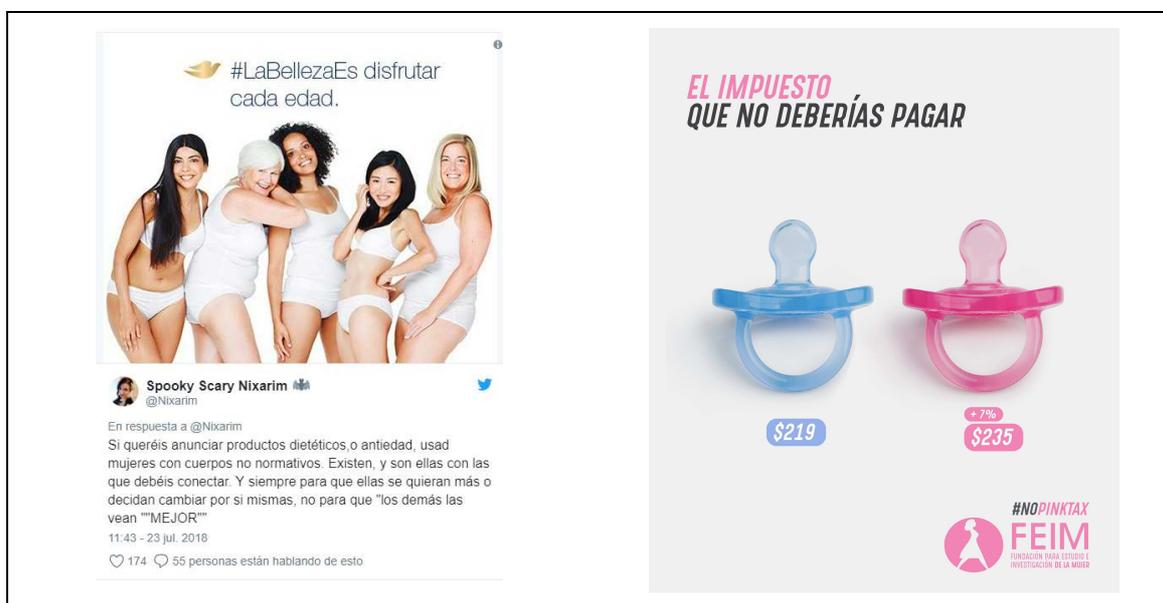
Nuestra bodega quiere hacer público la finalización de sus relaciones comerciales con la mencionada cadena de supermercados y pedir disculpas por los trastornos que dicha política de precios y comunicación está ocasionando a nuestros clientes y colaboradores, así como al consumidor, poniendo en marcha las acciones pertinentes por los daños acontecidos

Fuente: [https://cincodias.elpais.com/cincodias/2014/10/10/empresas/1412963865\\_345295.html](https://cincodias.elpais.com/cincodias/2014/10/10/empresas/1412963865_345295.html)

**Cientes.** La empresa necesita estudiar de cerca cinco tipos de mercados de clientes. Los *mercados de consumidores* consisten en individuos y hogares que compran bienes y servicios para uso personal. Los *mercados de negocios* adquieren bienes y servicios para

su procesamiento industrial, o para utilizarlos en su proceso de producción, mientras que los *mercados de distribuidores* compran bienes y servicios para revenderlos a cambio de una ganancia. Los *mercados del sector público* están formados de agencias gubernamentales que compran bienes y servicios para dar servicios públicos o para transferirlos a quienes los necesiten. Finalmente, los *mercados internacionales* se conforman por este tipo de compradores en otros países, incluyendo consumidores, productores, distribuidores y gobiernos. Cada tipo de mercado tiene características especiales que el directivo de marketing debe estudiar cuidadosamente en busca de oportunidades y amenazas. Un ejemplo de amenaza es que el público no esté de acuerdo con determinadas acciones de la empresa y una oportunidad es que el público aplauda las acciones de la empresa (véase Figura 10.6).

FIGURA 10.6  
Oportunidades y amenazas de clientes



Fuente: <http://www.lavoz.com.ar/ciudadanos/lanzan-una-campana-contra-el-impuesto-rosa-los-productos-para-mujeres-son-mas-caros>; <https://www.elperiodico.com/es/extra/20180730/leccion-feminista-twitter-contra-publicidad-productos-higiene-mujeres-6967632>

**Competidores.** El concepto de marketing establece que, para tener éxito, una compañía debe ofrecer mayor valor y satisfacción a sus clientes, en comparación con sus competidores. Así, los directivos de marketing deben hacer algo más que tan sólo adaptarse a las necesidades de los consumidores. Tienen que lograr, además, una ventaja estratégica al posicionar sus ofertas mejor que las de la competencia, en la mente de los consumidores. Ninguna estrategia competitiva de marketing es mejor en sí misma para todas las compañías. Cada empresa debería tomar en cuenta su tamaño y su posición en la industria, en relación con los competidores. Quizá las grandes empresas con posiciones dominantes en una industria utilicen ciertas estrategias que compañías más pequeñas no serían capaces de costear. Sin embargo, no es suficiente ser grande. Hay estrategias ganadoras para las grandes empresas, pero también existen algunas que son perdedoras. Las empresas pequeñas podrían desarrollar estrategias que les generen mayores rendimientos que los que disfrutaban las empresas grandes. Un ejemplo de

oportunidad se encuentra en alianzas de la empresa con sus competidores, bien para investigar conjuntamente o para comprar más barato (véase Figura 10.7).

FIGURA 10.7  
Oportunidades de cooperación con competidores

<p><b>DIA - EROSKI: COMPITIENDO POR LA VENTA, COLABORANDO EN LA COMPRA.</b></p> <p>Las centrales de compras suponen quizás una de las formas más antiguas de colaboración empresarial. Tanto es así, que el primer objetivo de un mayor poder negociador de compra que dio origen a este tipo de organizaciones ha evolucionado con los años para pasar en algunos casos a fomentar colaboraciones de mayor calado. Las centrales de compra son hoy en realidad en muchas ocasiones centrales de servicios con miembros que llegan incluso a compartir marca, estrategia de marketing, activos logísticos y hasta iniciativas de I+D. Este tipo de colaboración ha sido en muchas ocasiones la única alternativa posible de muchos pequeños y medianos comercios y empresas para sobrevivir y competir con actores más poderosos en su mismo sector o mercado.</p> <p>Mucho más extraños son los casos de colaboración entre esos actores más poderosos para ganar fuerza competitiva contra otros competidores incluso mayores. Pero ese es el caso del acuerdo firmado por las cadenas de supermercados <b>Dia</b> y <b>Eroski</b> con el objetivo de sumar fuerza negociadora ante sus principales proveedores comunes, tanto nacionales como internacionales, y conseguir de ellos mejores precios. Ambas cadenas ocupan los puestos tercero y cuarto en el mercado español de distribución de alimentos, sumando en España un total de 5.700 establecimientos. Este número de tiendas representa una cifra notablemente superior a los cerca de 1.500 su-</p>	<p><b>FARMACÉUTICAS SE UNEN PARA INVESTIGAR JUNTAS LA CURA DEL ALZHEIMER.</b></p> <p>Las empresas que trabajan en un mismo sector cuentan con importantes condiciones a su favor a la hora de co-innovar o co-investigar de forma conjunta. En general, es mucho más probable que se tengan culturas organizativas similares, se compartan unos mismos retos y preocupaciones, coincidan perfiles y backgrounds profesionales e incluso se utilice el mismo tipo de vocabulario. Sin embargo, a pesar de estas ventajas, una principal barrera dificulta enormemente su colaboración: precisamente por actuar en el mismo mercado se trata de las empresas y organizaciones que suponen una competencia más directa. Algunas recientes iniciativas y proyectos que hubieran parecido imposibles hace tan solo unos pocos años demuestran el creciente interés por parte de algunas empresas por superar esta importante barrera y poder así aprovechar los beneficios que pueden encontrarse al otro lado de ésta.</p> <p>Hace algo más de dos años, en un movimiento que sorprendió a muchos analistas, diez de las mayores farmacéuticas de mundo decidieron unir fuerzas y compartir recursos en un nuevo e inusual esfuerzo conjunto de investigación. Con el objetivo común de desarrollar tratamientos para las principales actuales enfermedades, este partenariado de investigación incluye a la francesa <b>Sanofi</b>, la japonesa <b>Takeda</b>, la inglesa <b>GlaxoSmithKline</b> y siete compañías norteamericanas: <b>AbbVie</b>, <b>Biogen Idec</b>, <b>Bristol-Meyers Squibb</b>, <b>Johnson &amp; Johnson</b>,</p>
--	---

