



COMERCIO EXTERIOR

feria@online
SISTEMAS VIRTUALES.com

Feria Online S.L. C/Llamaquique Nº 4 Bajo A 30005 Oviedo
Tfns/Fax: +34 985256655 / +34 985236366 e-mail: info@feriaonline.com URL: www.feriaonline.com

3

LA FUNCION DE MARKETING

ÍNDICE:

3.1 LOS CONCEPTOS BÁSICOS DEL MARKETING

3.2 FUNCIONES DE LOS DEPARTAMENTOS DE MARKETING

3.2.1 INVESTIGACIÓN COMERCIAL

3.2.2. PLANIFICACIÓN COMERCIAL

3.2.3. ORGANIZACIÓN COMERCIAL

3.2.4. CONTROL COMERCIAL

3.2.5. LOGÍSTICA COMERCIAL

3.3. LA INVESTIGACIÓN DE MERCADOS

3.4. EL MARKETING MIX

3.5. EL PLAN DE MARKETING

3.1. LOS CONCEPTOS BÁSICOS DEL MARKETING

Lo que debe entenderse por marketing ha ido variando muy rápidamente a lo largo de la reciente historia económica. Bien es cierto que la sociedad toda se ha modificado de una forma igualmente rápida en este mismo periodo. Por todo ello, no es de extrañar que en pocos años la American Marketing Association haya modificado radicalmente la definición de lo que debe entenderse por marketing. En 1960 la AMA. decía que el marketing era:

“la ejecución de ciertas actividades en los negocios que, de una forma planificada y sistemática, dirigen el flujo de mercancías y servicios desde el productor hasta el consumidor con beneficio mutuo”.

En esta definición se hacía hincapié en que el marketing es una actividad puramente empresarial. A esta misma concepción responde la conocida frase de Peter Drucker de que el marketing es una actividad única y exclusiva de los negocios. Se consideraba que el marketing era una función típica de las empresas porque se pensaba que una de las tareas fundamentales del marketing consistía en colocar en el mercado los productos que fabricaba la empresa. De esta forma el marketing consistía en vender productos a cambio de un precio, ya que se refería solamente a aquellas relaciones de intercambio que tuvieran carácter comercial. Por ello en esta definición solo se aludía a las mercancías y los servicios que, en definitiva, son los objetos más habituales del tráfico económico.

Sin embargo, la evolución sufrida por el conjunto del marketing no solo ha variado por lo que atañe a su papel y finalidad dentro de la empresa. El marketing no solo se ha ido extendiendo a empresas de todo tipo (de las que se dedican a productos de consumo, a las de productos industriales, y de éstas a las empresas de servicios,) sino que ha ido empleándose cada vez más a menudo y de manera sistemática por organizaciones no empresariales.

De esta manera los partidos políticos, la Administración Pública, el ejército, las instituciones sin ánimo de lucro (desde los Museos y las Universidades hasta Asociaciones de Antiguos Alumnos), e incluso distintas Asociaciones Benéficas (como Caritas, Unicef o la Cruz Roja), hacen hoy en día campañas de marketing y utilizan las mismas técnicas y la misma metodología para intentar cumplir sus objetivos, que una empresa para vender sus productos en el mercado. Incluso el marketing, a pesar de que tradicionalmente se consideraba exclusivo de los países de economías libres, se ha ido extendiendo a los países de economía socialista.

Por todo ello, la American Marketing Association se ha visto obligada a modificar la definición de 1960 para incluir dentro del concepto las actividades de marketing que puedan realizar todas estas organizaciones no empresariales. Así, en 1985, el Comité de Definiciones de la A.M.A. publicó su nueva definición de marketing:

“El marketing es el proceso de planificar y ejecutar la creación, precio, comunicación y distribución de ideas, bienes y servicios, para producir intercambios que satisfagan los objetivos de la organización y los individuales”.

Si hacemos una traducción literaria, se podría traducir esta definición de la siguiente forma:

“El marketing es el proceso directivo que trata de la creación de ideas, bienes y servicios y la determinación de la distribución, precio y comunicación más adecuados de tal forma que se promuevan intercambios entre una organización y unos individuos, satisfaciendo los objetivos de ambos”.

En esta definición ya no se alude al marketing como a una actividad exclusivamente empresarial y que se refiere por tanto a intercambios exclusivamente comerciales, sino a una actividad que puede realizar cualquier tipo de organización aunque no tenga ánimo de lucro. En cualquier caso, lo que sí es necesario es que esta organización se dedique a la realización de algún tipo de intercambio, se refiera éste a las ideas (como el marketing político o el marketing social), o bien a productos y servicios (como el clásico marketing empresarial). En este sentido se podría decir que el marketing como actividad, e incluso como filosofía, puede pertenecer tanto al mundo de la empresa como al mundo no empresarial, si bien es cierto que como disciplina científica ha nacido y se ha desarrollado dentro del mundo de la empresa.

Aunque podrían hacerse innumerables clasificaciones del marketing, según el punto de vista desde el que se estudie, se van a recoger solamente aquellas que se consideran más importantes:

- Según la institución que utilice el marketing para cumplir sus diferentes fines, se podría hablar de las siguientes clases:

-**marketing empresarial**. A su vez, el marketing empresarial, puede clasificarse:

a) Según la clase de producto:

- Marketing de productos de consumo
- Marketing de productos industriales
- Marketing de servicios

b) Según el sector al que pertenezca la empresa, se habla de:

- Marketing bancario
- Marketing farmacéutico
- Marketing de seguros
- Marketing de alimentación, etc.

-**marketing político**. El marketing es relativamente reciente. Conforme se va viendo que las técnicas de marketing tienen éxito en la venta de bienes y servicios, se empieza a considerar que pueden ser aplicables a otras actividades distintas, siempre y cuando tengan en común la necesidad de satisfacer unas determinadas necesidades a través de lo que se ha dado en llamar "la venta de ideas". De esta manera los partidos políticos empiezan a usar las técnicas de marketing, llegando a hablarse actualmente de la existencia de un marketing político, como especial y distinto del marketing tradicional.

Este marketing político no debe confundirse con el marketing electoral que sería una parte del político pero exclusivamente centrado en unas elecciones concretas. Así como el marketing empresarial trata de vender un determinado producto o servicio, el marketing político trata de convencer a un determinado público objetivo de que vote una candidatura o de que se afilie a un partido político.

