

PÓLITICAS DE INCLUSIÓN EN MERCADEO PARA LA TOMA DE  
DECISIONES

Juan Pablo Quijano Moreno

Universidad Militar Nueva Granada

Especialización Alta Gerencia

Bogotá 2010

POLÍTICAS DE INCLUSIÓN EN MERCADEO PARA LA TOMA DE  
DECISIONES

Juan Pablo Quijano Moreno

Trabajado presentado a:

Faneth Serrano

Universidad Militar Nueva Granada

Especialización Alta Gerencia

Bogotá 2010

## INTRODUCCIÓN

Los programas de mercadeo actuales carecen de eficiencia en materia de resultados en ventas y compromiso de los empleados. Los planes ineficientes generan un importante desperdicio de recursos económicos y de tiempo.

El diseño de un plan incluyente donde cada actor del proceso participe en la elaboración de estos planes, generará un mayor dinamismo en la calidad de la información suministrada y un mayor compromiso de los empleados, lo que desembocará en planes exitosos en ventas y sinergias para la empresa.

En el presente documento se establece la importancia de la información, el manejo e interpretación de la misma en el momento de la toma de decisiones en todos los niveles de una cadena productiva, y cómo las decisiones que se toman hacen que la compañía pierda dinero, tiempo y sobre todo participación en el mercado objetivo, desviando a la empresa hacia políticas y estrategias erradas en cuanto al mercado que quieren atacar. Este escrito toma valor y se diferencia de los demás estudios de manejo de información en el mercadeo cuando esta información parte de la base y no pierde nunca su hilo conductor, no se salta ningún eslabón en la cadena y establece prioridad a los niveles que se encuentran más cercanos a los clientes. La recolección de la información debe ser sencilla y fácil de interpretar por todos los niveles que intervienen en el proceso; esta simplicidad hace que la toma de datos y posterior introducción en el sistema no se vuelva tediosa y las actualizaciones sean de igual forma más ágiles y a tiempo.

Los pasos a seguir en la estructuración y explicación de la importancia de este plan de mercadeo se debe primero identificar cuáles son las tareas que cumple un departamento de mercadeo y los alcances de dichos planes. La información se debe analizar, priorizar la eficacia en la toma de decisiones, y por tanto establecer un modelo sencillo para la recolección de dicha información en todos y cada uno de los niveles de la organización; y ya con la modelización de los puntos anteriores el siguiente paso es la construcción del plan estratégico en la toma de decisiones gerenciales en este caso direccionado al sector automotriz.

## **RESUMEN**

Los departamentos de mercado actuales funcionan con las teorías de mercado donde las fuentes de información parten siempre de los datos tomados en encuestas estructuradas que se hacen a grupos de usuarios o posibles clientes; estos datos aunque acercan al departamento de mercadeo a las necesidades del cliente son indolentes con las verdaderas expectativas del mismo y con estas de igual forma se corre el riesgo de que dichos datos sean recolectados a grupos diferentes al mercado objetivo; también es posible que esta información sea sesgada y por lo tanto inservibles o peor aún lleven a una política que vaya en vía contraria a los requerimientos de los usuarios.

Es necesario construir un plan de mercadeo donde la información que se recoja no provenga únicamente del usuario y el posible cliente sino que se debe tener en cuenta en igual medida las percepciones de los asesores comerciales que están todo el tiempo frente al cliente, los coordinadores y gerentes comerciales que pueden ver desde un poco más arriba las

conductas de compra del mercado. Lo sencillo en la forma de recopilar estos datos genera una aceptación por parte de los grupos encuestados, disminuyendo el riesgo al sesgo y desarrollando mayor velocidad en la modificación y ajuste de los datos, que al final llevan a la empresa a ser más móvil en las políticas que implementa en materia de mercado.

A partir de una sana información recopilada se debe establecer que las políticas a implementar se desarrollen en conjunto con el grupo que participó en el proceso de recopilación, las ideas se deben escalar y ser tomadas en cuenta y evaluadas para que el producto final sea un plan de mercadeo exitoso en el que todas las partes se sientan identificadas y lo hagan suyo; solo este punto en el que el equipo se compromete hace que el plan se potencialice respecto a otros planes de mercadeo en los cuales la mayoría del equipo que lleva a cabo la labor comercial solo está para llevarlo a cabo sin involucrarse con este.