Fuente: [http://www.co-society.com/wp-content/uploads/35-casos-colaboracion-empresarial\\_inconomia-2016.pdf](http://www.co-society.com/wp-content/uploads/35-casos-colaboracion-empresarial_inconomia-2016.pdf)

**Otros públicos.** El entorno de marketing de la compañía también incluye a diversos públicos. Un público es un grupo de individuos que tiene un interés real o potencial en la capacidad de una organización para alcanzar sus objetivos, o que ejercen alguna influencia sobre ella. Identificamos siete clases de públicos (Armstrong et al, 2011):

- Los *públicos financieros* influyen en la capacidad de la empresa para obtener fondos. Los bancos, las casas de inversión y los accionistas son las principales audiencias financieras.
- Los *públicos de medios de comunicación* transmiten noticias, artículos periodísticos y opiniones editoriales. Incluyen los diarios, las revistas y las estaciones de radio y televisión.
- *Públicos gubernamentales.* La gerencia debe tomar en cuenta los proyectos del gobierno. Los directivos de marketing a menudo tienen que consultar a los abogados de la empresa en cuanto a asuntos como la seguridad del producto y la veracidad de la publicidad, entre otros.
- *Públicos de acción ciudadana.* Las decisiones de marketing de una empresa podrían ser cuestionadas por organizaciones de consumidores, grupos ambientalistas, grupos minoritarios y otros. Su departamento de relaciones públicas le ayudaría a estar en contacto con grupos de consumidores y de ciudadanos.

- *Los públicos locales* incluyen a residentes del vecindario y organizaciones de la comunidad. Las empresas grandes suelen nombrar a un directivo de relaciones con la comunidad para tratar con ella, asistir a reuniones, contestar preguntas y contribuir a causas valiosas.
- *Público en general.* Las empresas deben interesarse por las actitudes que tiene el público general hacia sus productos y actividades. La imagen que tiene el público respecto de la compañía influye en sus compras.
- *Los públicos internos* incluyen a trabajadores, gerentes, voluntarios y al consejo directivo. Las compañías grandes utilizan boletines y otros medios para informar y motivar a sus públicos internos. Cuando los empleados se sienten bien con su empresa, su actitud positiva se difunde hacia los públicos externos. Las posibilidades de encontrar oportunidades con el público interno se multiplican con el marketing interno (véase Tema 8).

Una empresa podría diseñar planes de marketing para estos públicos principales, así como también para sus mercados de clientes. Las redes sociales se han convertido en un arma de doble filo para dirigirse a estos públicos. Ahora las empresas están más expuestas y sus actos se miran con lupa.

### 3.1.1.2. Análisis del macro-entorno o entorno general

La compañía y todos los demás actores operan en un macro-entorno más grande de fuerzas que moldean oportunidades y plantean amenazas para la empresa. La figura 10.3 muestra las seis fuerzas principales del macro-entorno de la empresa.

#### **Entorno Político.**

Las decisiones de marketing reciben una influencia significativa de la situación en el entorno político. El entorno político consiste en instituciones gubernamentales y grupos de presión que influyen en diferentes organizaciones e individuos en una determinada sociedad y los limitan (Armstrong et al, 2011). Los cambios políticos influyen en la actividad de las empresas. Un ejemplo puede ser cómo la actividad política ha hecho que un total de 4.558 empresas hayan salido de Cataluña desde el 1-O hasta el primer trimestre de 2018, o, como el asesinato de un periodista puede ser una amenaza para empresas navieras españolas o empresas exportadoras de Aragón (véase Figura 10.8).

#### **Entorno Económico.**

El entorno económico consta de factores que influyen en el poder adquisitivo y los patrones de gasto de los consumidores (Armstrong et al, 2011)

Algunas variables que influyen en los ingresos son: tasa de paro, salario mínimo, IPC o índice de precios al consumo, tipos de interés, impuestos, ahorros, seguros, etc. Las empresas observan estas variables utilizando el pronóstico económico. Los negocios no tienen que desaparecer por una recesión económica o quedarse cortos ante un auge financiero. Con las precauciones adecuadas, obtendrían ventaja de los cambios en el entorno económico.

Respecto a los cambios en los hábitos, con la crisis que se ha producido en España, los consumidores han modificado sus hábitos, comprando con mayor racionalidad, buscando más opciones y comparando entre ellas. Los alimentos, la vivienda y el transporte consumen la mayoría del ingreso del hogar. En la Figura 10.9 se observan los cambios que se han experimentado desde 2012 a 2016 en las distintas partidas de gasto.

FIGURA 10.8  
Efectos del entorno político



Fuente: <http://www.expansion.com/empresas/2017/10/06/59d74d6e22601d64698b469f.html>