-**marketing gubernamental**. También la Administración Pública, tanto la Administración Central como las Administraciones regionales, autonómicas o locales, utilizan técnicas de marketing para conseguir que los ciudadanos paguen más impuestos, conduzcan con más cuidado, o eviten los incendios forestales. Un índice del auge que el marketing gubernamental ha tomado recientemente en España viene reflejado en el gran volumen de dinero invertido por la Administración Pública en campañas de publicidad.

Concretamente en España y desde el año 1986 en que las Administraciones Públicas pasaron a convertirse en el primer anunciante del país, y hasta el momento presente, se han ido manteniendo en los primeros lugares del ranking de los mayores inversores publicitarios.

- **marketing para instituciones sin ánimo de lucro**. De la misma forma, instituciones sin ánimo de lucro como pueden ser los hospitales, los museos, y organizaciones del tipo de UNICEF, Cruz Roja, etc. comienzan a hacer campañas de marketing para captar enfermos, visitantes, donaciones o socios. Estas organizaciones, al igual que las empresas, necesitan tener una buena imagen, saber qué quiere su público, diseñar el servicio a prestar de manera eficaz, convencer adecuadamente, hacer una investigación entre sus "clientes" para saber cuáles son los defectos que se debe mejorar, etc.

- Según el objetivo que pretenda alcanzar la campaña de marketing, se podría hablar de:

marketing particular o individual, y marketing social. Se podría denominar marketing particular (o marketing con fines particulares), a aquel marketing cuyos objetivos no pretenden conseguir un bien para la sociedad, sino solamente para el individuo o la organización que lo realiza. Por el contrario, el marketing Social sería aquel cuyos objetivos son los de mejorar la sociedad en algún aspecto concreto.

- Por último, existen otras acepciones del marketing que conviene conocer, como son las de “desmarketing” y “antimarketing”.

-El Desmarketing.

El término «desmarketing» fue acuñado por Kotler para referirse al marketing que se lleva a cabo no para aumentar el consumo de un producto sino para intentar disminuirlo. A pesar de que sea un término muy gráfico, habría que señalar que es un concepto un poco anticuado en el sentido de que identifica el marketing únicamente con el que se lleva a cabo en una economía de desarrollo, en la que lo único que importa a las empresas es el aumento del consumo. Si realmente se piensa que las técnicas de marketing van encaminadas a satisfacer las necesidades del consumidor, tanto en el sentido individual como en el sentido social, podríamos afirmar que el desmarketing no es más que un tipo de marketing que se lleva a cabo en una economía postindustrial, en la que lo que interesa es adaptar la demanda deseada a la oferta existente. Y esa demanda existente puede ser menor de lo que interesa, y por consiguiente habrá que realizar marketing tradicional. Pero también puede ser mayor de lo deseable (como en los casos de consumo de alcohol, drogas, etc.), y entonces lo que conviene hacer es un marketing para intentar disminuir esa demanda, o, como lo denominaría Kotler, una campaña de desmarketing.

-El antimarketing.

Este término fue utilizado por Peter Drucker, para designar el movimiento de protección de los consumidores, o "consumerism". Según P. Drucker, el hecho de que los consumidores tengan que defenderse de las técnicas de marketing supone que las empresas han fracasado en su tarea de satisfacer sus necesidades, han fracasado en hacer un correcto marketing. Este movimiento de consumidores va en contra del marketing, y por lo tanto lo denomina como "anti-marketing".

VOLVER

3.2. FUNCIONES DE LOS DEPARTAMENTOS DE MARKETING

Cuando se habla de las funciones de la dirección de marketing, se mencionan las tres clásicas de la dirección de empresa, añadiendo delante de todas ellas la de investigación comercial, y detrás del control la de logística. Quizás para no romper el esquema clásico de las tres funciones. Por ello, cuando se estudian las funciones de la dirección de marketing, se mencionan las cinco siguientes y en el orden en que aparecen a continuación:

- Investigación Comercial.
- Planificación Comercial.
- Organización Comercial.
- Control Comercial.
- Logística.



El proceso lógico que debe seguir el desarrollo de estas funciones es el siguiente: primero realizar la investigación comercial, después la planificación comercial, luego la organización comercial (incluyendo la logística), y por último, el control comercial. La descripción de este proceso es la siguiente:

- Se definen una serie de alternativas comerciales.
- Antes de tomar decisiones para seleccionar una de las alternativas se debe recoger la información necesaria que permita evaluar cada una de ellas, para lo que se utiliza la investigación comercial.
- Una vez recogida dicha información, se selecciona aquella alternativa que facilite el cumplimiento de los objetivos generales de la empresa.
- Después, se establecen los objetivos imprescindibles para llevar a la práctica dicha alternativa y se deciden cuáles son las acciones necesarias para conseguir el cumplimiento de dichos objetivos. Esto es, se elabora un plan para lograr que se lleven a buen término las alternativas seleccionadas.
- El siguiente paso sería diseñar la estructura organizativa necesaria para poner en marcha el plan.
- Y en último lugar, se establecen los instrumentos de control adecuados para detectar si, una vez puesto en marcha el plan, se están produciendo desviaciones con respecto a lo planificado, y en su caso corregirlas.

3.2.1. INVESTIGACIÓN COMERCIAL

Es la función que permite obtener la información necesaria para la toma de decisiones en marketing. Es decir, es la base de la planificación, y por eso, es la primera función a desarrollar desde un punto de vista cronológico. La mayor parte de la información que precisa la función marketing para planificar se encuentra fuera de la empresa, y el objetivo de la investigación comercial es recabar los datos que van a proporcionar esa información.

Los temas sobre los que puede necesitar información la dirección de marketing, esto es, sobre los que se puede realizar una investigación comercial, son muy variados. Entre los más importantes se pueden destacar:

1. Mercado (estudio del tipo de consumidor, sus necesidades, sus motivaciones, sus hábitos de compra, etc.).
2. Producto (aceptación de un producto nuevo, notoriedad de la marca, importancia del envase, preferencias de marca, etc.).
3. Precio (precio que está dispuesto a pagar el consumidor, imagen precio- calidad, influencia del precio en la decisión de compra, formas de pago más adecuadas, etc.).
4. Distribución (tipo de canal de distribución imperante, tipo de establecimiento donde se va a comprar el producto, reparto por canales, etc.).
5. Comunicación (recuerdo de las campañas de publicidad, de promoción de ventas, pre-test, post-test, credibilidad, etc.).
6. Competencia (situación actual, tendencias, cuotas de mercado que tiene cada competidor, etc.).
7. Entorno (datos familiares, ingresos y distribución, equipamiento del hogar, trabajo del ama de casa, innovaciones tecnológicas previstas, etc.).