El gerente comercial contará entonces con la mejor herramienta posible para cumplir con sus presupuestos además de la información suficiente y rápida para acomodarse de forma fácil a las condiciones dinámicas del mercado.

El presente ensayo es la invitación a implementar políticas de inclusión en la elaboración de los planes de mercadeo, si es posible necesaria y solicitada la inclusión en todos los aspectos de la vida con el fin de generar una mejor calidad de la vida para todos, en mercado también se puede lograr, conduciendo como se menciono antes al éxito y crecimiento de la empresa.

## **CAPITULO I**

### **IDENTIFICACIÓN DE LAS TAREAS QUE DEBE CUMPLIR UN DEPARTAMENTO DE MERCADEO**

Dentro de una organización se establecen diferentes tareas, que son desarrolladas por departamentos designados que se especializan en el cumplimiento de las mismas; la empresa decide si dichas asignaciones se tercerizan o son ejecutadas interinamente. Una dirección de mercadeo se encarga de propender el éxito del área de ventas, pero esta es una descripción amplia y sin detalle de las tareas que debe cumplir esta área. Detallando de forma juiciosa este concepto, se vislumbra que el principal trabajo a ejecutar es acercar el universo de clientes a la empresa y así cumplir la misión primordial de una empresa que es colocar sus productos o servicios en el mercado.

Una empresa exitosa depende en gran medida de un buen departamento de mercadeo, pues este es el que se encarga de organizar los recursos que lleven a cumplir las metas de la organización, por medio del conocimiento de las fortalezas del producto ofrecido, las necesidades del cliente y métodos de enganchar al mercado con lo que se ofrece<sup>1</sup>. Para detallar cada una de estas funciones se van a desagregar a continuación.

---

1. LUTHER, William, El plan de mercadeo, Colombia, 2007. Norma, Pag 48.

Las fortalezas internas no se basan únicamente en la calidad del producto que se vende, pues en un mundo cambiante y demandante de productos de altísima calidad ya no se ve a un producto como un artículo aislado que presta un servicio al comprador; sino que en este momento, el concepto de producto o servicio se debe ampliar y entender que en este se involucra también, lo que está detrás del mismo.

Al demandante actual le preocupa el respaldo, la calidad de atención, el renombre de la empresa que ofrece el bien o servicio, la aceptación o concepción de la línea por la que se inclina la empresa y los servicios adicionales que se ofrecen.

La mayoría de organizaciones pretenden externalizar una personalidad a sus clientes lo que les facilita la identificación de su grupo objetivo en el mercado. De lo anterior se puede decir que las primeras funciones del área y en general de la empresa son:

- a. Conocimiento a fondo del producto o servicio: Basado en una capacitación constante de todas las áreas de la empresa, incluyendo aquellas que se consideran operativas y administrativas.
- b. Conocimiento de las características diferenciadoras respecto a la competencia: El valor agregado es lo que diferencia el producto o servicio de cierta empresa, por lo que fundamental que se entienda por parte de todos los funcionarios dicho valor, y que el mismo sea real y de fácil entendimiento por el cliente.
- c. Conocimiento de la capacidad del grupo de trabajo que se involucra directamente con el cliente: El nivel jerárquico de la

compañía, basado en las políticas de contratación, debe establecer los lineamientos a ejercer en los cargos de ventas; con perfecto conocimiento del nivel de estudio, capacitación, experiencia y competencias personales, que establezcan los roles<sup>2</sup> que debe cumplir cada asesor de ventas; esto con el fin de establecer las políticas de ascensos y programas de coaching.

- d. Estudio de la imagen que tiene la marca u organización en el mercado: Elaboración por medio de compañías externas de estudios de percepción de marca sobre una muestra de clientes cautivos y clientes objetivo, con el fin de establecer si la tarea realizada en el departamento de mercadeo es eficiente o no.
- e. Capacidad o velocidad de respuesta a los cambios del mercado: Es medir el tiempo en que la empresa se tarda en identificar los cambios en el mercado y adaptarse a dichos cambios, además la capacidad de predecir tendencias y como romper las mismas.
- f. Conocer el ciclo de vida del producto y establecer la mezcla de mercadeo adecuada para su comercialización: Con el proceso de conocimiento de producto, se identifica la vida útil del mismo y los periodos de cambio o recompra, para entender de igual forma el comportamiento del cliente, las tendencias y estacionalidades que se pueden presentar.