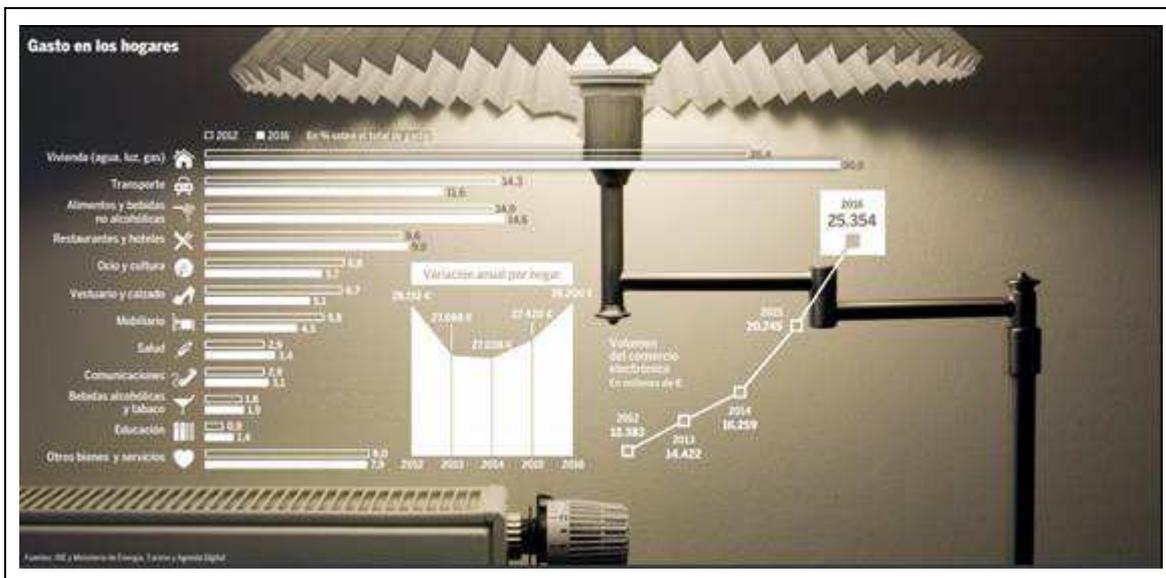
<https://www.heraldo.es/noticias/economia/2018/10/22/afectara-asesinato-del-periodista-saudi-yamal-khashoggi-las-exportaciones-aragonesas-1273199-309.html>

[https://www.elespanol.com/reportajes/20181027/dinero-saudi-no-navantia-estomago-derechos-humanos/348466339\\_0.html](https://www.elespanol.com/reportajes/20181027/dinero-saudi-no-navantia-estomago-derechos-humanos/348466339_0.html)

*“La crisis afectó de forma muy importante a los hábitos de consumo. Además, los cambios se produjeron de forma muy rápida en comparación con otras épocas. El más importante fue la reducción significativa de los niveles de gasto en todos los productos. Descendió el volumen de ventas de alimentación, coches, ocio, lujo o servicios de todo tipo...El poder adquisitivo de los ciudadanos se vio lastrado por la pérdida del empleo o por, para muchos desgraciadamente el mejor de los casos, la reducción del salario. Los hogares, que son el verdadero motor de la economía, dejaron de gastar y bajaron su consumo medio un 15,4%, desde los 31.953 euros en 2008 a los 27.098 en 2014, según cifras del Instituto Nacional de Estadística... Las familias tuvieron que estirar los sueldos durante todo el mes, y en esa coyuntura, las marcas blancas salieron ganando. La cuota de mercado de este tipo de productos subió del 22,3% en 2004 a un 34% en 2014 y, aunque la economía de los hogares españoles se esté recuperando, las marcas blancas no han sufrido un fuerte retroceso en sus ventas.*

Determinados sectores comerciales están cambiando algunas fórmulas y evitan el desplazamiento que antes todos hacían sin problema. La opción escogida ha sido llevar los espacios al centro de las ciudades, donde hay mucho tráfico, turistas... hay que mostrar una oferta que atraiga al comprador a entrar, y para eso las empresas se están enfocando a dar experiencias a la gente en sus zonas de venta... Los jóvenes gastan más tiempo y dinero en tener experiencias que en acumular propiedades. Así, el consumo efímero cobra importancia sobre el que se produce a largo plazo. «Para los “millennials”, la experiencia es su valor, y las quieren tanto musicales como turísticas o gastronómicas. Eso les diferencia de las generaciones anteriores, prevalece el disfrute a la posesión... Las preferencias que establecen los nuevos hábitos de consumo provocan que determinados sectores salgan favorecidos y las familias dediquen a ellos mayor parte de sus gastos...”. El nuevo Consumidor español, La razón.es (18 enero 2018).

FIGURA 10.9  
Efectos del entorno económico



Fuente: <https://www.larazon.es/economia/el-nuevo-consumidor-espanol-IB17438734>

### Entorno Social.

El entorno social incluye los aspectos relacionados con la demografía y la cultura.

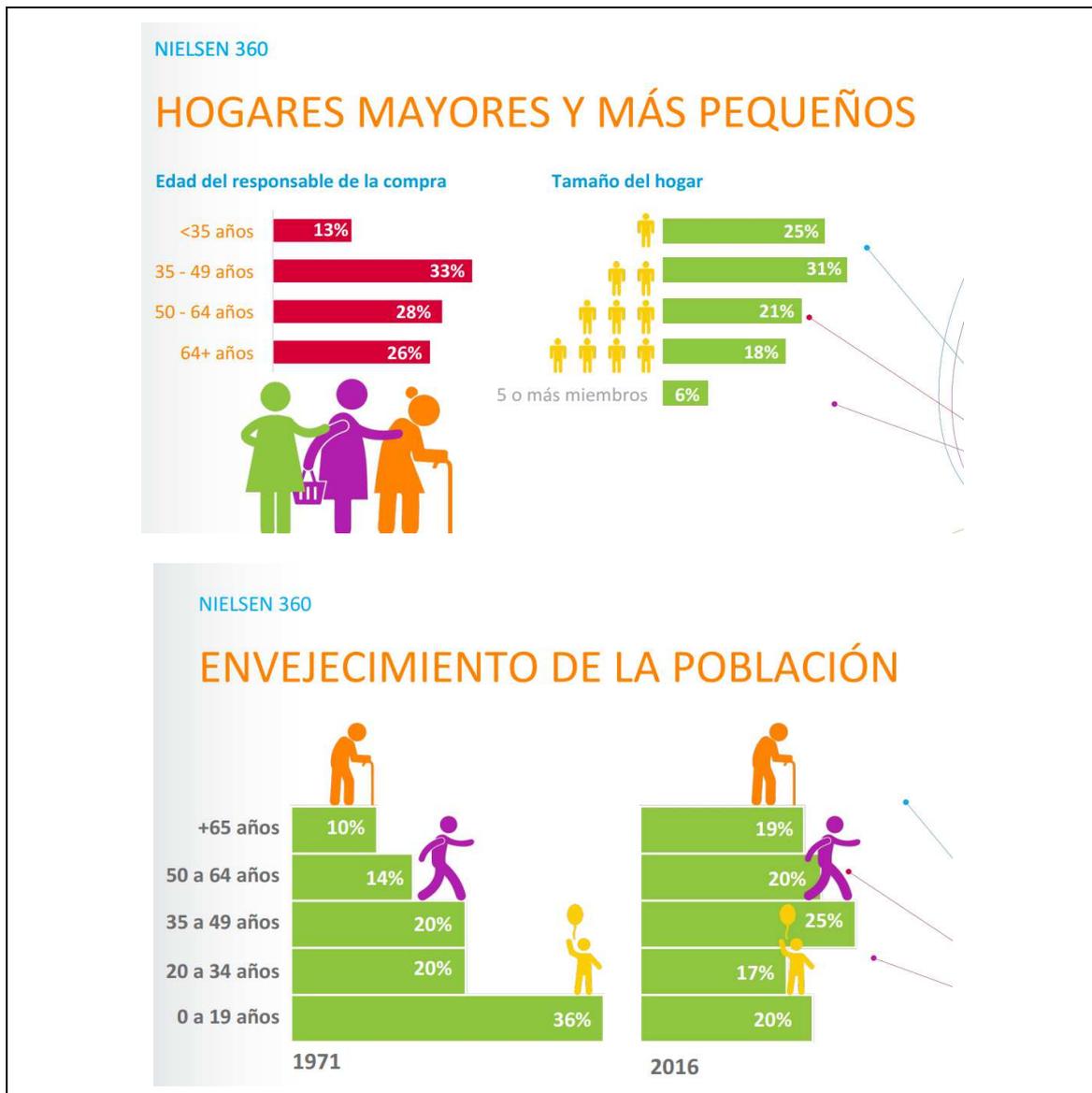
La demografía es el estudio de las poblaciones humanas en términos de magnitud, densidad, ubicación, edad, género, raza, ocupación y otros datos estadísticos (Armstrong et al, 2011). El entorno demográfico es de gran interés para los directivos de marketing, pues tiene que ver con seres humanos, y éstos conforman los mercados. La población mundial está creciendo a un ritmo explosivo. Actualmente asciende a 6,400 millones y superará los 8,100 millones para el año 2030. La enorme y diversa población del mundo plantea tanto oportunidades como desafíos. De este modo, los gerentes de marketing siguen de cerca las tendencias y los sucesos demográficos en sus mercados, tanto en el país como en el extranjero. Siguen la pista a los cambios en:

- Las estructuras de edad y familiares (Véase Figura 10.10).
- Los desplazamientos geográficos de población (migración)
- Las características educativas (niveles de formación)

- La diversidad de la población.

“A día de hoy, la mayoría de los hogares españoles (el 31%) está conformado por dos personas, y una cuarta parte del total lo ocupa un único individuo. Es decir, las casas han reducido a más de la mitad la cantidad de sus habitantes, y ya sólo el 6% tiene más de cinco miembros, explica Nielsen en su estudio «360». La edad de los cabezas de los hogares también ha experimentado un cambio radical. Mientras hace unas décadas, los más jóvenes tenían que incorporarse temprano al mercado laboral para poder ayudar en los gastos familiares, en estos momentos los responsables de las compras son cada día más mayores. En el 26% de los hogares, se hacen cargo de los pagos personas de más de 64 años, y en el 28%, otras con edades comprendidas entre 50 y 64 años. Es decir, más de la mitad de los hogares están sostenidos por gente que ese halla mucho más cerca de su jubilación que de sus inicios laborales. ...”. El nuevo Consumidor español, La razón.es (18 enero 2018).

FIGURA 10.10  
Efectos del entorno social



Fuente: Nielsen 360<sup>a</sup>

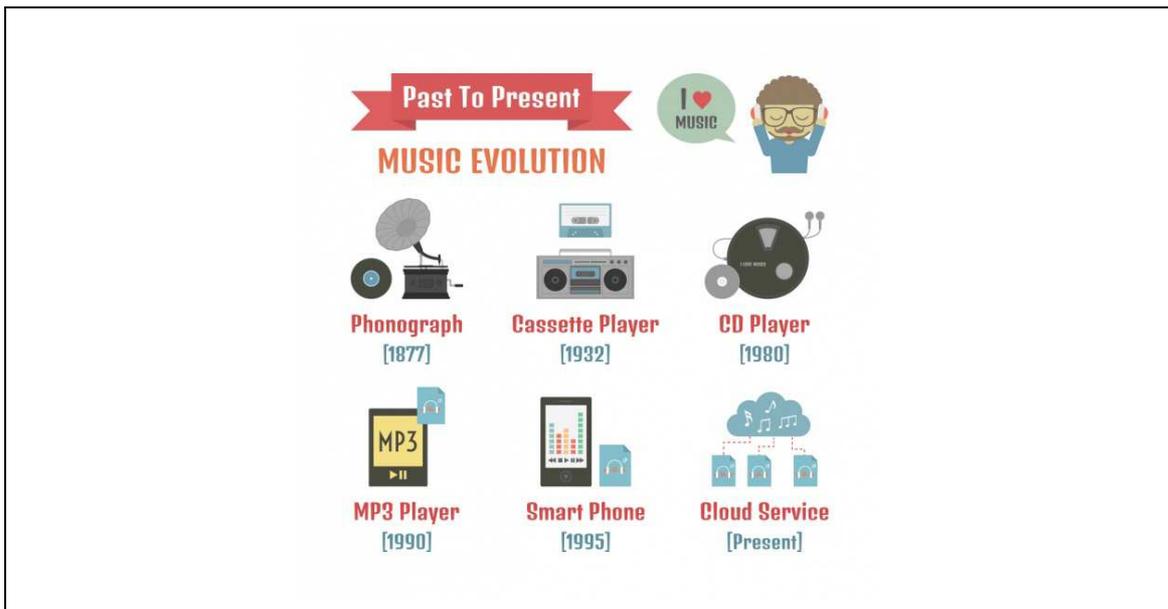
El entorno cultural está conformado por las instituciones y otras fuerzas que influyen en los valores, las percepciones, las preferencias y las conductas fundamentales de una sociedad (Armstrong et al, 2011). La gente crece en una sociedad específica, que moldea sus creencias y sus valores básicos; asimila una perspectiva del mundo que define sus relaciones con los demás. La gente de una sociedad determinada posee muchas creencias y valores. Sus creencias y valores principales tienen un alto grado de persistencia. Por ejemplo, en muchos países de América Latina y del resto del mundo, las personas creen en el trabajo, el matrimonio, las donaciones caritativas y la honestidad. Tales creencias moldean actitudes y conductas cotidianas más específicas. Las creencias y valores principales se transmiten de padres a hijos, y son reforzados por las escuelas, las iglesias, los negocios y el gobierno. Las creencias y valores secundarios son más susceptibles al cambio. Creer en el matrimonio es una creencia principal; creer que la gente debe casarse joven es una creencia secundaria. Los directivos de marketing tienen cierta posibilidad de modificar los valores secundarios; pero muy pocas de cambiar los valores principales. Los cambios en el entorno cultural pueden ser también fuente de oportunidades y amenazas.

**Entorno Tecnológico.**

El entorno tecnológico es quizá la fuerza más poderosa que está determinando nuestro destino. La tecnología ha producido maravillas como los antibióticos, el trasplante de órganos, las computadoras portátiles e Internet; sin embargo, también ha desatado horrores como los misiles nucleares, las armas químicas y los rifles de asalto. Ha originado beneficios combinados como el automóvil, la televisión y las tarjetas de crédito. Nuestra actitud hacia la tecnología depende de si nos impresionan más sus maravillas o sus errores.

El entorno tecnológico cambia rápidamente. Piense en todos los productos que son comunes en la actualidad, y que no estaban disponibles hace 100 años, o incluso hace 30 años (véase Figura 10.11).

FIGURA 10.11  
Efectos del entorno tecnológico



Fuente: [https://br.freepik.com/vectores-gratis/projetos-da-evolucao-da-musica\\_941319.htm](https://br.freepik.com/vectores-gratis/projetos-da-evolucao-da-musica_941319.htm)

Los cambios en el entorno tecnológico de la reproducción musical han afectado considerablemente a las tiendas de música. Para algunas fue una amenaza, pero otras se adaptaron al cambio y han construido nuevas formas de negocio. Los directivos de marketing necesitan observar de cerca el entorno tecnológico. Las compañías que no se mantienen al ritmo del cambio tecnológico pronto encontrarán que sus productos son obsoletos y perderán nuevas oportunidades de productos y de mercados.