Además de los mencionados, se podría considerar que cualquier otro aspecto puede ser objeto de investigación, ya que, por muy lejano e innecesario que pueda parecer un tema a nivel general, su estudio puede resultar beneficioso para una empresa concreta.

3.2.2. PLANIFICACIÓN COMERCIAL

La planificación comercial consiste en tomar decisiones comerciales coherentes, seleccionando hechos con respecto al futuro como medio para conseguir unos fines.

Para desarrollar la planificación comercial, se deben seguir unas fases que se podrían resumir de la siguiente forma:

- a) Recogida de información para poder realizar un análisis de la situación.
- b) Determinación de puntos fuertes y débiles, estudiando y valorando las alternativas existentes.
- c) Selección de alternativas de acuerdo con los objetivos generales de la empresa y los factores que puedan ser condicionantes (aquellos que vienen dados por el entorno en que se desenvuelve la empresa, presentando especial atención al mercado y a la competencia). Los objetivos comerciales pueden ser múltiples, pero siempre se establecerán en función de los objetivos generales de la empresa. Se pueden señalar como objetivos comerciales, entre otros, los siguientes:

- Incrementar las ventas, siempre que aumenten los beneficios.
- Ser líderes del mercado.
- Superar a la competencia.
- Prestar un servicio determinado a los clientes.
- Aumentar la calidad. - Diversificar la gama o el producto,
- Sobrevivir.

d) Toma de decisiones sobre los elementos del marketing para poder alcanzar los objetivos propuestos.

e) Presupuesto provisional de los recursos necesarios, financieros, humanos, y materiales, como el tiempo en que se realizará cada tarea.

3.2.3. ORGANIZACIÓN COMERCIAL

Una vez elaborado el plan de marketing se debe diseñar aquella estructura organizativa que permita conseguir los objetivos fijados y la satisfacción de los consumidores.

En un plan comercial, uno de los objetivos que siempre aparecerá será el de obtener un volumen de ventas determinado. Para cumplir dicho objetivo, habrá que organizar:

- a) La selección y funcionamiento de la fuerza de ventas.
- b) El diseño de la red de servicio post-venta adecuada para el tipo de establecimiento donde se venda el producto y para el producto en sí.
- c) El soporte administrativo comercial que servirá a la ejecución, del objetivo de ventas fijado (tramitación de pedidos, registro de ventas, etc.).

Además, parece obvio que ha de diseñarse la estructura organizativa adecuada que permita llevar a la práctica las decisiones que se han tomado respecto a cada uno de los elementos del marketing- mix,

3.2.4. CONTROL COMERCIAL

Cuando se planifica, hay que establecer los procedimientos que permitan hacer frente a aquellos problemas que puedan impedir el logro de los objetivos fijados. El conjunto de esos procedimientos constituye el control. La función de control comercial debe realizarse a varios niveles en el área de marketing:

a) Control de eficiencia, cuyo objetivo es verificar si las acciones que se están llevando a la práctica son las adecuadas para conseguir los objetivos previstos con el menor esfuerzo, tiempo y coste posibles.

b) Control del plan anual de marketing, cuya finalidad es comprobar si todas las decisiones que se han tomado se están realizando y conllevan los resultados previstos. En el plan anual de marketing se debe recoger cual será el sistema de control a seguir.

Estos dos primeros niveles de control de la función marketing constituyen el control a corto plazo.

c) Marketing Audit o auditoría de Marketing, lo que supone un control a largo plazo de la función de marketing, y que va más allá de lo que sería un simple chequeo a los elementos del marketing-mix.

3.2.5. LOGÍSTICA

La logística es la función que se ocupa del aprovisionamiento y transporte de los productos, es decir, de la distribución física de los mismos. Por lo tanto, el objetivo de la logística es que el producto se encuentre en el lugar adecuado, en el momento oportuno, y con el menor tiempo, dinero y esfuerzo posible.

Esta función, dado su objetivo, se podría incluir perfectamente dentro de la función de organización, ya que a ésta le corresponde elaborar la estructura que permita el logro de los objetivos señalados en el Plan. Pero, hoy en día, la tendencia es considerarla como una función independiente ya que, en parte, condiciona la decisión de compra de una marca: si la marca que compra habitualmente un cliente no se encuentra físicamente en el establecimiento donde se realiza la compra, puede ocurrir que ese cliente compre otra marca que satisfaga la necesidad que tiene.

Esto explica la importancia que ha ido adquiriendo la logística; realizarla bien significa ganar o, al menos, mantener el número de clientes, y llevarla a cabo ineficientemente puede suponer una pérdida de clientes, o un mayor coste.

VOLVER

3.3. LA INVESTIGACIÓN DE MERCADOS

El mercado en sentido estricto estaría integrado por “un conjunto de personas naturales o jurídicas, situadas en un área geográfica determinada que consumen o son susceptibles de consumir un producto o servicio.”

El mercado estaría constituido por la demanda generada por un conjunto de individuos que forman una población, conjunto de individuos que son o pueden ser consumidores del producto. Sin embargo, no se puede decir que un mercado y una población sean sinónimos, sino que para que exista mercado se necesitan tres factores: el factor demográfico (las personas), el factor económico (la renta, el poder adquisitivo), y el factor psicológico (los deseos de comprar). Si falta alguno de los tres factores no existirá mercado. Puesto que tres son los factores del mercado, es preciso que la dirección de marketing pueda llegar a conocer lo más posible de cada uno de ellos y hasta que punto se puede influir en las distintas variables que lo componen.

Por lo que se refiere al **factor demográfico**, es evidente que una empresa no puede influir para nada en la existencia de las personas, por lo que se deberá conformar con conocer esa población lo mejor posible: número y densidad de población, actividad que realizan, estructura por edades, por sexo, por regiones, por hábitat, etc.

Respecto al **factor económico**, esto es, al poder adquisitivo, tampoco la empresa podrá modificarlo o influir en él, aunque será conveniente conocer la renta de que dispone, su distribución entre ahorro y gasto y la distribución del gasto familiar (alimentación, vestido, vivienda, ocio, etc.).

