



TECNOLOGÍA EN MARKETING

PLAN PARA INTRODUCIR AL MERCADO ECUATORIANO MAQUINARIA BISIGNANO

PROYECTO PRESENTADO EN CONFORMIDAD A LOS REQUISITOS
PARA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE TÉCNICO EN MARKETING

Director de Tesis: ING. ANDRÉS MÉNDEZ

Autores

LUIS ALEJANDRO MUÑOZ DÍAZ

GUIDO ORLANDO CHEZA IMBAQUINGO

2008

DECLARACIÓN PROFESOR GUÍA

Yo Ing. Andrés Méndez, en calidad de director de tesis declaro que conozco a los estudiantes Luis Alejandro Muñoz Díaz y Guido Orlando Cheza Imbaquingo, los mismos que han realizado el presente proyecto de tesis bajo mi orientación y guía de acuerdo con los requerimientos establecidos por la Universidad.

Ing. Andrés Méndez

AGRADECIMIENTOS

Esta tesis representa un reto más en mi vida, entre una etapa muy enriquecedora y el camino que el tiempo obliga. En toda la experiencia universitaria y la conclusión del trabajo de tesis, ha habido personas que merecen las gracias porque sin su valiosa aportación no hubiera sido posible este trabajo y también hay quienes las merecen por haber plasmado su huella en mi camino.

A mis padres, Aída y Luis, les agradezco su apoyo, su guía y su confianza en la realización de mis sueños. Soy afortunado por contar siempre con su amor, comprensión, ejemplo así como una educación llena de valores, y cuyos sacrificios especialmente el de mi Madre por sacarnos adelante a mí y a mis hermanos siempre agradeceré y valoraré. Esta tesis es suya.

A mis hermanos Xavier, Gabriela y Juan Francisco, con mucho cariño, por la amistad y los sueños que hemos compartido, así como el gran apoyo que me brindan constantemente.

A mis profesores, que compartieron conmigo sus conocimientos y su amor por la carrera. Especialmente a Andrés Méndez que me brindó todo su apoyo en la realización de esta tesis.

A mis amigos les agradezco por su confianza y lealtad.

Luis Muñoz Díaz

DEDICATORIA

A toda mi familia por su apoyo en todo momento: A mi abuelita, tíos y primos.

Luis Muñoz Díaz

RESUMEN EJECUTIVO

En este proyecto damos a conocer una nueva propuesta de tecnología para el proceso y envasado de productos lácteos, en el cual enfocamos el diseño, desarrollo y construcción de equipos que permitan la evolución de los productos y procesos de Industrias Lácteas y afines.

La Industria Láctea en nuestro país necesita cada día más de procesos y presentaciones que se adapten a las más altas normas de calidad y competitividad. Esta es la razón de que la introducción en nuestro mercado de Bisignano sea una nueva alternativa en el desarrollo de equipos que conserven las propiedades esenciales del producto.

En este sentido, hemos establecido el tipo de producto que vamos a comercializar, así como la forma de distribuirlo hasta el consumidor final y que tipos de argumentos de comunicación vamos a utilizar para impulsar su aceptación por parte del mercado y, por consiguiente, su venta.

INDICE

CAPITULO 1. La industria láctea en el Ecuador	1
1.1 Recorrido por la actualidad y sus tendencias	1
 CAPITULO 2. Empresa Bisignano	 3
2.1 Perfil de la empresa	3
2.1.1 Posicionamiento en otros países	3
2.1.2 Clientes	4
2.2 Misión	4
2.3 Visión.....	4
2.4 Trayectoria	4
2.5 Ingeniería	5
2.5.1 Proceso Packaging.....	5
 CAPITULO 3. El Plan de Marketing	 6
3.1 Definición del Plan de Marketing	6
3.1.1 Estrategia de Precios.....	6
3.1.2 Política de Precios.....	7
3.1.3 Promoción y Publicidad	8
3.1.4 Canales de Distribución.....	9
3.1.5 Servicio post-venta y garantía	10
3.2 Investigación de Mercado (Entrevistas).....	11
3.2.1 Andina	11
3.2.2 Pasteurizadora Quito.....	13
3.2.3 El Ranchito	14
3.2.4 Ecuilac.....	15
3.3 Competencia de maquinaria Adinox.....	16