La segunda parte que debe cumplir el área de mercadeo es el conocimiento del mercado y de sus necesidades, es así que la empresa debe tener claro a cual parte del mercado quiere llegar, pues apuntar a todo el universo del

---

2. Al referirse a roles, se marca una diferencia con funciones; las funciones son lineamiento establecidos dentro de la norma de la empresa, los roles dan la capacidad de decisión al funcionario aumentando su espectro de acción y responsabilidad.

mercado es pretencioso y llevará a la empresa a desperdiciar recursos o encaminarlos a sectores que no le generan rentabilidad. Las funciones principales en este ámbito son<sup>3</sup>:

La primera función es identificar plenamente y sin consideraciones subjetivas el mercado objetivo; al encontrar dicho nicho, se debe indagar por las necesidades del mismo y como la compañía las puede satisfacer. Lo anterior se puede lograr estableciendo un paralelo entre las necesidades del cliente y los beneficios de los productos y servicios ofrecidos; en este punto ya la organización está en la capacidad de segmentar su mercado desagregándolo en unidades más fáciles de manejar.

El departamento de mercadeo debe propender de los medios necesarios para acercar la empresa al cliente.

De los modelos clásicos se pueden tomar la realización de estudios de mercadeo por medio de encuestas, consultas, muestras de opinión y otros medios, en el nicho de mercado escogido, por otro lado se debe tener claro el conocimiento de la competencia directa e indirecta por todos los miembros del equipo de ventas el departamento de mercadeo y los directivos que responden por la compañía.

La elaboración de planes de mercadeo, a decir:

Planes de publicidad que entienden las necesidades y comportamientos del los clientes, promociones encaminadas a captar el interés de compra de los usuarios por medio de estrategias que se identifiquen con el modo de vida del target al que se quiere llegar, para lograrlo es de vital importancia que el producto, servicio o compañía se den a conocer por medio de eventos de

---

3. FRANK W, Jefkins, La promoción de Ventas y la relación con el Comerciante, España, 2008. McGraw Hill, Pag 125

relacionamiento directo con el cliente; el éxito de la labor depende del tipo de relación que la empresa logre establecer con él.

Para el área de ventas se debe organizar un plan estratégico programado donde se marque el ruterio a seguir y donde cada paso este detallado el cómo y por qué hacerlo de determinada forma sin restringir el margen de acción de los mismos, es bueno en este punto recordar que para el mercado tan exigente al que se enfrenta la organización hoy en día, no basta con una fuerza de ventas en la que los vendedores no admiten los nuevos procesos y métodos, y es primordial dejar atrás el “yo sé vender a mi manera” o el “yo siempre he vendido igual y he sido exitoso”.

La identidad de la empresa es algo que se debe vender al cliente antes que el bien o servicio ofrecido, para que el ya usuario entienda la clase de compañía a la que ha ingresado con la compra de uno de sus bienes o servicios y en caso de que su experiencia sea grata pueda multiplicar dicho efecto por medio de la publicidad personal, vivencial o por medio de referidos. Es diferente entrar a un cliente que no conoce nada de la organización, que entrar a un cliente al que ya le han recomendado la misma, y es más efectivo aun cuando además de la compañía se le ha recomendado hablar con una persona en particular.

El rompimiento del enfrentamiento que se sufre en la mayoría de las organizaciones modernas, entre el área de ventas y el resto de la organización; es vital para que la compañía crezca y más importante aun se mantenga. Los cargos administrativos y gerenciales siempre ven a la fuerza de ventas de su propia compañía como el enemigo, afirmando sobre su incapacidad para el cumplimiento de objetivos, la falta de profesionalismo y en general menospreciando al departamento que con su trabajo es el que genera los ingresos reales de la compañía; mientras el departamento de ventas siente que está sola peleando para que las ventas se lleven a cabo.

Un plan incluyente de mercadeo busca la retroalimentación de los asesores tratando de entender las dificultades que se pueden presentar, así como los argumentos contradictorios de los clientes.

La información recolectada, es vital para la toma de decisiones oportunas y ajustadas al momento real del mercado; esto en gerencia es completamente relevante, ya que a partir de la misma es que la organización ajusta sus planes y metas<sup>4</sup>.