Por último el **factor psicológico**, esto es, los deseos de comprar, será el único de los factores en el que la empresa podrá intentar incidir. No debe pensarse sin embargo, que una empresa pueda modificar sin más los deseos de compra de una población, puesto que el comportamiento de los consumidores es tremendamente complejo. No obstante, el conocimiento del comportamiento del consumidor como individuo y como miembro de un grupo, puede ayudar a la dirección de marketing a saber cuales son los aspectos que debe reforzar o los que conviene suavizar, dependiendo de las variables que influyan en el comportamiento del consumidor.

Algunos posibles temas que podrían ser objeto de una investigación comercial:

1) Mercado.

- Número de consumidores que lo integran, clasificación por edades, sexo, profesiones, renta, clase social, etc.
- Necesidades que tienen.
- Demanda estimada o prevista.
- Hábitos de compra.
- Motivos de patronazgo del consumidor.
- Distribución geográfica de los consumidores.

2) Producto.

- Grado en que el producto satisface el consumidor.
- Defectos y ventajas del producto.
- Sabor, color, diseño, envase, y, en general atributos del producto.
- Percepción de los atributos del producto propio y de los competidores.
- Imagen de marca.
- Necesidad del lanzamiento de un nuevo producto.

3) Precio.

- Precio de los productos propios y de la competencia en los establecimientos detallistas.
- Precio esperado por los consumidores.
- Precios máximos-mínimos que estarían dispuestos a pagar.
- Formas de pago habituales en el sector.
- Comparación del precio del producto propio con los de la competencia.
- Percepción de imagen de gasto.

4) Distribución.

- Tipo de canal que predomina en el sector.

- Tipo de establecimiento que predomina en el sector.
- Número y porcentaje de establecimientos de cada tipo.
- Porcentaje de ventas del producto, según tipo de establecimiento.
- Grado de penetración en el circuito de distribución.

5) Comunicación (publicidad, relaciones públicas, y promoción de ventas).

- Grado de conocimiento del producto.
- Grado de conocimiento de la marca.
- Nivel de recuerdo de una campaña.
- Credibilidad de la campaña.
- Número de veces que se ha visto el anuncio.
- Impacto en las ventas de una campaña de Promoción de ventas.
- Número de cupones redimidos, de llamadas recibidas, o de primas y regalos entregados.

En definitiva, cualquier dato que pueda servir de base para la toma de decisiones de marketing, podrá ser objeto de una investigación comercial.

VOLVER

3.4. EL MARKETING MIX

La clasificación más popular que define las variables de decisión de marketing es la dada por McCarthy. Según McCarthy, el director de marketing puede manejar cuatro variables, conocidas actualmente como las "4 P's", o elementos del marketing-mix. Estas variables pueden combinarse de distintas formas según las circunstancias del caso concreto. A ésta combinación se le denomina marketing-mix, o mezcla de marketing, y por ello las variables que pueden integrar esa mezcla, ese mix, son conocidas con el nombre de elementos del marketing-mix. Dichas variables, en el original en inglés, son las siguientes:

- Product. (Producto).
- Price. (Precio).
- Place. (Distribución).
- Promotion. (Comunicación).

Dos de estos términos se traducen literalmente y no plantean ningún problema: product significa producto, y price precio. Sin embargo, sobre la traducción de los otros dos términos debe hacerse alguna aclaración. La traducción literal del término place es lugar, plaza o posición. Pero para los entendidos en marketing el término place hace referencia a todas aquellas actividades que son necesarias para hacer llegar el producto desde el fabricante al consumidor. Por lo tanto, el término place, se traduce como distribución, ya que abarca todo lo referente a la distribución de productos.

El término promotion significa promoción. Traducido de este modo, dicho elemento del marketing-mix comprenderá todos los instrumentos que se pueden utilizar para promocionar un producto o servicio. Esto es, promotion se refiere al conjunto de modalidades de comunicación persuasiva (publicidad, promoción de ventas, relaciones públicas y venta personal) entre las que puede escoger la empresa para comunicarse con el mercado. Por eso, desde este momento y para evitar confusiones, se traducirá siempre como "comunicación", en lugar de como "promoción".

El marketing-mix o mezcla de marketing, es la combinación de elementos de marketing que una empresa elige y determina como la más adecuada para la consecución de sus objetivos comerciales.

Para Stanton, la mezcla de marketing es el término con el que se describe la combinación de los cuatro elementos (producto, precio, distribución y comunicación persuasiva de la empresa) que constituyen el núcleo esencial de la función marketing.

Para Kotler, la mezcla de marketing es el conjunto de variables controlables (clasificación de las cuatro "P's" elaborada por McCarthy) y sus niveles, que la empresa utiliza para ejercer una influencia en el mercado que tiene como objetivo. Los "niveles" a los que se refiere Kotler serían los distintos temas de cada elemento de marketing sobre los que habría que decidir: calidad, marca, envase, diseño (producto); descuentos, formas de pago (precio); canales de distribución, localización, almacenamiento, (distribución); publicidad, promoción de ventas, relaciones públicas, venta personal (comunicación).

VOLVER

3.5. EL PLAN DE MARKETING

Se podrían recoger tantas definiciones del plan de marketing como autores existen. Las que se van a mencionar han sido seleccionadas en función de la representatividad de sus autores y de su contenido.

Para Kotler, un plan de marketing es un documento escrito en el que se recogen los objetivos, las estrategias, los planes de acción relativos a los elementos de marketing-mix que facilitarán y posibilitarán el cumplimiento de la estrategia dictada a nivel corporativo año a año, paso a paso. Kotler opina que una empresa no hará marketing por muchas ideas que se tengan o decisiones que se tomen, si no se elabora un plan de marketing que ha de ser un plan vivo y flexible en cuanto a las decisiones a tomar sobre las acciones relativas a todos y cada uno de los elementos de marketing-mix.

Para Stanton, el plan de marketing "es una parte de un proceso constante de planificación estratégica de marketing y abarca un segmento temporal. Es un plan maestro que incluye las operaciones anuales de marketing para una determinada línea de productos, un producto, marca o mercados principales. Así pues, este plan sirve de guía táctica de operaciones a los ejecutivos en todas las fases del esfuerzo de marketing destinado a un producto o mercado determinados".