CAPITULO 4. Posicionamiento de Marca	17
4.1 Definición de posicionamiento de marca	17
4.2 Tipos de una estrategia de posicionamiento de marca	17
4.2.1 Identificación de mercado.....	18
4.2.2 Segmentación de mercado.....	18
4.2.3 Posicionamiento y cualidades	19
CAPITULO 5. Marketing Relacional	21
5.1 Marketing Relacional, Futuro Relacional	21
5.2 Definición de CRM	21
5.3 CRM como tecnología	23
5.3.1 Retención de clientes	23
5.3.2 Optimización de acciones.....	24
5.3.3 Futuro relacional.....	24
CAPITULO 6. Plan de Marketing Bisignano	26
6.1 Introducción.....	26
6.2 Los objetivos de cuota mercado y cifra de ventas	26
6.3 El posicionamiento en el mercado.....	28
6.4 Las políticas de producto, precio, distribución y comunicación	29
6.4.1 La política de producto	29
6.4.2 La política de precios.....	33
6.4.3 La política de distribución	35
6.4.4 La política de comunicación	37
6.5 La formulación de un plan de marketing	40
6.6 Conclusiones y recomendaciones	44
6.7 Bibliografía	46

CAPITULO UNO

LA INDUSTRIA LÁCTEA EN EL ECUADOR

1.1 Un recorrido por la actualidad, las tendencias y los protagonistas....

Ecuador es un país ubicado al noroeste de América del Sur, cuenta con aproximadamente 13 millones 700 mil habitantes. Aunque su extensión territorial no es tan extensa como la de otros países latinoamericanos, Ecuador cuenta con un gran desarrollo cultural, de biodiversidad y abundancia de recursos naturales, por lo que pertenece al grupo de los 17 países considerados megabiodiversos a nivel mundial.

Es considerado un importante país exportador de bananas y el octavo productor mundial de cacao. Asimismo, es significativa su producción de camarón, caña de azúcar, arroz, algodón, maíz, café y diariamente produce cuatro millones de litros de leche.

En cuanto a la producción láctea, en Ecuador el consumo de leche fluida manifiesta diferencias. Las cifras oficiales hablan de un consumo anual de 100 litros per cápita; sin embargo, según cifras aproximadas de diversas empresas lácteas, menos del 50% de la población consume productos lácteos, situación considerada como un problema cultural y adquisitivo.

Al igual que en la mayoría de los países sudamericanos, la industria láctea de Ecuador actualmente está influenciada por la tendencia de consumo de la leche UHT en funda de polietileno multicapas de larga vida "Tipo Sachet", que no requiere cadena de frío.

Son alrededor de seis empresas las que se pueden considerar grandes en la industria láctea en Ecuador. La mayor de ellas es Nestlé DPA con una producción de 300 mil litros de leche diaria. Otras empresas grandes son: Andina, con una producción de 110 mil litros de leche diarios; Nutrileche, empresa del Sur de Ecuador, con una producción de 140 a 160 mil litros de

leche diaria; Reyleche y Pasteurizadora Quito que producen de 160 a 180 mil litros de leche diaria cada una; y Tony Yogurt ubicada en Guayaquil y especializada en la elaboración de yogurt y bebidas.

Entre las empresas medianas se encuentran: El Ranchito con una producción de 80 a 100 mil litros diarios y Lácteos Tanicuchi, con unos 50 mil litros de leche diarios procesados en yogurt, quesos y leche fluida pasteurizada en funda de polietileno; Ecuallac, con una producción de 30 a 40 mil litros de leche diarios; La Finca con unos 15 mil litros. También se encuentra un sin número de plantas artesanales dedicadas a las producciones de quesos frescos con una producción diaria de hasta 10 mil litros diarios.

En los últimos años, Ecuador ha presentado una bonanza para las fábricas de productos alimenticios, los precios de los productos se han dolarizado y como consecuencia, los márgenes de utilidad son relativamente satisfactorios, por ejemplo, las empresas que no tienen elevados gastos financieros, en un litro de leche pasteurizada obtienen, en promedio, una ganancia aproximada de cinco a ocho centavos de dólar.

Las posibilidades de crecimiento para el mercado ecuatoriano se colocan, según diferentes empresas, en la producción en general de bebidas lácteas abarcando todos los sectores económicos ecuatorianos. Asimismo, la industria láctea debe dar mayor énfasis al procesamiento, la calidad y el precio del producto para tener la capacidad de exportar cuando existan sobrantes de materia prima, evitando vencimientos en la producción.