Tomando como ejemplo una pequeña empresa cuyo objetivo social es la comercialización de equipos para la práctica del golf en un país emergente con un sistema de libre cambio y con integración parcial. En este contexto existe un 47% de la población por debajo de la línea de pobreza, el 36% de ingresos medios, el 14% presenta ingresos medio altos y el 3% con ingresos altos. El total de la población es de 47 millones de habitantes y las personas con ingreso medio alto y alto se focalizan en las principales ciudades del país, a decir 3, en las que de ese 3% tienen un nivel de participación de 80%, y el resto está distribuido en otras regiones.

En el país existen 29 clubs con campos de golf y 4 asociaciones que reúnen a los practicantes del deporte en las principales ciudades. Existe una tendencia creciente de jugadores del 4% sobre el total de practicantes actuales; ya instaladas y reconocidas existen 4 importadores que proveen los artículos a los golfistas.

Para la empresa existen dos opciones, la primera es que con la información recopilada la empresa considere que existe un mercado objetivo de 1.128.000 personas que están dispuestas a comprar sus artículos y que cada club puede asociar a 38.896 jugadores de golf; si existen 4 importadores el negocio es excelente sin contar con la tasa de crecimiento

---

4. TROUT, Jack; RIVKIN, Steve, El nuevo posicionamiento, 1995. McGraw Hill, Pag 387.

de jugadores nuevos. El mejor plan de mercadeo para la empresa nueva será entonces una estrategia de publicidad agresiva por la cantidad de población a la que se puede llegar; entiéndase publicidad en vallas de calle, avisos en periódico, revistas y radio

Pero si la empresa cuenta con un departamento de mercadeo diligente con capacidad de análisis y con la información completa se dará cuenta que del presunto universo del mercado de personas que demandan productos de golf, se reduce, pues de las 1.128.000 personas con ingreso alto y con acceso a campos de golf en el país solo es el 2,5%. También conoce que de los 4 competidores 2 participan con el 69% del total de las ventas en el país.

El estudio además muestra la frecuencia de juego, número de campeonatos anuales, actividad económica de los practicantes, preferencias en el momento de sus compras y el porcentaje de aficionados y semiprofesionales, también indica que el 78% demanda productos marca Calaway el 12% productos marca Cobra, un 5% productos marca Ping y el 5% restante otras marcas. El consumo promedio trimestral destinado a la compra de artículos de golf por parte de cada practicante es de \$ 750.000 y de cada semiprofesional es de \$1.250.000, igualmente se estableció un nicho especializado que tiene la oportunidad y disposición para la práctica del deporte.

Para este ejemplo se vislumbra que en el segundo caso la empresa está en mejor posición para determinar un plan de mercadeo ajustado a la realidad del mercado focalizándose en la realización de eventos en los clubes de golf, publicitándose en revistas diseñadas para el estrato 6 y estrategias dirigidas al segmento que como se pudo ver es muy especializado y diferenciado. Se puede concluir entonces que el detalle de los datos es fundamental para la toma de decisiones; dentro de la información a recoger esta:

- Capacidad en la toma de decisiones: Se refiere a la autonomía del cliente para adquirir el producto o servicio, o definir si la decisión la toma un tercero, en caso de ser así quien es esa persona o entidad y hacer el estudio de mercado y seguimiento sobre él.
- Crecimiento esperado y deseado del mercado: La diferencia radica entre el aumento deseado de la participación dentro del mercado, y el aumento que se puede esperar después de un estudio juicioso de mercadeo; entre más pequeña sea esta diferencia más eficiente será la empresa.
- Clientes cautivos: Son los mismos usuarios, con la diferencia que ellos además publicitan de manera positiva la empresa y traen nuevos clientes.
- Clientes en poder de la competencia: Son los clientes que aunque alguna vez manifestaron su intención de compra, se decidieron por la competencia. Estos clientes deben ser contactados por el departamento de mercadeo buscando acercarse a ellos por medio de eventos relacionales buscando una relación fuerte y de compromiso.
- Clientes sin cautivar: Es el universo de cliente objetivos que no se han acercado a la marca y a quienes van dirigidas las campañas publicitarias y promocionales.
- Sexo: Determina la proporción de participación y segmenta mejor el mercado según el producto ofrecido, esto cuando

no se trata de mercados especializados. Ejemplo: Maquillaje para mujer o cremas de afeitarse.