Otros autores opinan que "un plan de marketing es, básicamente, un documento previo a una inversión, lanzamiento de un producto o comienzo de un negocio, donde entre otras cosas, se detalla lo que se espera conseguir con ese proyecto, lo que costará, el tiempo y los recursos que necesitará y un análisis detallado de todos los pasos que han de darse para alcanzar los fines propuestos. También puede abordar, aparte de los aspectos meramente económicos, los aspectos técnicos, legales y sociales del proyecto". Esta definición es parcialmente válida puesto que un plan de marketing no tiene por qué hacerse única y exclusivamente para un proyecto de lanzamiento de un nuevo producto, sino que se puede realizar sobre productos, marcas y mercados ya existentes.

Características de un plan de marketing.

Vistas las diferentes concepciones de lo que es un plan de marketing, se pueden citar las características mas importantes que debe reunir el plan de marketing ideal:

1. Es un documento escrito.

El plan de marketing debe plasmarse por escrito ya que tiene que ser estudiado y sancionado por la Dirección General. Una vez que sea sancionado por ésta, los restantes departamentos de la empresa tienen que poder conocerlo para saber su nivel de implicación en la puesta en práctica del plan. Además, el hecho de que quede recogido por escrito facilita que se pueda tener como base de realización para el plan de marketing del año siguiente. Evita las ambigüedades y malos entendidos, tanto dentro del propio departamento de marketing, como con los restantes departamentos de la empresa.

Debe ser un documento completo en cuanto a la cantidad de información, y detallado en lo que se refiere a las decisiones sobre los elementos de marketing-mix, los responsables y

ejecutores de las mismas, el presupuesto que supone cada una de ellas y las herramientas de control que se van a utilizar. Debe ser fácil de leer, y su contenido tiene que estar explicado de tal forma que cualquier persona que tenga acceso al mismo lo pueda entender.

2. Es un plan anual y periódico.

Se denomina plan de marketing a aquel plan comercial que se realiza para un periodo de un año.

Ahora bien, el que el plan de marketing sea anual no debe implicar que el mismo plan sirva para todos los años. Cada año, incluso en los mercados más estables, aparecen nuevas oportunidades y posibilidades, así como nuevas amenazas y nuevos problemas, que el departamento de marketing debe de estudiar para tomar las decisiones más adecuadas a cada caso.

3. Sistematizado y estructurado.

Su contenido debe estar está sistematizado y estructurado. Esto significa que, para hacer un plan de marketing, es preciso seguir una secuencia de pasos lógicos. Cada uno de estos pasos sería muy difícil de acometer si no se hubieran realizado correctamente los pasos anteriores.

Así, antes de fijar los objetivos, hay que recoger información sobre el pasado y el presente, de forma que se puedan hacer previsiones sobre el futuro.

Si previamente no se han fijado objetivos, no se podrá decidir el mejor camino para alcanzarlos, ni las acciones que habrá que tomar para conseguirlos; si no se han decidido las acciones que se van a acometer para alcanzar los objetivos, no se podrá saber cuánto va a costar cada una de ellas. Tampoco podrá diseñar un paquete de medidas correctoras en el caso de que las acciones no estén alcanzando los objetivos previstos.

En definitiva, el contenido del plan de marketing sigue una secuencia lógica, y, por tanto, es muy difícil de realizar uno de los pasos si no se ha cumplido y detallado el paso anterior.

4. Define campos de responsabilidad y establece sistemas de control.

Cada una de las decisiones relativas a los elementos de marketing-mix se plasman en un plan de acciones, en el que se especifican las personas que van a ejecutar cada una de ellas, los responsables inmediatos de su ejecución, y el tiempo de realización previsto. Asimismo, ese plan de acciones va a permitir Instr.- mentar los sistemas necesarios para controlar si los resultados coinciden o no con los objetivos previstos

5. Normativo pero flexible.

El plan de marketing debe considerarse como la norma a seguir, esto es, como el conjunto de acciones que hay que realizar, de tal forma que no se deje al arbitrio de cada cual el llevar a cabo o no las acciones planificadas. Sin embargo, al mismo tiempo debe ser flexible. Ello supone que el plan de marketing, por sí mismo, ha de tener capacidad para adaptarse a cualquier cambio que se produzca en el mercado y en el entorno. Esta característica se puede cumplir mediante las medidas correctoras que debe de incluir el propio plan.

6. Facilita el cumplimiento del plan estratégico de marketing.

El plan de marketing facilita año a año el cumplimiento del plan estratégico de marketing, y sirve de base para que los directivos de marketing sepan hacia qué elementos del marketing-mix deben de dirigir sus esfuerzos.

Objetivos de un plan de marketing.

El objetivo prioritario de un plan de marketing, como el de cualquier otro plan, es el de evitar los riesgos de la improvisación, anticipándose a la realidad futura y previendo los medios necesarios para modificar o controlar dicha realidad con la mayor eficiencia posible. El plan permite poner de manifiesto los medios y los recursos que se necesitarán para conseguir los objetivos, asignando a determinadas personas la responsabilidad de conseguir dichos medios y recursos. En todo caso, debe tenerse presente que el plan se debe de adaptar, dentro de lo posible, a los medios y recursos disponibles en la empresa, que casi siempre estarán limitados.

VOLVER

PREGUNTAS CLAVE

- ¿Qué es el desmarketing? ¿y el antimarketing?.
- Clases de marketing empresarial que se pueden distinguir.
- Diferenciar entre marketing particular y marketing social.
- Funciones que desempeña la dirección de marketing de la empresa y en qué orden deben realizarse.
- ¿Qué es la investigación comercial?. ¿Sobre qué aspectos o temas se puede realizar una investigación comercial?.
- Fases a seguir para desarrollar la planificación comercial.
- ¿A qué niveles debe realizarse la función de control comercial?.
- ¿Qué es la logística y qué objetivo persigue?.
- ¿Qué es el marketing-mix?. ¿Qué son las 4 "p`S" del marketing?.
- Objetivos que persigue un plan de marketing.