**Entorno Medioambiental.**

El entorno medioambiental o natural abarca los recursos naturales que los gerentes de marketing necesitan como insumos o que son afectados por las actividades de marketing. Los intereses ambientales han crecido a un ritmo constante durante las últimas décadas. En muchas ciudades del mundo la contaminación del aire y del agua ha alcanzado niveles peligrosos. La preocupación mundial por los riesgos del calentamiento global continúa aumentando y muchos ambientalistas temen que pronto estaremos enterrados en nuestra propia basura. Los directivos de marketing necesitan estar conscientes de varias tendencias en el entorno natural:

- La creciente escasez de materias primas
- La contaminación
- La creciente intervención del gobierno en la administración de los recursos naturales.

Un ejemplo lo tenemos en la normativa sobre las bolsas de plástico en los comercios. Para las empresas que las fabrican pueden ser una amenaza, pero los comercios lo están viendo como una oportunidad. En concreto, las bolsas de rafia se han incluido en todos los hogares y están modificando los hábitos del comprador (véase Figura 10.12).

FIGURA 10.12  
Efectos del entorno medioambiental

<p><b>El porqué de la nueva normativa sobre bolsas de plástico en comercios</b></p> <p>Las razones que han llevado a la legislación europea y española a <b>limitar el consumo de bolsas</b> de plástico están ligadas al <b>medio ambiente</b> pero también a la <b>utilización práctica</b> de este producto. La obtención de bolsas plásticas requiere de <b>derivados del petróleo</b>, por lo que su impacto en el medio ambiente es doble: por un lado, está relacionado con el <b>proceso de fabricación</b> y, por otro, con el hecho de que <b>muy pronto</b> se convierten en <b>residuos altamente contaminantes</b>.</p> <p>Según un artículo publicado en El País, se trata un producto cuya <b>media de uso no llega al cuarto de hora</b> y, en cambio, tarda <b>años en desaparecer del medio ambiente</b>. Además, su <b>reciclaje es muy limitado</b> (en torno al 10% del total) y, las que no se reaprovechan, acaban en vertederos, en el mar o en el estómago de la fauna (vía por la que llegan de nuevo a nuestra cadena alimentaria).</p> 	 <p><b>El millonario negocio de las bolsas de plástico en los supermercados</b></p> <p>→ Comienza el destierro de 8.500 millones de bolsas de plástico</p> <p>→ Mercadona dispara un pequeño proveedor catalán de bolsas de basura</p>
--	--

Fuente: <https://www.rajapack.es/blog-es/embalaje/normativa-bolsas-plastico-comercios-faq/>; [https://www.economiadigital.es/directivos-y-empresas/el-millonario-negocio-de-las-bolsas-de-plastico\\_553565\\_102.html](https://www.economiadigital.es/directivos-y-empresas/el-millonario-negocio-de-las-bolsas-de-plastico_553565_102.html)

**Entorno Legal y ético.**

Incluso los defensores más liberales de las economías de libre mercado están de acuerdo en que el sistema funciona mejor con, al menos, un poco de regulación. La regulación bien concebida motivaría la competencia y aseguraría mercados justos para bienes y servicios. Por lo tanto, los gobiernos diseñan la política pública para guiar el comercio, es decir, establecen las leyes que regulan los negocios para el bienestar de la sociedad en su conjunto. Casi cada actividad de marketing está sujeta a una amplia gama de leyes y regulaciones. Si la empresa actúa en un entorno internacional, todavía cobra más importancia el conocimiento de la legislación y cómo afecta a las actividades de marketing. Las leyes seguirán creciendo y cambiando. Los ejecutivos de marketing lo deben tomar en cuenta al diseñar sus programas de productos y de marketing. Los directivos de marketing necesitan conocer las principales leyes que protegen la competencia, a los consumidores y a la sociedad; deben entenderlas a los niveles local, estatal, nacional e internacional.

La reglamentación escrita no podría cubrir todos los abusos de marketing potenciales, y con frecuencia es difícil hacer cumplir las leyes existentes. Sin embargo, más allá de las leyes y los reglamentos escritos, los negocios también se rigen por códigos y normas sociales de ética profesional. Es en esta parte donde la empresa debe mostrar su responsabilidad social corporativa y declarar sus intenciones frente a cambios en el entorno que puedan afectar a sus decisiones de marketing (véase Figura 10.13).

FIGURA 10.13  
Efectos del entorno legal y ético



En septiembre de 2015, la Agencia Estadounidense de Protección del Medio Ambiente (United States Environmental Protection Agency) descubrió que la empresa automovilística alemana, Volkswagen, había instalado un software dentro de los motores diésel de sus vehículos comercializados en los Estados Unidos, lo que permitía que los automóviles engañaran a las pruebas de emisiones. Se descubrió que una vez que el dispositivo se apagaba, los motores emitían contaminantes de óxido de nitrógeno que superaban hasta 40 veces el límite medioambiental legal. La empresa, que había promocionado sus automóviles como respetuosos con el medio ambiente, admitió "haberlo estropeado por completo" y desembolsó \$1000 en cupones para cada uno de los 482 000 propietarios de vehículos estadounidenses.

Fuente: <https://www.msn.com/es-us/dinero/noticias/20-empresas-que-enfrentaron-problemas-%C3%A9ticos/ss-BBCFEzg#image=15>

### 3.1.2.- Análisis interno

Al diseñarse los planes de marketing deben tenerse en cuenta, además del departamento de marketing, otros departamentos de la empresa, como son finanzas, investigación y desarrollo, compras, fabricación, contabilidad y la dirección. Todos los departamentos conforman el entorno interno.

La alta gerencia establece la misión, los objetivos, las estrategias generales y las políticas de la empresa. Los gerentes de marketing toman decisiones de acuerdo con las estrategias y los planes diseñados por la alta gerencia (Armstrong et al, 2011).

Los directivos de marketing también deben trabajar de cerca con otros departamentos de la compañía. Finanzas se dedica a autorizar los fondos para llevar a cabo el plan de marketing. El departamento de investigación y desarrollo se concentra en diseñar productos seguros y atractivos. Compras se ocupa de adquirir insumos y materiales, mientras que el departamento de operaciones es el responsable de producir y distribuir la calidad y cantidad deseada de los productos. Por su parte, contabilidad tiene que medir los ingresos y los costos para ayudar a que marketing sepa en qué magnitud está logrando sus objetivos. Juntos, todos los departamentos influyen en los planes y las acciones del departamento de marketing. Considerando el concepto de marketing, todas estas funciones deben “pensar en el consumidor”. Necesitan trabajar en armonía para ofrecer valor y satisfacción superiores para el cliente (Armstrong et al, 2011).

Además, para hacer el análisis interno, los directivos de marketing deben conocer los recursos y capacidades de marketing de la empresa para hacer frente a su entorno (productos, resultados anteriores, campañas de marketing previas, influencia de otros departamentos en el marketing de la empresa, etc.).