- Tipo de mercado en el que se encuentra la empresa: La ubicación espacial es importante en el momento de establecer las políticas de comercialización de productos; entender los competidores que se encuentran cerca, la capacidad o alcance de la empresa, número de competidores, tamaño del mercado, capacidad de los competidores, etc.
  
- Segmento de la población a la que se puede acceder: Tiene en cuenta el tipo de producto, para establecer el mercado objetivo, basado en los ingresos, costumbres de compra, ciclos de compra y cambio, estilo de vida, etc.
  
- Estilo de vida del cliente objetivo:
  - Sitios que frecuentan
  - Asociaciones a las que pertenecen
  - Núcleo familiar
  - Sitio de vivienda
  - Rango de edad
  - Nivel de escolaridad
  - Nivel de ingresos
  - Publicaciones que leen.
  - Medios a los que más frecuentemente están expuestos.

- Puntos de interés en la toma de decisiones (Necesidades).

Para este ejemplo en el primer escenario la estrategia está sobredimensionada y los pedidos a fábrica serán totalmente desenfocados a las ventas reales, sin contar que el músculo de la empresa se puede direccionar hacia áreas que no lo necesitan y llevarán a la empresa a gastar recursos vitales que no darán resultados, desgastando la fuerza de ventas ocasionando deserción y aumentando el costo de contratación; si por el contrario el rutero de la empresa es claro y puntual al cliente que se quiere llegar dará a la compañía la capacidad de ahorrar recursos y producir los resultados esperados.

La rapidez y claridad con la que se presenten dichos datos es fundamental para su posterior análisis; la información presentada de forma compleja no es útil y hace que la organización pierda tiempo y recursos, porque, aunque ésta se encuentre en el área de mercadeo, nadie en la empresa la utiliza por su nivel de encriptación y complejidad, entonces se pierde el dinero que se involucró en la medición y toma de la misma y no hay efectividad en la estrategia al estar mal direccionada.

## **CAPITULO II**

### **MODELOS EFECTIVOS Y SENCILLOS PARA LA RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN.**

Al revisar la mayoría de textos de mercadeo, en la fase de recolección de información no se incluye el aporte de los vendedores, coordinadores de ventas y mandos medios que están en contacto permanente con los clientes,

algo que es bastante curioso pues precisamente la empresa le paga a estas personas por ser profesionales o tener experticia en su oficio, que no es otro que el de conocer las necesidades del posible comprador y acercalas a las prestaciones que brinda el bien o servicio que el ofrece la compañía.

Los planes de mercadeo convencionales se basan en la información recopilada directamente a los clientes, muchas veces, por medio de encuestas genéricas, que no reflejan la verdadera personalidad del cliente y que a su vez, sesgan las respuestas por la misma naturaleza del ejercicio.

La información tomada tarda en ser procesada y en ser retroalimentada al área de ventas, y para cuando la información ha sido analizada se establecen entonces planes desenfocados de mercadeo que se comunican y se bajan a las dependencias correspondientes para que las mismas se pongan en acción, pero muchas veces las áreas involucradas no están de acuerdo con estas políticas y se resisten a ponerlas en acción, o simplemente las implementan de forma equivocada al no sentir pertenencia con éstas, o consideran que no son acertadas y efectivas. La escuela clásica del marketing ha fomentado este tipo de prácticas, que a su vez a puesto en una posición antagónica la sección de mercadeo y el departamento de ventas de la empresa.

La separación se presenta, cuando mercadeo divulga una estrategia para su implementación, sin contar con la información que tienen las personas que mas conocen al cliente y que más están en contacto con él; al bajar la estrategia al equipo comercial, este la ve con malos ojos, por lo que no se empeñan en que la misma se lleve a cabo de la mejor forma y cuando la estrategia fracasa, mercadeo culpa a los comerciales y estos a su vez culpan a los planes diseñados.

Para entonces la empresa habrá perdido dinero, tiempo recursos y lo más importante, los clientes. Su sección comercial y de mercadeo aislados uno

del otro y tratando de imponerse creando cuellos de botella al interior y que el usuario notara. Por eso el modelo que se propone es un modelo incluyente donde se tengan en cuenta los siguientes puntos, aclarando que son adicionales a los ya mencionados:

Organización periódica de conversatorios entre el departamento de ventas y el departamento de mercadeo con el fin de entender cómo ve la fuerza de ventas las políticas comerciales de la empresa y como percibe al mercado.