VOLVER

NOTICIAS

[El consumo de chocolate aumenta entre los alemanes a pesar de la subida de precios](#)

Según los datos ofrecidos por un estudio de la empresa Japan Tobacco Internacional (JTI), los alemanes no renuncian a todos los placeres en esta época de ahorro, al menos no al consumo de chocolate. La empresa analista de mercados Nielsen ha hecho público los datos del consumo de productos a base de chocolate entre enero y julio de 2004 en el comercio minorista agroalimentario exceptuando Aldi y han arrojado unos resultados de 1.075 millones de euros en la facturación. Si se compara con la cifra del mismo periodo del año anterior, se puede observar un aumento del 8,9%. El chocolate en pastilla es preferido por los alemanes, con una facturación de alrededor de 543 millones de euros, con un aumento del 11,1% con respecto al mismo periodo en el año 2003; los bombones facturaron 536 millones de euros con una subida del +8,7%; las barritas subieron hasta los 450 millones de euros, un 6,9%, y los snacks de chocolate han obtenido 118 millones de euros, un aumento del 14,9%. A diferencia de otros artículos de consumo, el precio no es el factor determinante en lo que al chocolate respecta. "Dentro de las pastillas de chocolate, las de calidad suprema han sido las que un mayor aumento de consumo han experimentado. Ya en el 2003 se obtuvo con este segmento una ganancia del 14% y este año la tendencia se refuerza", informa Alfred Kimmes, director de mercancías en Nielsen. En los bombones, en cambio, sí se tiene en cuenta el precio, y la facturación de las marcas que costaban más de 21 euros/kg disminuyó un 8,9%, mientras que el segmento de marcas con precios menores de 10 euros/kg aumentó en un 4,2%.

[Los aceites de pescado, en crecimiento dentro del mercado británico de suplementos minerales y vitaminas](#)

Los suplementos a base de aceite de pescado lideran el crecimiento en ventas del mercado británico de vitaminas y suplementos, según un reciente informe de Euromonitor que revela que estos aceites, en particular el aceite de hígado de bacalao, están demostrando ser el principal sostén de este mercado. Toda la categoría de aceites de pescado generó ventas por valor de 96,5 millones de libras esterlinas en 2003, comparado con los 94 millones de libras generados por las multivitaminas y los 25 millones de libras del calcio y otros minerales.

Uno de los factores para este crecimiento es la gran cobertura mediática de este tipo de producto, incluyendo el documental retransmitido por la BBC que exponía las virtudes y los beneficios del consumo de aceites de pescado, haciendo hincapié en su influencia sobre el desarrollo y el mantenimiento de un cerebro sano. Otro factor que ha influenciado este crecimiento de ventas ha sido el gran desarrollo del producto por parte del sector. "Los medios son importantes, pero también ha habido mucha innovación y fragmentación de la oferta. Los sabores son realmente importantes en los suplementos de aceite de pescado" señala Adrienne Crossley, directora de investigación de Euromonitor. El aceite de hígado de bacalao, a menudo rechazado como artículo de consumo, está disfrutando de un renacimiento según el informe, atribuido en parte al atractivo despertado en diferentes grupos de edad. "El aceite de hígado de bacalao es popular y dominante en el Reino Unido, comparado con otros mercados donde otros aceites de pescado son los que predominan", señaló Adrienne Crossley.

Euromonitor concluye que hay un gran potencial para el desarrollo de productos específicos para niños y para otros aceites diferentes al de bacalao y prevé un crecimiento constante del 0,5% para este mercado hasta 2008.

Crecimiento continuo del mercado de la iluminación en el Reino Unido.

La campaña que promueve el bajo consumo de energía es un factor clave en el crecimiento del mercado de la iluminación en Reino Unido. Según el último informe de la empresa consultora Mintel, el mercado de la iluminación que en estos momentos se valora en 575 millones de libras, lo que supone un aumento del 30% con respecto a 1999. Otro de los factores que ha impulsado las ventas en iluminación es la tendencia de instalar más accesorios en los hogares: en vez de una única lámpara de techo, los clientes optan por una combinación de diferentes accesorios. En cuanto a la segmentación del mercado por productos; las lámparas de mesa continúan dominando el mercado; las ventas en lámparas de techo siguen creciendo beneficiándose de la comercialización de lámparas de techo más sofisticadas y de materiales alternativos, como cristal o metal. Con la tasa de crecimiento más baja se sitúan las ventas de lámparas de pared y con la más alta las lámparas de suelo, preferidas por los consumidores al ofrecer la ventaja añadida de la portabilidad. En cuanto a la distribución, no sorprende encontrar en un papel destacado a las tiendas de bricolaje B&Q y Homebase que se han convertido en distribuidores significativos en los últimos cinco años. El informe pronostica que el mercado de consumidores de iluminación crecerá en un 33% hacia el 2009, alcanzando un valor de más de mil millones de libras.

VOLVER

CASO PRÁCTICO

Caso Práctico : CHUPA CHUPS

Azúcar con sabor y un palito. Esta sencilla combinación es, en síntesis, la esencia de CHUPA CHUPS, uno de los referentes mundiales del sector de la confitería, una empresa cuya facturación supera los 460 millones de euros con la comercialización de un único producto, básicamente.

La firma ha ido creciendo de forma paralela a las atrevidas campañas de publicidad y marketing que se han ido desarrollando a lo largo de su historia, orquestadas todas ellas por una aguda visión de futuro, la de Enric BERNAT, su fundador. "Si afirmara que todo es marketing exageraría, pero no puedo negar que es, ha sido y será un elemento imprescindible en el devenir de CHUPA CHUPS. De hecho, el pasado año invertimos alrededor del 20% del total de la facturación en promoción", sentencia Xavier BERNAT, su hijo y actual presidente de la compañía. El lanzamiento del producto en 1958 estuvo precedido de una cuña radiofónica, cuyo eslogan -¡chupa un dulce, caramelo, chupa, chupa, CHUPA CHUPS!- determinó el nombre del producto y ha acabado convirtiéndose en una marca metonímica no sólo en España, sino también en muchos países, tales como Francia, Portugal o Rusia.

Creado el nombre, faltaba el logo. Y en otro alarde de manejo de las técnicas de marketing, cuando todavía el concepto no había calado en España, Enric BERNAT pensó que para saltar al mercado internacional era necesario rediseñar el envoltorio del CHUPA CHUPS, con el objetivo de dar una imagen desenvuelta, atractiva y de vanguardia. La elección del artista catalán Salvador DALÍ no pudo ser más apropiada: la silueta de trazos elementales, en forma de margarita roja y amarilla, que diseñó a finales de los años 60 en

la esquina de un mantel de un restaurante, ha dado la vuelta al mundo. La fuerza de su imagen intemporal es su aval de futuro.