CAPITULO DOS

EMPRESA BISIGNANO

2.1 Perfil de la Empresa

Bisignano es una sólida empresa dedicada al diseño, desarrollo y construcción de equipos pensados para la evaluación de productos y procesos de la industria Láctea y afines. Buscando asegurar el prestigio, continuidad y crecimiento de los mismos.

Inspirados en la perfección de la naturaleza, divina ingeniería que ha diseñado para cada fruto una especial forma de conservación, protegiendo sus esencias, Bisignano se especializa en el diseño y fabricación de equipos de proceso y packaging para lácteos.

La planta se localiza en la ciudad de San Carlo centro, provincia de Santa Fe, el corazón de la cuenta lechera, República de Argentina.

La empresa capacita a su personal y al de las empresas que confían sus productos a la tecnología de BISIGNANO; logrando así la máxima eficiencia. Toda empresa cliente cuenta con servicio de mantenimiento de por vida y asistencia técnica constante evitando salidas de producción innecesaria.

2.1.1 Posicionamiento en otros Países

Hoy en día la empresa tiene un perfil global y se encuentra en permanente expansión, sus equipos se hallan instalados en las firmas más exitosas y prestigiosas nacionales e internacionales a nivel mundial como: ALPINA, NESTLÉ, DANONI, UNILEVER, KRAFT FOODS, LÁCTEOS GLORIA Y FLORA DANICA.

2.1.2 Clientes

Bisignano cuenta con una exitosa e importante cartera de clientes en todo el mundo, su tecnología es usada por las empresas de primer nivel nacional e internacional.

La calidad de los equipos Bisignano así como su alto rendimiento y confiabilidad, los transforman en la mejor ecuación costo- beneficio para el cliente lo que sumado a un servicio y asistencias técnicas permanentes, se traduce en la principal referencia a la hora de recomendarlos.

2.2 Misión

Nuestra empresa diseña, desarrolla y construye equipos pensados para la evolución de los productos y procesos de la industria láctea y afines.

2.3 Visión

Asegurar el prestigio, continuidad y crecimiento, sus planes y nuestro capital humano, se funden para crear soluciones a la medida de sus necesidades.

2.4 Trayectoria

La firma Bisignano tiene sus orígenes en los años 1952, partiendo de la experiencia obtenida gradualmente se comenzó a bosquejar y materializar los primeros proyectos de máquinas que fueron instaladas únicamente en industrias de la zona.

Siempre siguiendo los lineamientos de la calidad y de la confiabilidad fruto de las investigaciones de nuevos productos, capacidad del personal, participación en ferias de todo el mundo, permitiendo una actualización constante en materias de nueva tecnología, tendencias de mercadeo, envases y materiales.

2.5 Ingeniería

Bisignano cuenta con un calificado departamento de ingeniería que está capacitado en uso de las tecnologías y know how industrial de última generación.

Además de la contratación de sus máquinas estándar, ofrece el diseño de PLANTAS LLAVE EN MANO, que incluye toda la ingeniería de la planta industrial el proceso y los equipos.

De esta manera Bisignano, pone a disposición para la Industria Láctea, un proyecto que ofrece el desarrollo y la construcción de equipos necesarios para cada fase y presentación final con tecnología de punta.

2.5.1 Proceso Packaging

Es todo producto fabricado con diversos materiales, utilizado para contener, proteger, manipular, distribuir y preservar productos en cualquier fase de la cadena de producción, distribución y consumo de lácteos.

CAPITULO TRES

PLAN DE MARKETING

3.1 Definición

El plan de marketing es la herramienta básica de gestión que debe utilizar toda empresa orientada a ser competitiva teniendo como objetivo la fijación de las estrategias comerciales que permitan alcanzar los objetivos marcados que se pretenda alcanzar.

El plan de marketing proporciona una visión clara del objetivo final y de lo que se quiere conseguir en el camino hacia la meta, a la vez que informa con detalle de la situación y posicionamiento en la que se encuentra la empresa, marcando las etapas que se han de cubrir para su consecución.