Comparando la actividad de los distintos departamentos de la empresa con la de los competidores se pueden obtener los puntos fuertes y débiles de la empresa

### 3.1.3.- Diagnóstico: DAFO<sup>2</sup>

En un entorno cambiante y altamente competitivo los responsables de las empresas han de tomar constantemente decisiones que van a afectar, tanto en el corto como en el medio o largo plazo, a los resultados de marketing y a los de la empresa. Para facilitar estas decisiones las empresas se sirven de distintas metodologías que permiten establecer un diagnóstico de la situación actual que explique la idiosincrasia del mercado en general y de la posición de la empresa en él en particular. En este capítulo abordaremos el análisis DAFO (véase Figura 10.14).

El método DAFO (acrónimo de Debilidades, Amenazas, Fortalezas, Oportunidades) consiste en identificar todos aquellos elementos o factores que influyen directamente en la empresa, tanto desde una perspectiva externa como interna. Dada su sencillez es la herramienta estratégica por excelencia más utilizada para conocer la situación real en que se encuentra la organización.

En la fase de análisis de todo plan de marketing hay una identificación de los factores externos, tanto aspectos del macro-entorno, como elementos del micro-entorno o entorno específico. Todos esos factores vienen de fuera de la empresa y van a incidir

---

<sup>2</sup> Este apartado está extraído del Manual: Vallet et al (2015): Fundamentos de marketing, Colección Sapientia nº 98, Universitat Jaume I. Capítulo 7.

positiva o negativamente en la misma, dependiendo de la capacidad de adaptación de la empresa o de sus circunstancias. Se dice que la empresa se encuentra ante una **Oportunidad** del entorno cuando algún factor que le viene dado de fuera le va a resultar favorable si lo sabe aprovechar. Ejemplo de oportunidades del entorno: cambio de hábitos de consumo favorable a los productos/servicios del sector, decreciente poder negociador de los clientes, crecimiento dinámico del mercado, políticas fiscales favorables, etc. Por otro lado, hablaremos de **Amenaza** del entorno cuando un elemento exógeno a la empresa le pueda influir negativamente. Ejemplo de amenazas del entorno: aparición de nuevos competidores, aumento de la demanda de productos sustitutivos, nuevos costes relacionados con políticas medioambientales, recesión económica, etc. Tanto las oportunidades como las amenazas inciden en todas las empresas del sector en el que trabaja la empresa, si bien no afectará a todas por igual habida cuenta que cada una de las empresas tiene su propia idiosincrasia.

FIGURA 10.4  
Diagnóstico: DAFO

<p><b>MICROENTORNO</b></p> <p><b>MACROENTORNO</b></p>		<b>A favor</b>	<b>En contra</b>
		<b>Oportunidades</b>	<b>Amenazas</b>
<p><b>Análisis Externo</b></p>			
<p><b>Análisis Interno</b></p>		<b>Puntos Fuertes</b>	<b>Puntos Débiles</b>
<p><b>EMPRESA</b></p>			

Fuente: Elaboración propia

Del mismo modo que el análisis externo, las empresas a la hora de establecer sus objetivos y estrategias han de proceder a realizar un análisis interno, es decir, identificar, valorar y evaluar todos aquellos factores de dentro de la empresa que le supongan tener una ventaja o una desventaja competitiva frente a los competidores en el medio y corto plazo. De este modo hablaremos de **Fortaleza** o punto fuerte de una empresa cuando nos refiramos a una característica o factor diferencial de la empresa con respecto a sus competidores especialmente valorada por los consumidores. Ejemplos de fortalezas: cualificación y experiencia del equipo directivo, aumento de la participación en el mercado, marca reconocida y posicionada en los clientes, costes de estructura bajos, etc. En contraposición, se define una **Debilidad** o punto débil de una empresa como aquella carencia o rasgo negativo diferencial que la empresa mantenga con relación a la competencia. Ejemplos de debilidades: dificultades para el acceso a la financiación, elevados costes de estructura, red de distribución débil, falta de innovación, baja cualificación del personal, etc.

Las fortalezas y debilidades son dos factores controlables por la empresa dado que tiene capacidad de influir sobre ellos. En cambio, las oportunidades y amenazas son factores no controlables en el sentido que le vienen dados a la empresa desde el exterior.

Una vez identificados los factores que influyen en la empresa se construye lo que se denomina matriz DAFO (véase Figura 10.14) que incluye en una tabla tanto los

elementos externos (amenazas y oportunidades) como los internos (fortalezas y debilidades). Por último, los dirigentes han de plantearse las siguientes cuestiones: ¿Cómo se puede explotar y mantener las fortalezas? ¿Cómo se puede aprovechar cada oportunidad? ¿Cómo se puede detener o reducir cada debilidad? ¿Cómo se puede defender de cada amenaza?

Un análisis DAFO se puede aplicar a todo tipo de niveles de agregación. Puede hacerse de una empresa, de un departamento, de un grupo de empresas, de un sector o incluso de un organismo público.

### **3.2. Fijación de objetivos<sup>3</sup>**

Para fijar los objetivos de marketing, los directivos de marketing han de tener en cuenta los objetivos de la empresa y su prioridad. Y por tanto los objetivos de marketing han de ser coherentes con los objetivos generales de la empresa (a largo plazo y a corto plazo) y a su misión.

El primer objetivo de la empresa es la Misión. La misión es una declaración formal del propósito general de la empresa, es decir, qué desea conseguir en el tiempo y en el espacio. Es el punto de partida del proceso de planificación estratégica. La misión representa la identidad y personalidad de la empresa, en el momento actual y de cara al futuro, desde un punto de vista muy general. Así pues, la misión debe dar respuesta a la pregunta de por qué se ha creado la empresa, en qué negocio se está, quiénes son sus clientes, etc. Tal y como apunta Kotler (1992), en el momento de la creación, la misión suele estar clara, pero con el tiempo puede ocurrir que la empresa crezca, que añada nuevos productos, que se dirija a nuevos mercados, etc. Así, cuando la dirección sienta que la organización está cambiando, habrá llegado el momento de renovar su misión. Siguiendo con la opinión de Kotler (1992) la definición de la misión de la empresa debe observar cinco elementos. En primer lugar, debe tener en cuenta la historia de la propia empresa, de sus objetivos, políticas y progresos. El segundo aspecto son las preferencias, es decir, los objetivos y visiones personales de sus dirigentes y propietarios. También deberá observar su entorno, las amenazas y oportunidades que éste le puede presentar. Otro aspecto importante son los recursos de los que se dispone, ya que éstos determinarán qué logros son posibles y cuáles hay que desechar. Por último, la empresa deberá basar su misión en sus ventajas competitivas.

Después de que la empresa haya establecido cuál es su misión, deberá definir unos objetivos de carácter amplio que contemplen el largo y medio plazo y que estén enfocados a alcanzar dicha misión: rentabilidad, crecimiento de las ventas, mejora de la cuota de mercado, innovación, etc. Estas metas corporativas han de servir de guía y orientación para las actuaciones de la empresa. Además, para alcanzar los objetivos a largo plazo la empresa tendrá que establecer otros más específicos a corto plazo que se verán reflejados en el plan de empresa. Este tipo de objetivos, a diferencia de los anteriores, deberán ser cuantificables y deberán contemplar su alcance, así como el período de tiempo en el que se deben alcanzar. Estos objetivos estarán formados por los objetivos funcionales, que son los objetivos

---

<sup>3</sup> Este apartado está extraído del Manual: Vallet et al (2015): Fundamentos de marketing, Colección Sapientia nº 98, Universitat Jaume I. Capítulo 8.