Desde aquellos años en los que CHUPA CHUPS empezaba a mirar de reojo al exterior, hasta hoy en día en que cuenta con presencia comercial en 170 países e industrial en cuatro no ha parado de aportar valores a la marca, siempre en perfecta consonancia con el perfil de sus consumidores, allá donde se encontraran. Nuevos sabores, envases innovadores, incisivas campañas publicitarias, que resaltan el enfoque lúdico del CHUPA CHUPS, y la ampliación del abanico de potenciales consumidores le ha llevado a liderar el mercado mundial del caramelo con palo. "El descenso de la natalidad, que comenzó a principios de la década de 1990 en los países más desarrollados, mermó nuestras posibilidades de venta, por lo que decidimos atacar el mercado de adultos, apelando al niño que hay escondido detrás de cada uno", recuerda Xavier BERNAT. ¿Estrategia? Imaginativas e incisivas campañas de comunicación para romper todo tipo de barreras. Así la que se puso en marcha en Australia, con el eslogan "Fúmate un CHUPA CHUPS", que contó con el apoyo de las autoridades locales, inmersas en una fuerte campaña antitabaco, fidelizó a nuevos consumidores entre el público adulto de las antípodas. Y las sucesivas que han ido lanzando en Japón, desde principios de 1970, han conseguido que los japoneses no sólo superen su rechazo a chupar en público, sino que se hayan convertido en uno de los mayores consumidores de CHUPA CHUPS.

"Hemos identificado que existe un mercado para nuestros caramelos entre jóvenes de 16 y 35 años, con una intensa vida nocturna. Este grupo, que adora la diversión y que sigue las tendencias de la moda, encaja perfectamente con la imagen de la marca: atrevida, picante, rompedora, irreverente, provocadora, transgresora. Cualidades que han de entenderse desde un punto de vista inocente, carente de toda malicia". Para Xavier BERNAT, el último anuncio que han estado emitiendo en las televisiones de todo el mundo resume la filosofía de la marca: el escenario, la discoteca; los protagonistas, una pareja de jóvenes; la trama, el cortejo; el desenlace, un pisotón que provoca que el chico robe de la boca de la chica su CHUPA CHUPS, y a partir de ahí cualquier final deseado es posible.

La misma política se está llevando a cabo con los dos nuevos productos de la compañía, Smint y Crazy Planet. Los valores de los mini-mentas Smint, refrescantes y con beneficios para la salud-contienen xylitol que previene la caries dental-, se transmiten en los anuncios con la irreverencia que caracteriza a la compañía: su campaña "sin Smint no hay beso" ha establecido una nueva palabra en inglés sminting, lo que ha permitido que los consumidores se acuerden de la marca con una mayor facilidad y hagan una rápida conexión con el producto.

CHUPA CHUPS ha dejado de ser únicamente un caramelo con palito. El conocimiento mundial de la marca y la imagen que proyecta en los consumidores han llevado a la compañía a crear un programa internacional de licencias en diferentes categorías de productos. Así, algunas firmas internacionales, líderes en sus respectivos mercados, ya están desarrollando artículos bajo la marca CHUPA CHUPS. Unilever, al amparo de su marca Signal, ha puesto en el mercado un dentífrico de fresa ácida y cola, al mismo tiempo se está desarrollando el primer helado de CHUPA CHUPS, denominado Chupster, que se incorporará a la gama que Frigo presentará este verano en toda Europa. Más reciente es todavía el acuerdo cerrado con la estadounidense Coty Inc. para el desarrollo de una fragancia y de toda una gama de cosmética, que saldrá al mercado a finales de este año.

Gafas y monturas, calzado, artículos de papelería, ropa infantil y juvenil, cascos de moto y mochilas, entre otros artículos, respaldados por Indo Internacional, ID Line o Hallmark, además de las multinacionales anteriormente citadas, aportan todos los nuevos valores incorporados a la marca CHUPA CHUPS.

"Ahora mismo resulta difícilísimo crear una marca, por eso hemos optado por expandirla, transfiriendo su valor a productos innovadores, que sean deseados por niños y jóvenes de todo el mundo. Somos extremadamente cuidadosos en la concesión de licencias, ya que de otra forma nos podríamos encontrar con el efecto contrario al deseado, la pérdida de la imagen de marca", puntualiza Xavier, mostrando uno de los artículos de la familia CHUPA CHUPS que más entusiasmo levanta: el casco de moto.

>> El triunfo de una dulce idea

La familia CHUPA CHUPS ha adquirido una dimensión impensable por Enric BERNAT, cuando en 1958 se hizo cargo de una empresa, GRANJA ASTURIAS, y optó por producir un único producto de calidad para varios mercados, "la idea era fabricar grandes cantidades y beneficiarse de las economías de escala", recuerda su hijo Xavier. "Era

preciso encontrar algo innovador en el panorama español y recordó cómo se reprendía a los niños cuando se manchaban las manos, la cara y la ropa con los caramelos, por lo que se decidió por los caramelos con palo".

No sólo desarrolla en España el primer caramelo redondo con palo, sino que también crea su propio sistema de distribución con los Seat 600 de protagonistas. Los vendedores podían llevar en este coche un volumen suficiente como para visitar entre cuarenta y cincuenta clientes al día, con lo que rápidamente se alcanzaron los 300.000 puntos de venta.

Fiel a su idea de no diversificar la producción y con una presencia dominante en el mercado español, en CHUPA CHUPS se apuesta por seguir creciendo fuera de España. "La primera incursión la hicimos en Francia -relata Xavier-, donde tras cinco años de actividad, en los que llegamos a contar con 200 vendedores directos, nos convertimos en los líderes del mercado y acabamos montando una planta productiva en Bayona a finales de los sesenta".

Junto con el asentamiento en suelo francés, la marca comienza a saborearse en Alemania, Estados Unidos, Japón y Australia y la compañía establece sus primeras filiales comerciales en Estados Unidos, Alemania y Reino Unido.

Ante la dimensión que toma el negocio, el equipo directivo de CHUPA CHUPS empieza a darse cuenta de que la estructura de autodistribución era incompatible con su rápida expansión en el extranjero, por lo que opta por reestructurar el sistema "para atacar el mundo", como le gusta decir a Xavier. "Se destinaron al nuevo departamento de distribución ocho personas, que serían las encargadas de dirigir a los vendedores independientes.

Así, se creó un sistema externo, que se aplicaría tanto dentro como fuera de España".