En la actualidad, se debe empezar a valorar en las empresas, los beneficios que le supone el contar con un plan de marketing. Los rápidos cambios que se producen en el mercado, y la llegada de las nuevas tecnologías, están obligando, en un principio, a realizarlo de forma más bien forzada; será con el transcurso del tiempo que las empresas se den cuenta de las múltiples ventajas que produce la planificación lógica y estructurada de las diferentes variables del marketing.

3.1.1 Estrategia de precios

La elección de una adecuada estrategia de precios es un paso fundamental dentro del proceso de fijación de precios porque establece las directrices y límites para:

1. La fijación del precio inicial y;
2. Los precios que se irán fijando a lo largo del ciclo de vida del producto, todo lo cual, apunta al logro de los objetivos que se persiguen con el precio.

Por ello, resulta imprescindible que los mercadólogos tengan un buen conocimiento acerca de lo que es una estrategia de precios y de cuáles son las principales opciones que se debe considerar al momento de diseñar una estrategia de este tipo.

Se debe fijar los precios de comercialización del producto o servicio y compararlos con los de la competencia. A continuación hay que cuantificar el margen bruto y calcular si dicho margen puede soportar los diferentes tipos de costos y generar un beneficio para la empresa.

Beneficios:

La elección adecuada de una estrategia de precios contribuye a:

- Obtener una tasa de rentabilidad suficiente sobre el capital invertido.
- Ser coherente con el resto de componentes de la estrategia de marketing.
- Maximizar la cifra de ventas y la cuota de mercado.
- Estimular la demanda.
- Facilitar el posicionamiento y la imagen de la marca y/o de la empresa.
- Permitir comparaciones entre productos o marcas competidoras.
- Utilizar el precio como un arma frente a las acciones de la competencia.
- Determinar los precios de una gama de productos determinada.

3.1.2 Política de ventas

Es necesario describir la composición, forma de contratación y cualificación del equipo de ventas (propios y representantes), tanto al principio como a medio y largo plazo.

Más tarde hay que describir la política de márgenes comerciales y medidas de promoción ofrecidas a distribuidores, representantes y comerciantes, y comparar con lo que hace la competencia. Se han de presentar las ventas estimadas por cada representante o miembro del equipo de ventas, los

incentivos diseñados para diferentes volúmenes y los costos totales de la actividad de ventas y su porcentaje con respecto a la facturación total estimada.

Se hará referencia a los períodos de cobros a clientes y otras consideraciones como descuentos, anticipos, rappels, etc.

3.1.3 Promoción y publicidad

El plan de marketing ha de describir las fórmulas que se van a utilizar para atraer a los clientes potenciales. Es importante elaborar un plan de medios que recoja las medidas promocionales en que se piensa incurrir, tales como mailings, presentaciones en ferias, artículos y anuncios en revistas especializadas, volantes, folletos, etc.

La promoción de ventas frente a la publicidad es menos enajenante y lo que ofrece tiende a satisfacer las necesidades de los clientes. Mediante la promoción de ventas se informa sobre el uso o nuevos usos del producto, se recuerda periódicamente la existencia de éste y, lo más importante, se persuade de las capacidades del producto para satisfacer las necesidades del consumidor.

La publicidad sin el apoyo de la promoción de ventas no tendría los mismos resultados, pues todo el esfuerzo que se hiciera en la publicidad se desperdiciaría si no se logrará un contacto más directo y cercano tanto con el distribuidor como con el consumidor.

Objetivos:

- Estimular las ventas de productos establecidos.
- Atraer nuevos mercados.
- Ayudar en la etapa de lanzamiento del producto.
- Dar a conocer los cambios en los productos inexistentes.
- Aumentar las ventas en épocas críticas.

- Ayudar a los detallistas atrayendo más consumidores.
- Obtener ventas más rápidas de productos en su etapa de declinación y de los que se tiene todavía mucha existencia.

3.1.4 Canales de distribución

Los canales de distribución brindan a los fabricantes o productores y a los consumidores o usuarios industriales, los beneficios de lugar y tiempo. El beneficio de lugar se refiere al hecho de llevar y poner un producto y/o servicio cerca del consumidor o usuario industrial para que no tenga que recorrer grandes distancias para obtenerlo (y así satisfacer su necesidad o deseo). El beneficio de tiempo se refiere a que el producto y/o servicio esté al alcance del consumidor o usuario industrial en el momento preciso (porque después del cual, se corre un gran riesgo de que la compra no se realice).