Establecer una línea directa entre los vendedores, quienes tienen más contacto con los clientes y las personas encargadas de cargar la información para el análisis, para de esta forma cualquier variación de tendencia percibida por los que están en contacto diario y directo con el cliente la puedan informar y el departamento de mercadeo tome medidas sin demora.

Socializar antes de implementar los planes de mercadeo para hacer las correcciones a tiempo que se crean necesarias, al hacer esto la compañía garantiza el compromiso de la fuerza de ventas e identifica los problemas que se pueden presentar en el proceso de ejecución.

Maximizar los recursos estableciendo sinergias entre el departamento de ventas y el de mercadeo por medio de planes incluyentes en la empresa; garantizando la participación de todos los funcionarios que intervienen en el proceso de ventas, dándoles reconocimiento e importancia para motivarlos en el desarrollo de sus actividades.

La motivación al departamento de ventas por medio de incentivos para los integrantes de la fuerza de ventas que generen ideas productivas para la empresa, teniendo en cuenta las políticas de la misma y las necesidades del cliente, así se propende de los medios necesarios para que la forma de recolección sea rápida y fácil y sin crear traumatismos.

La información recopilada tendrá dos fuentes, una primaria que es la suministrada por los clientes y otra de primera mano que es la que brinda el departamento de ventas, entonces se podrá establecer si la dirección de la empresa y del departamento se ajusta con la dirección en la que se encuentra el usuario. La organización tendrá datos cotejados y de comparación que llevan a ofrecer lo que el cliente realmente quiere y no a producir o comercializar lo que la compañía cree que quiere o necesita el mercado.

La movilidad de la empresa depende de la rapidez con que la información sea transformada en un plan eficiente, para esto como ya se mencionó, es vital que la información sea veraz pero además se requiere que sea rápida por lo que su forma de recolección debe ser eficiente, simple y constante. La información recolectada tiene dos fuentes los clientes y quienes interactúan con ellos, pero los segundos también pueden recoger la información de los primeros, por lo que es necesario que se inculque la importancia de tomar esa información de forma veraz y juiciosa.

Dentro de las concepciones modernas de empresa se dice que ésta se debe concebir como un organismo vivo donde las funciones que se desempeñan en ella tienen su símil en el mundo natural, y todos los sistemas conviviendo en armonía y propendiendo la subsistencia y crecimiento del organismo.

### **CAPITULO III**

#### **EJEMPLO PRÁCTICO DE UN PLAN DE MERCADEO ESTRATÉGICO DISEÑADO PARA EL SECTOR AUTOMOTRIZ.**

Una empresa comercializadora de vehículos importados de gama alta en Colombia quiere establecer su plan de mercadeo para los próximos 6 meses,

en el momento la compañía tiene una participación del 1,4% del total del mercado y quiere terminar el año con una participación del 1,9%; la compañía no ha tenido un plan de mercadeo y el departamento se acaba de crear con el fin de cumplir la meta en ventas y alcanzar el objetivo propuesto.

La compañía tiene 20 años en el mercado con clientes cautivos y está respaldada por un goodwill a nivel mundial insuperable y un músculo financiero muy fuerte sustentado en la organización a la que pertenece.

Se realizará una campaña para la recolección de información a los usuarios de la marca basada en dos puntos, el primero por medio de una compañía especializada en la toma de datos que por medio de llamada telefónica contactará a los usuarios, y segundo, los vendedores llamarán a sus clientes para realizar una encuesta redactada por el departamento de mercadeo.

El departamento de ventas, considera que la encuesta a los clientes no es la mejor opción para la recolección de la información, pues consideran que el cliente se puede molestar al realizar dos encuestas y por lo tanto, las respuestas serán sesgadas.

Mercadeo considera que las dos encuestas son vitales para realizar la comparación de datos. El trabajo por parte de los vendedores no será realizado con la dedicación que se esperaría en estos casos al considerarlo poco productivo.

El plan a desarrollar para el departamento encargado se quiere basar en la información recolectada en esta campaña, complementado por los datos de la competencia y un estudio independiente que muestra las preferencias de compra de vehículo para estratos 4,5 y 6.