Los objetivos de marketing tienen un carácter. Su importancia radica, entre otras cosas, en que de ellos dependerá que la estrategia de marketing se implante con éxito. Deberán ser cuantificables y no contradecir lo establecido en la misión de la empresa y en sus objetivos corporativos, puesto que su finalidad es que éstos se lleven a la práctica. Son, por tanto, aspiraciones concretas para el corto plazo.

Se pueden distinguir distintos objetivos:

- *De relaciones.* Son los que hacen referencia a la relación de la empresa con su entorno más próximo. Así, se podrán establecer metas relativas a la creación de relaciones con los clientes, mantenimiento e intensificación de las mismas, cuántos clientes se deben captar en un período determinado de tiempo, fidelización de los mismos, cómo debe mejorar la tasa de mantenimiento de clientes, satisfacción de los consumidores, relaciones con proveedores, con distribuidores, etc.
- *Comerciales.* Son los relacionados con la gestión del producto, precio, distribución y comunicación. Pueden venir referidos a las ventas por período de tiempo, por mercados, por línea de productos, cuotas de mercado, gestión de la cartera, gestión de pedidos, aumento del reconocimiento de marca, etc.
- *Económicos de marketing.* Están relacionados con la actividad comercial y se centran en beneficios, rentabilidades y márgenes por productos y mercados, rentabilidad de la inversión en actividades de marketing, etc.

### 3.3. Estrategias de marketing<sup>4</sup>

Una vez realizado el análisis interno, el DAFO y fijados los objetivos, la empresa deberá diseñar sus estrategias de marketing dirigidas a aumentar su ventaja competitiva ofreciendo más valor al cliente que el resto de empresas participantes. Esta ventaja tendrá que ser sostenible en el tiempo, por lo que se deberá tener en cuenta que la empresa tenga capacidad suficiente para defenderla.

Munuera y Rodríguez (2007) definen la estrategia empresarial como: “un conjunto de acciones encaminadas a la consecución de una ventaja competitiva sostenible en el tiempo y defendible frente a la competencia, mediante la adecuación entre los recursos y capacidades de la empresa y el entorno en el cual opera, y a fin de satisfacer los objetivos de los múltiples grupos participantes en ella”.

Existen múltiples opciones de estrategias. Durante esta asignatura (Temas 1 a 6) se han visto las estrategias de crecimiento intensivo o extensión de actividades (o de Ansoff), las estrategias de crecimiento por diversificación, crecimiento por integración, y estrategias según la ventaja competitiva (Porter) que pueden considerarse estrategias de empresa. Si nos centramos en las estrategias de marketing podemos destacar dos: las estrategias competitivas (o de Kotler) y las estrategias de segmentación.

*Las estrategias competitivas* indican la opción de la empresa según la posición relativa que ésta ocupa en el mercado en relación con su competencia (Kotler, 1992). Así, lo normal es que en un mercado haya una empresa líder que posea una cuota elevada del mismo, una o varias empresas retadoras del líder (con cuotas de mercado menores que

---

<sup>4</sup> Este apartado está extraído del Manual: Vallet et al (2015): Fundamentos de marketing, Colección Sapientia nº 98, Universitat Jaume I. Capítulos 4 y 8.

las de éste), varias empresas seguidoras y otro grupo de empresas especialistas en nichos que se centran en pequeños segmentos del mercado a los que las grandes empresas apenas prestan atención.

*Las estrategias de segmentación.* El concepto de segmentación se basa en la proposición de que los consumidores son diferentes ya sea en sus preferencias, en sus características demográficas y socioeconómicas, en su personalidad, actitudes o percepciones y que esas diferencias dan lugar a demandas distintas. Si se quiere satisfacer las necesidades del mercado e incrementar la demanda, debe proponerse una oferta diferenciada a cada uno de los grupos de consumidores que presenta características distintas. Evaluados los segmentos previamente identificados, la siguiente fase en el proceso de segmentación es la elección de un mercado objetivo, público objetivo, mercado meta o *target* al que se va a dirigir la empresa. La forma de dirigirse al mercado objetivo se llama estrategia de cobertura. La empresa escoge los segmentos para formar el mercado objetivo y decide con cuántos productos va a cubrir cada segmento. Fruto del cruce de estas alternativas (uno o más segmentos y uno o más productos) surgen las estrategias de cobertura del producto-mercado (Kotler et al, 2006):

- *Estrategia de concentración en un único segmento:* la empresa se dirige a un solo segmento con un solo producto. Esta estrategia es característica de pequeñas empresas especialistas con recursos limitados. Mediante ella, la empresa llega a conocer mejor las necesidades de su público objetivo, alcanza una fuerte presencia en el mercado y puede conseguir una reducción de costes debido a la especialización de la distribución, producción y promoción. Por otro lado, concentrar todos los esfuerzos en un único segmento es muy arriesgado, sobre todo si atrae a competidores que pueden eliminar a la empresa de dicho segmento.
- *Estrategia de expansión a varios segmentos (o de especialista en productos):* consiste en especializarse en un producto y atender con él a diversos segmentos. El riesgo de esta estrategia estriba en la obsolescencia del producto con la aparición de nuevas tecnologías.
- *Estrategia de expansión de la línea de productos (o especialista en mercado):* la empresa se dirige con varios productos a un único segmento, lo suficientemente grande y rentable. En este caso la empresa se esfuerza por satisfacer un buen número de deseos del mismo segmento de mercado. El riesgo radica en que el segmento podría ver limitada su capacidad de gasto de repente o disminuir su tamaño progresivamente
- *Estrategias de diferenciación:* consiste en diferenciar la oferta de productos con objeto de satisfacer los deseos de dos o más segmentos del mercado con dos o más productos. Puede que la sinergia entre los segmentos sea escasa o nula, pero cada uno de ellos por separado debe ser rentable. Esta estrategia de cobertura diversifica los riesgos. La cobertura puede ser parcial o total. En el primer caso el riesgo es considerable, dada la dispersión de esfuerzos e incremento de costes. En el segundo caso, donde se cubren todos los segmentos con todos los posibles productos, pueden existir sinergias que disminuyan los costes y los riesgos. La cobertura total solo se puede adoptar por grandes empresas multinacionales.

Por otro lado, no hay que confundir la *cobertura total del producto-mercado* (existen segmentos y la empresa diseña una estrategia de marketing distinta para cada uno de

ellos) con el *marketing de masas* (no existen segmentos y la empresa sólo diseña una estrategia de marketing idéntica para todo el producto-mercado).

### 3.4. Acciones<sup>5</sup>

Definidos los objetivos y estrategias de marketing, es necesario planificar y ejecutar un conjunto de acciones sobre las Políticas de Producto, Precio, Distribución y Comunicación de la empresa (Las 4Pes).