Otra razón que influye en mayor o menor medida (dependiendo del tipo de producto y/o servicio) en la decisión de utilizar los canales de distribución, es que los intermediarios suelen comercializar productos que son complementarios, y de esa manera, logran una distribución masiva eficiente. Por ejemplo, Los supermercados son intermediarios que ofrecen a sus clientes una amplia variedad de productos, por lo cual, muchos consumidores acuden a ellos para satisfacer múltiples necesidades en una sola compra.

Funciones:

Un canal de distribución ejecuta el trabajo de desplazar los bienes de los productores a los consumidores. Salva las principales brechas de tiempo, espacio y posesión que separan los bienes y servicios de aquellos que los usen. Los integrantes del canal de distribución ejecutan un cierto número de funciones claves entre las que se encuentran:

- Investigación: recabar información necesaria para planear y facilitar el intercambio.
- Promoción: crear y difundir mensajes persuasivos acerca del producto.

- Contacto: encontrar a compradores potenciales y comunicarse con ellos.
- Adaptación: modelar y ajustar el producto a las exigencias del consumidor. Para ello se necesitan actividades como fabricación, clasificación, montaje y empaque.
- Negociación: tratar de encontrar un precio mutuamente satisfactorio a fin de que se efectúe la transferencia de propiedad o posesión.
- Distribución física: transportar y almacenar los bienes.
- Financiamiento: obtener y usar los fondos para cubrir los costos de sus actividades.
- Aceptación de riesgos: correr el riesgo que supone realizar las funciones propias del canal de distribución.

Las cinco primeras funciones sirven para llevar a cabo las transacciones; las tres últimas, para completarlas.

3.1.5 Servicio post-venta y garantía

Las actividades de post-venta consisten en continuar el esfuerzo inicial de ventas mediante acciones posteriores al cierre. Hay algunas acciones que son naturales y conocidas tales como preocuparse de que la entrega sea pronta, y que si se requiere una instalación esta sea satisfactoria. Una quizá menos obvia, pero importante en extremo, es asegurarse que el cliente esté satisfecho por completo con la compra que realizó.

Para el moderno concepto del mercadeo de relación, una venta no concluye nunca, porque la meta es tener siempre al cliente completamente satisfecho. Para alcanzar ese objetivo es necesario dar una gama de servicios complementarios, que hagan que la relación sea muy fuerte y no se pierda jamás.

Adicionalmente se debe cuantificar la importancia que para el cliente potencial tiene el contar con estos servicios. Hay que especificar el tipo de garantía que se ofrece, su duración temporal, quien se encargará del servicio post-venta y los costos en que se incurre, y compararlos con lo ofertado por la competencia.

3.2 Investigación de Mercado

Como parte importante de esta investigación, realizamos un recorrido por diversas empresas lácteas ecuatorianas para conocerlas detalladamente y tener una idea más clara de la infraestructura con la que cuenta y su capacidad de producción; entre las que mencionaremos:

3.2.1 ANDINA

Una de las empresas más industrializadas en Ecuador es Andina. Durante sus 25 años de experiencia en el mercado lácteo, siempre ha mantenido una relación directa con los ganaderos, trabajan sólo con ordeña mecánica y cuentan en sitio con tanques fríos para que la leche tenga una excelente calidad.

La leche que es procesada por Andina es recibida en tanques isotérmicos con enfriadores de placas para mantener sano el producto “no podemos tener un buen producto si no tenemos una buena materia prima”, comenta el señor Álvaro Samper, gerente general de la empresa.

“Todo el proceso de Andina es realizado de forma automática y gracias al CIP los riesgos de contaminación cruzada son mínimos”, afirma el señor Samper, quien ha trabajado cerca de 30 años en la industria láctea ecuatoriana.

Andina tiene una producción de aproximadamente 110 mil litros de leche diarios, cantidad que se divide en sus diversas líneas de producción: leche UHT en cartón y funda, entera, semidescremada y light, y yogurt. Esta empresa pertenece al Grupo Gloria que cuenta con empresas lácteas en Perú, Bolivia, Puerto Rico, Argentina, Colombia y Ecuador.