Reunidos los datos se pone en marcha un plan de medios y promociones que se destinan a favorecer a los clientes de la marca para que renueven su vehículo o adquieran un segundo carro de la marca. El músculo en este caso

se dirige hacia los usuarios ya cautivos con eventos y promociones para ellos, reflejado en un plan de eventos masivos en los lugares que frecuentan, toques periódicos recordando la marca y una promoción vía precios para este segmento.

Ventas considera, según su experiencia, que los clientes de la marca tienen un ciclo de cambio ya establecido y que no es malo en la marca pues, usuarios que compraron vehículo nuevo hace dos años ya lo están cambiando; de igual forma consideran que el mayor esfuerzo se debe hacer en la consecución de clientes nuevos, para tal fin proponen un plan de medios que primero, tenga un efecto multiplicador en recordación de marca y por supuesto también en colocación de la misma, para tal fin proponen prensa nacional, radio en programas selectos y revistas de influencia en el segmento al que se quiere llegar. Proponen además un programa donde se premie al usuario que refiera un cliente efectivo, todo acompañado de un plan promocional vía precios, a modo de relanzamiento de la marca, algo que no se hizo en el país.

En este punto ya se nota una división entre las dos áreas que, según su interpretación tienen una forma de abordar el asunto desde dos puntos de vista diferentes. Mientras mercadeo busca un aumento de ventas vía usuarios, con el riesgo de atacar un público demasiado específico, así como el peligro de llenarse de un stock de vehículos usados de la marca demasiado alto, que no tiene un plan de respaldo para su venta; el departamento comercial que lleva más tiempo conociendo al cliente y sus tendencias, proponen un modelo agresivo, sin pensar en los costos para la compañía.

Como se puede deducir del anterior ejemplo, los dos departamentos tienen puntos que los favorecen y otros en contra, pero lo que se debe evaluar si es conveniente que la empresa implante alguno de los dos modelos propuestos,

o en cambio se modifique el sistema y se implante una política de inclusión, donde el departamento de mercadeo utilice su experiencia de ventas, para entender de mejor forma las encuestas realizadas a los clientes y a su vez la división comercial aproveche los conocimientos de mercadeo.

Las posibilidades se amplían casi indeterminadamente si se busca hacer una mezcla de mercadeo que acompañe las dos interpretaciones de las necesidades del cliente; imagine un departamento de ventas totalmente comprometido al sentir que sus ideas, comentarios y opiniones son tenidas en cuenta en las políticas y planes que ellos mismos van a desarrollar; lo mínimo que puede suceder es la generación de identidad con la compañía que se reflejará en un mejor servicio y en el peor de los casos siempre el cliente saldrá beneficiado.

Es sencillo y lógico suponer que ésta es la solución si se mira desde afuera y en las condiciones que de modo didáctico se expusieron en este ensayo, lo difícil es creer la cantidad de veces que se presenta este problema en las empresas, llevándolas a desperdiciar recursos en campañas muy buenas pero mal enfocadas.

## CONCLUSIONES

Un plan de mercadeo incluyente generará, no solo una mejor calidad de la información o el cumplimiento de los presupuestos en ventas sino que fomentara la participación de las áreas involucradas construyendo sinergias en la empresa con una mayor calidad del servicio a los clientes y una respuesta más rápida a las condiciones del mercado.

Una empresa donde los empleados se involucren en el proceso de generación de venta y este no sea solo un requisito para sus ingresos, el servicio al cliente se potencializa, la empresa construye modelos de desarrollo y los planes de mercadeo serán ajustados y acertados.

Cuando la empresa entre en esta dinámica, los costos se reducirán y los recursos se potencializan, pues la empresa empieza a funcionar como un organismo vivo y las diferentes partes que la componen propenden el bienestar y crecimiento de la misma.

El gerente tendrá una mayor capacidad de funcionamiento al establecer un ruterio claro hacia la consecución de resultados basándose en información dada por los clientes y por los profesionales encargados de su atención, esto genera un nivel de seguridad doble, y el riesgo al sesgo se disminuye en gran medida.

La integración de los departamentos de ventas y mercadeo es vital para las empresas actuales que necesitan satisfacer necesidades más elaboradas y especializadas de los clientes. Entonces los planes estratégicos se convertirán en modelos de trabajo de la empresa, y ventas ya no solo

propenderá por sus ingresos sino que se involucrara con el desarrollo de la organización, entonces mercadeo no chocara con los funcionarios de ventas.