Así pues, si las décadas de los años 70 y 80 están marcadas por el desarrollo de los mercados internacionales, la de los 90 lo estará por la globalización de la compañía y el lanzamiento de dos nuevas marcas: Smint, mini-mentas sin azúcar destinadas a los adultos, y Crazy Planet, una gama de confitería innovadora e interactiva para los consumidores infantiles, en donde destaca la colección de relojes con chicle Gum Watch, que "en el último año se han vendido más unidades de este curioso reloj que de la marca Swatch".

>> Globalización: Rusia, China, México...

"Tras el éxito en los países desarrollados, decidimos implantarnos industrialmente en aquellos mercados cuya legislación facilitase la inversión extranjera para salvar las barreras comerciales que soportaban las importaciones por entonces. China y Rusia centraron nuestras miras. Al final nos decantamos por Rusia, al llegar a un acuerdo con el primer fabricante de confitería del país en 1989. Aprendiendo sobre la marcha, superamos varias crisis económicas y una campaña de desprestigio de los medios de comunicación rusos que afirmaron sin ningún motivo que los CHUPA CHUPS que coloreaban temporalmente la lengua eran cancerígenos y que había que retirarlos. Lógicamente eso no hubo que hacerlo porque eran acusaciones completamente infundadas". Xavier recuerda que el aldabonazo definitivo en el mercado ruso se produjo cuando Guenadi Strekalov, uno de los cosmonautas rusos de la estación espacial MIR, apareció en la televisión con un CHUPA CHUPS en la boca. Las imágenes dieron la vuelta al mundo y CHUPA CHUPS se convirtió en un producto verdaderamente universal. ¿Algo de suerte?, quizá.

O quizá persistencia. La misma que ha seguido teniendo a pesar de la inestabilidad del país.

Y es que la presencia en Rusia no ha dejado de incrementarse. Es más, CHUPA CHUPS tiene previsto invertir más de 20 millones de euros hasta 2003 en la ampliación de su planta de San Petersburgo y en la construcción de una nueva, que se dedicará a la fabricación de chicles y caramelos blandos.

La entrada en China, su otro caballo de batalla, supuso más de diez años de negociaciones hasta que en 1994 Shanghai CHUPA CHUPS Guan Sheng Yuan Food Co. Ltda. abrió sus puertas, gracias al acuerdo firmado con una firma confitera china. La estrategia fue la misma que la desplegada en Rusia y la que desplegará años más adelante en México: el abastecimiento del azúcar y de la glucosa se haría localmente, sometiéndola a rigurosos criterios de calidad, mientras que la tecnología procedería de Confipack, la filial de I+D, creada en 1969 para plasmar en nueva maquinaria los avances técnicos ideados para la mejora del producto y de los procesos de producción.

Con el objetivo de captar los cuatro o cinco grandes mercados, que en población son más

importantes que los 170 en los que ya están, CHUPA CHUPS se instaló en México en 1997, no sólo para abastecer al mercado azteca, sino también a Estados Unidos, uno de los que tiene mayor índice de consumo de dulces del mundo, y a Canadá. Además, desde la planta mexicana se han atendido a las necesidades de los países latinoamericanos, actividad que abandonará una vez que cristalice el acuerdo que ha firmado con una empresa carioca para fabricar en Brasil, que será previsiblemente este mismo año.

La India, otro de los grandes mercados con un importante potencial consumidor, es la asignatura pendiente de CHUPA CHUPS. Por uno u otro motivo, la decisión de realizar una inversión productiva se ha ido aplazando. "En un futuro próximo, la India y algún otro país asiático, así como algún africano son los principales objetivos de nuestros planes de implantación industrial. Estrategia fundamentada en la asociación con un fabricante local que tenga capacidad ociosa y que trabaje para nosotros, proporcionándole previamente la maquinaria. Buscamos modelos de inversión, en donde se puedan aprovechar las sinergias", anticipa Xavier BERNAT.

>> La unión hace la fuerza

La ampliación de la capacidad industrial y el desarrollo de alianzas comerciales y estratégicas concentran el desarrollo estratégico de CHUPA CHUPS. Al acuerdo con PEPSICO en México y Brasil, MORINAGA en Japón, VAN MELLE en Alemania y Benelux, HARIBO en Italia y Austria, WARNER LAMBERT y KENT en Rusia, CADBURY en Australia y M&M/Mars en Estados Unidos, se le ha sumado recientemente el firmado con CSM para potenciar en los países escandinavos su negocio tradicional, el caramelo de palo, pero, sobre todo sus otras dos marcas, las pastillas Smint y los caramelos con juegos Crazy Planet.

"Ahondando en la idea de que ahora resulta mucho más complejo crear nuevas marcas, estamos empujando a estas dos no sólo con fuertes inversiones en publicidad y promoción, sino también con una política de alianzas, que lo único que persigue es la consolidación de las nuevas marcas. Hay que tener en cuenta que Smint está orientado a consumidores adultos y que se enfrenta a un sector en el que ya existe competencia".

El mismo camino está utilizando para hacer frente al problema de las falsificaciones.

"Gastamos varios millones de euros todos los años en defensa de la propiedad industrial, nos han copiado el envoltorio, el logo y hasta el nombre. Con la creación del Foro de Marcas Renombradas (FMRE), entre cuyos objetivos está el estudio de normativas orientadas a la protección jurídica de los derechos de la propiedad industrial de las marcas notorias en el escenario internacional, y el aumento de la sensibilidad hacia estos problemas por parte de los tribunales de justicia, la situación está mejorando incluso en mercados especialmente conflictivos", explica Xavier BERNAT, a la vez que ahonda en la idea de que iniciativas como el FMRE redunden en beneficio de todas las empresas exportadoras españolas.

Preocupado por el posicionamiento internacional de España no descuida sus objetivos empresariales, "con un crecimiento medio del 24% en los últimos diez años CHUPA CHUPS aspira a convertirse en -category killer-, la empresa imbatible del sector, capaz de dominar y redefinir su mercado, en caso de que sea necesario, ofreciendo a los compradores una mercancía fácilmente reconocible por su calidad, diseño y selección".

Autor: A. Muyo. Fuente: El Exportador nº 50, Febrero 2002

1.- Por lo que se refiere a la competitividad a nivel de empresa. Identifique la estrategia/alternativa elegida por CHUPA CHUPS, y explique cuáles son sus principales ventajas competitivas.

2.- ¿Sobre qué temas se centra la investigación comercial en las distintas etapas de la empresa?

3.- ¿Qué mezclas de variables de marketing mix se han utilizado en las distintas fases?