“Ya incursionamos satisfactoriamente en la producción de leche saborizada, con presentaciones de 1 litro y 200 ml., y en funda con 1 litro, 500 ml. y 200 ml.; por el momento sólo trabajamos sabor chocolate pero tenemos el proyecto, a corto plazo, de trabajar más sabores. También ofrecemos al mercado jugos de

tipo Citrus Punch y pensamos innovar más en esta línea”, concluye el Sr. Samper.

El personal de Andina realiza diversas pruebas antibióticas, de acidez, pH, control de agua, de alcohol que es una prueba de campo y de estabilidad proteica. Se realizan pruebas de acidez y si la leche está ácida se queda en las haciendas para ser inspeccionada y resolver el problema. Andina maneja una acidez de 1.44 gramos de ácido láctico por litro lo que da un pH de 6.67, cantidad ideal a la que se debe llegar.

En lo referente a las cargas bacterianas, “Andina trabaja entre 600 y 700 mil unidades formadoras de colonias; hemos llegado a tener hasta 400 mil que es lo ideal. Nosotros pagamos por calidad y si la leche no tiene antibióticos pagamos sobre precio por litro, esto lo analizamos con pruebas de penicililasa, tetraciclina dibetalactantes y micronisa mediante el método SWAP de aire”, comenta María Eugenia Estupiñán, gerente de la planta.

Andina cuenta con un laboratorio en el que se realizan pruebas microbiológicas con métodos de cultivo tradicional y rápidos, estos últimos realizados con las Placas Petrifilm de 3M, consideradas confiables, rápidas y certeras por los trabajadores de la empresa ya que tan sólo se necesita de un espacio pequeño y una estufa o un mechero para realizar diferentes cultivos de microorganismos como coliformes, E. Coli, flora total, entre otros, comenta la gerente de la planta.

Con fuertes expectativas de crecimiento, “en Andina queremos tener una amplia distribución tanto a los segmentos altos como a los de bajos ingresos, estamos tratando que las autoridades nos permitan procesar leche de grasa vegetal, con proteínas de soya, maltodextrina y sueros para ofrecerlas a precios accesibles y lograr que los segmentos bajos aumenten su consumo lácteo y complementen su nutrición con nuestros productos de calidad”, finaliza el gerente general de Andina, Álvaro Samper.

3.2.2 PASTEURIZADORA QUITO

Una de las empresas grandes que incursionó de manera directa en el procesamiento de la leche UHT, es Pasteurizadora Quito, empresa que por 46 años ha formado parte de la industria láctea del país. Esta empresa que, con su Leche VITA PREMIUM atiende el 80% del mercado en la Ciudad de Quito, está certificada bajo la norma ISO incluyendo su sistema de control vehicular satelital, que permite conocer la localización de sus tanques y así asegurar la calidad de su materia prima.

La Pasteurizadora Quito cuenta con una materia prima de la mejor calidad, debido a una tecnología de última generación que va desde el asesoramiento en la finca, manejo de ganado, ordeño mecánico, enfriamiento y transporte de la leche. Cuando visitamos la planta de proceso pudimos apreciar una higiene y limpieza digna de las mejores empresas del mundo; trabaja en diversas líneas de producción: leche pasteurizada, yogurt de diferentes sabores, quesos frescos, crema, dulce de leche, leche UHT en Sachet y brick, leche normal, semidescremada, descremada con fibra, deslactosada y leches saborizadas con chocolate, vainilla, naranja y frutilla (fresa).

“En lo referente a la línea de quesos frescos, la empresa ha establecido un departamento especial para su desarrollo y al cual recurren los estudiantes de diversas universidades de Ecuador a realizar el entrenamiento práctico para facilitar este aprendizaje”, comenta el Ing. Carlos Granja, gerente técnico de Pasteurizadora Quito.

La leche descremada con fibra fue un producto light desarrollado por la empresa para satisfacer la tendencia de la gente ecuatoriana interesada en consumir productos con un valor agregado que les beneficie en su salud.

Dentro de la maquinaria, Pasteurizadora Quito cuenta con dos envasadoras asépticas de bolsa ADIPACK, que garantiza la vida útil de la leche UHT en funda de 30 a 60 días sin refrigeración. Esto se logra gracias a la calidad del

polietileno. “Cada máquina tiene capacidad de procesar 5.200 litros por hora. Con la introducción en el mercado local de la leche UHT en funda, las ventas han crecido ya que somos más competitivos en el mercado y brindamos los productos que el consumidor solicita”, comenta el Ing. Carlos Granja.