En pocas palabras lo que se intenta introducir en la organización es integración, rapidez, compromiso e inclusión. Dos piensan más que uno y muchos suman más que uno.

## GLOSARIO

- a. **Ciclo de Vida:** Es el proceso de introducción, crecimiento, desarrollo, madurez y muerte de un producto o servicio.
  
- b. **Departamento de mercadeo:** Es el que actúa como el guía y líder de la compañía ante los otros departamentos en el proceso de desarrollar, producir, completar los servicios y productos que los consumidores requieren. El departamento de mercadeo no debe actuar solo debe hacerlo en conjunto con los otros departamentos de la organización.
  
- c. **Distribución:** Proceso por medio del cual el producto o servicio llega a manos del consumidor. Para lograr esto existen canales de distribución como intermediarios mayoristas, agentes, detallistas, internet entre otros.
  
- d. **Factores del entorno:** Se delimita como factores del entorno aquellos de índole política, económica, social, tecnológica. Se denominan del entorno por ser éstos externos a la empresa.
  
- e. **Investigación y análisis:** Son los factores críticos para conocer el mercado objetivo, las oportunidades y amenazas, los objetivos de mercadeo, estrategias y tácticas.
  
- f. **Mercadeo:** Consiste en actividades, tanto de individuos como organizaciones, encaminadas a facilitar y estimular intercambios dentro

- g. de un grupo de fuerzas externas dinámicas. De esta forma se interrelacionan productores, intermediarios consumidores en su capacidad de intercambiar bienes y servicios que satisfagan necesidades específicas. Mercadeo es el proceso de planeación y ejecución de conceptos, precios, promociones y distribución de ideas, bienes, servicios para crear un intercambio que satisfaga necesidades y los objetivos de la organización.
- h. **Mercadeo estratégico:** Es la función cuya finalidad es orientar la empresa hacia las oportunidades económicas atractivas para ella, es decir, completamente adaptadas a sus cursos y a su saber-hacer, y que ofrecen un potencial de crecimiento y rentabilidad. El mercadeo estratégico trata de escoger el mercado, la meta y la creación y mantenimiento de la mezcla de mercadeo que satisfaga las necesidades del consumidor con un producto o servicio específico.
- i. **Mezcla de mercadeo:** Posiblemente una de las frases más conocidas en el campo, recordamos que la componen las 4 p, precio, producto, promoción y plaza o distribución.
- j. **Mezcla promocional:** Se entiende como todas las herramientas disponibles para el proceso de comunicación mercadológica.
- k. **Precio:** Es el valor monetario que tiene un producto o servicio. Se dice que un precio debe tener calidad de concordancia, lo que significa que debe estar balanceada la transacción. Existen distintas estrategias de precios, precios Premium, de penetración, económico, precio de descreme, precio psicológico.

- l. Revisión del mercado:** Conocer el tamaño del mercado objetivo, su estructura, competidores, estacionalidades, necesidades no satisfechas hará que los esfuerzos comerciales se orienten en forma adecuada.
  
- m. Tendencia:** Fuerzas externas que inclinan la decisión de compra hacia determinados bienes o servicios (moda).

## BIBLIOGRAFIA

1. ARELLANO, Rolando, Marketing: Enfoque América Latina, México, McGraw Hill, 2000.
2. DIBB S & SIMKIN L, EL Marketing libro de casos, Routledge, 1994.
3. FISK, Peter, El genio del marketing, John Wiley and sons, 2006.
4. FRANK W, Jefkins, La promoción de Ventas y la relación con el Comerciante, España, McGraw Hill, 2008.
5. JOBBER, Daniel, Principals and Practices of Marketing, McGraw Hill, 1995.
6. LUTHER, Wiliam, El plan de mercadeo, Colombia, Norma, 2007.
7. TROUT, Jack; RIVKIN, Steve, El nuevo posicionamiento, McGraw Hill, 1995.
8. [www.howstuffworks.com](http://www.howstuffworks.com) , "How Marketing Plans Work"
9. [www.marketingteacher.com/lessons/lessons-product.htm](http://www.marketingteacher.com/lessons/lessons-product.htm)
10. [www.rlc.fao.org/prior/desrural/mercadeo/Cap2.PDF](http://www.rlc.fao.org/prior/desrural/mercadeo/Cap2.PDF)