- Un *producto (Product)* es cualquier cosa que se puede ofrecer a un mercado para su atención, adquisición, uso o consumo, y que puede satisfacer un deseo o una necesidad (Armstrong et. al., 2011). Los productos incluyen objetos físicos, servicios, eventos, personas, lugares, organizaciones, ideas, etc. El departamento de marketing debe definir los beneficios a ofrecer, características, la calidad, el estilo y diseño del producto, la marca, el envase y el embalaje, y el etiquetado. Además de las decisiones sobre los productos o servicios individuales, también hay que tomar decisiones de carácter más global, sobre la cartera y las distintas líneas de productos que tiene la empresa.
- El *precio (Price)* es la cantidad de dinero que se cobra por un producto o servicio, o la suma de todos los valores que los consumidores intercambian por el beneficio de poseer o utilizar productos o servicios. Los directivos de marketing deben establecer el precio de los productos y las estrategias de precios a seguir según el mercado al que se dirige.
- La *distribución (Place)* es un instrumento de marketing que relaciona la producción con el consumo. Su objetivo es situar los productos a disposición del consumidor final o del consumidor industrial, en la cantidad demandada, en el momento en que se necesite y en el punto de venta donde se desee adquirirlo. El conjunto de organizaciones independientes involucradas en el proceso de poner los productos a disposición de los consumidores o usuarios industriales para su uso o consumo se denomina canal de distribución. Dichas organizaciones independientes o intermediarios son, por ejemplo, los mayoristas y minoristas. Los directivos de marketing deben diseñar el canal de distribución más adecuado y establecer relaciones con los distintos agentes que participarán en él.
- La *comunicación comercial (Promotion)* es la transmisión de información del vendedor al comprador refiriéndose el contenido de la misma al producto o a la empresa que lo produce o vende. Las cinco herramientas de la comunicación comercial o mix de comunicación son: la publicidad, la promoción de ventas, las relaciones públicas, la venta personal y el marketing directo. Los directivos de marketing deberán establecer el instrumento o los instrumentos más adecuados para llegar hasta el público objetivo. No hay que olvidar que la gestión de las redes sociales es un elemento que forma parte también de la comunicación comercial.

---

<sup>5</sup> Este apartado está extraído del Manual: Vallet et al (2015): Fundamentos de marketing, Colección Sapientia nº 98, Universitat Jaume I. Capítulo 9.

Por tanto, en este apartado se detalla cómo las estrategias de marketing se convierten en programas de acción específicos que responden a las siguientes cuestiones: ¿Qué se hará (4 Pes)? ¿Cuándo se hará (cronograma)?, ¿Quién es el responsable de que se haga?, ¿Cuánto va a costar (presupuesto)?, ¿Con qué medios humanos, económicos y materiales se cuenta?

#### **4. EJECUCIÓN Y CONTROL DEL PLAN DE MARKETING<sup>6</sup>.**

La ejecución significa la puesta en marcha del Plan de marketing. Para que ésta sea correcta, en primer lugar, hay que dar respuesta a cuatro cuestiones, que suelen estar detalladas en el propio Plan de marketing: ¿Quién va a poner en marcha el Plan de marketing y será responsable de cada programa?, ¿Cuándo se pone en marcha cada acción y por tanto, cuál es el cronograma?, ¿Cómo se va a ejecutar cada programa, o lo que es lo mismo, con qué recursos humanos, materiales y económicos?, y ¿Dónde se llevan a cabo las acciones, por zonas geográficas?

Por muy perfecto que sea un plan de marketing, si su ejecución no es la adecuada, no producirá los resultados previstos. Por ello, cuando se diseña el Plan de marketing, hay que tener en cuenta cuatro elementos interrelacionados entre sí que pueden distorsionar su correcta implantación: la cultura de la empresa, su estructura (organigrama), los recursos humanos y los procesos de dirección.

No hay una fácil solución a las dificultades que se plantean en la ejecución del plan, pero se pueden hacer algunas prescripciones de interés genérico. Es conveniente lograr que todos los objetivos sean entendidos y aceptados, recompensar a la dirección por los buenos resultados, optar por una dirección comunicativa y participativa y comprobar que el personal conoce sus responsabilidades.

El control se lleva a cabo a fin de asegurar el logro de los objetivos propuestos. Es la medición de los resultados alcanzados, y en su caso, la identificación y análisis de las causas de las desviaciones. Debe incluir el establecimiento de planes y acciones correctoras sobre las desviaciones. La efectividad del control depende de la formulación clara, concisa y cuantitativa de los objetivos y de la disposición de información veraz y continua sobre las variables objeto de control.

Ejecutado el plan de marketing, es necesario llevar a cabo un control a fin de asegurar el logro de los objetivos propuestos. Este es el control anual que se realiza sobre el Plan de marketing. No se trata de evaluar el grado en que la empresa acertó a la hora de marcar los objetivos y elegir la estrategia para alcanzarlos, sino de estimar en qué medida la estrategia se ha ejecutado o se está ejecutando correctamente. Para ello, la empresa se hace una serie de preguntas que hay que contestar.

- ¿Qué está sucediendo? Para saber que sucede en la empresa hay que medir los resultados obtenidos que se valoran en las mismas unidades de medida que los objetivos previstos (ventas, rentabilidad o satisfacción) y especificados en cantidad, tiempo y espacio (por ejemplo, en euros, diarios y por municipio).

---

<sup>6</sup> Este apartado está extraído del Manual: Vallet et al (2015): Fundamentos de marketing, Colección Sapientia nº 98, Universitat Jaume I. Capítulo 1.

- ¿Por qué sucede? Esta pregunta se realiza cuando existen desviaciones entre los resultados obtenidos (ventas, rentabilidad o satisfacción) y los objetivos previstos. Para la comparación es preciso establecer el mismo sistema de medida. Cuando los resultados no son los esperados, es necesario identificar las causas de las desviaciones y averiguar en qué parte del proceso de marketing se produjeron: en el análisis de situación, en el diagnóstico, en la fijación de objetivos, en la elección de estrategias, en el diseño de programas o en la ejecución.
- ¿Qué deberíamos hacer? La empresa establece planes y acciones correctoras sobre las desviaciones. Éstas pueden ponerse en marcha si la desviación alcanza determinado nivel del indicador o sólo si sobrepasa determinado intervalo de acción. La acción correctora se aplicará sobre la parte del proceso de marketing que haya fallado y tendrá repercusiones sobre las partes posteriores del proceso.



# INTRODUCCIÓN AL MARKETING

**ASIGNATURA 1002:  
INTRODUCCIÓN A LA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**CURSO 2019-2020**

Teresa Vallet-Bellmunt (coord.)

Jose María Beser-Hernández

Toni Vallet-Bellmunt

Emilia Casanova-Calatayud

Ángel Del Castillo-Rodríguez

Víctor Del Corte-Lora

Yeamduan Narangajavana-Kaosiri

Cita: Teresa Vallet-Bellmunt, Jose María Beser-Hernández, Toni Vallet-Bellmunt, Emilia Casanova-Calatayud, Ángel Del Castillo-Rodríguez, Víctor Del Corte-Lora y Yeamduan Narangajavana-Kaosiri (2018): *Introducción al Marketing*. Materiales de la Asignatura Introducción a la Administración de empresa N° 416. Universitat Jaume I.