Para satisfacer la demanda del mercado ecuatoriano, se han enfocado en la leche de bolsa UHT, porque tanto para el consumidor como para el comerciante, tiene mayores beneficios una leche de larga vida que no requiera de cadena de frío. Además, el 60% de la leche fluida que se comercializa en el país es en bolsa UHT.

Para Pasteurizadora Quito, el crecimiento dentro de la industria láctea va encaminado a la exportación. “Podemos cubrir el mercado nacional y tenemos excedentes en la producción que se pueden ofrecer al exterior”, comenta el Ing. Carlos Granja.

Con este fin, están renovando sus equipos y acaban de adquirir nuevos equipos de proceso y envasamiento asépticos para Sachets. Con esta nueva maquinaria que entrará en funcionamiento a principio de este año, Pasteurizadora Quito se enorgullecerá de encontrarse entre las empresas con los equipos de proceso más modernos de Latinoamérica.

3.2.3 EL RANCHITO

En el mercado ecuatoriano, El Ranchito es considerada una empresa mediana. Según una revista local, esta empresa en el 2004 tenía el 80% del mercado de la zona de Cotopaxi, mientras que a nivel nacional se coloca en cuarto lugar.

El Ranchito comenzó como una empresa que producía quesos en forma artesanal. Hoy, sus líneas de producción comprenden: leche fluida pasteurizada en cartón y en funda de polietileno, yogurt en vaso y en funda, naranjadas y limonadas, quesos y mantequilla. “Está en proyecto desarrollar leche sabor chocolate y jugos en envase Tetrapack”, comenta el señor Nelson Guato, director de la empresa.

Una de las grandes ventajas de El Ranchito es la excelente calidad, el cuidado en la higiene y la comodidad que maneja en sus precios. “En nuestro proceso de producción de lácteos, adquirimos materia prima de calidad, que inmediatamente es sometida a un proceso de higienización; realizamos análisis para conocer el estado de la leche y pagamos por la mayor calidad. Observamos sus proteínas, reductasa, acidez, higiene y si la leche no cumple con nuestros parámetros de calidad no se adquiere”, finaliza el señor Guato.

3.2.4 ECUALAC

Equalac es ejemplo de una empresa lechera mediana. “La empresa nació en el 2004, por la necesidad de procesar la leche que producíamos y entregar productos de calidad al mercado ecuatoriano”, comenta la señora Ana Yolanda Suárez, propietaria de la empresa.

La producción diaria de Equalac es de 35 mil litros de leche diarios en total; de esta cantidad 5 mil litros se destinan para procesar derivados como el yogurt y quesos, y los 30 mil restantes se utilizan para leche UHT ultrapasteurizada en funda. Los productos de Equalac son distribuidos directamente por la empresa a provincias como Pichincha, Imbabura, Esmeraldas, Guayas y Manta.

Son tres líneas de producción con las que cuenta la empresa: leche fluida pasteurizada y ultrapasteurizada, quesos y yogurt. Sin embargo, se está pensando sacar una cuarta línea que será de dulce de leche, conocido en el mercado ecuatoriano como “el manjar”.

Fue una experiencia muy ilustrativa y agradecemos a las empresas que nos abrieron sus puertas para llevar a feliz término esta investigación, que le puede dar una mejor idea a nuestro proyecto de lo que es hoy la industria láctea ecuatoriana.

3.3 MAQUINARIA ADINOX

Esta empresa se dedica desde hace 25 años a la importación y construcción de maquinaria italiana diseñada exclusivamente para la industria láctea, alimenticia y de bebidas en América Latina, Adinox es una empresa establecida en Ecuador que brinda servicio a las empresas lácteas ecuatorianas.

La política de Adinox es asesorar al cliente de la mejor manera, brindarles apoyo en sus proyectos y realizar el presupuesto real en cuanto a maquinaria y costos de instalación. Sus líneas de negocios son las ventas de centrifugas, pasteurizadoras, esterilizadores, instalaciones, entre otros servicios.

Actualmente Adinox es uno de los principales proveedores de maquinarias para la industria láctea del Ecuador y se enorgullece de contar con varios clientes como: Reyleche, Nestlé Ecuador, Nutríleche, Dulac, La Finca, Parmalat, Prolac, Lácteos Tanicuchi, etc.

CAPITULO CUATRO

POSICIONAMIENTO

4.1 Definición

El posicionamiento se puede definir como la imagen de un producto en relación con productos que compiten directamente con él y con respecto a otros productos vendidos por la misma compañía.

El posicionamiento en el mercado de un producto o servicio es la manera en la que los consumidores definen un producto a partir de sus atributos importantes, es decir, el lugar que ocupa el producto en la mente de los clientes en relación de los productos de la competencia.

Los consumidores están saturados con información sobre los productos y los servicios. No pueden reevaluar los productos cada vez que toman la decisión de comprar. Para simplificar la decisión de compra los consumidores organizan los productos en categorías; es decir, "posicionan" los productos, los servicios y las empresas dentro de un lugar en su mente. La posición de un producto depende de la compleja serie de percepciones, impresiones y sentimientos que tienen los compradores en cuanto al producto y en comparación de los productos de la competencia.

4.2 Tips para una Estrategia de Posicionamiento de Marca

El posicionamiento de un producto se define como el proceso en el que un ancla psicológica se ubica en la mente del cliente para que éste la ubique con un producto y lo prefiera sobre otros. En el desarrollo de una estrategia de posicionamiento de marca, se tiene que elegir entre atraer a un segmento y no a otros porque la gente debe sentir que se conocen sus necesidades particulares; o en posicionar la marca por su beneficio, cuyo poder está en la importancia que tiene para la gente.

Para desarrollar una estrategia de Posicionamiento de Marca adecuada se debe:

4.2.1 Identificar el mercado

- Mercados Intuitivos: Son susceptibles a una estrategia de diferenciación.
- Mercados Reflexivos: Son analíticos y lógicos.
- Mercados Sentimentales: Se basan en la opinión de los demás y son muy influenciados.
- Mercados Sensoriales: Utilizan el sentido común.

Lo primero que tenemos que identificar es dónde se mueve el mercado. Si vendo medicinas estoy en un mercado reflexivo. Por lo tanto un laboratorio tiene que aludir a elementos analíticos y lógicos en su comunicación.

4.2.2 Segmentar el mercado

- El segmento tiene que estar identificado con el producto. Tiene que ser accesible.
- El segmento tiene que ser cuantificable ¿saber cuántos compran?
- Su composición (edad, sexo, ingresos, etc.), ¿saber quienes compran?
- Variabilidad, cómo se mueve mi segmento.
- Distancia entre segmentos, por ejemplo ¿quién compra Mercedes o BMW? es el mismo mercado aunque cuesten lo mismo, las distancias entre segmentos son sutiles.
- La Vulnerabilidad en una buena segmentación debe responder a que el segmento seleccionado tiene que ser medible, accesible y rentable.

Para segmentar o definir mercados se alude a: Nivel socioeconómico. Se debe de definir el mercado en niveles socioeconómico (A,B,C,D) tomando en cuenta los perfiles psicográficos que son: hábitos de vida, motivaciones, preferencias, orientaciones, aspiraciones, etc. Hay productos que tienen precio alto pero los compran gentes de diversos perfiles culturales. Los estudios de perfiles psicográficos son muy importantes, ej. los del perfil de mujer soltera,

profesional, ejecutiva, le gusta la moda, etc. Eso ha de ser medible, accesible y rentable para la empresa. - Realizar investigación de mercados Cuantitativo (¿qué pasa?). Son parámetros. Cualitativo (¿por qué pasa?). Se basa en percepciones, aunque la percepción no necesariamente es la verdad, pero si es la verdad para el consumidor.

4.2.3 Posicionamiento

Es saber dónde estamos, hay que hacer mapas. Hay que hacer estructuras visuales de cómo se mueve una marca. Se hace a partir de atributos y analizar las ventajas competitivas reales. Las percepciones son racionales.

Ubicando el tipo de posicionamiento que se desee aplicar al producto hay siete cualidades que no están de más tener en cuenta:

1. Relevancia. Para el segmento que se dirige el producto deben ser muy importantes los beneficios que resaltan.

2. Claridad. Comunicar el mensaje de manera sencilla y de rápida comprensión. Aquí también es importante medir el grado de sofisticación de la audiencia de manera que hagan match con el mensaje.

3. Distinción. Para lograr un posicionamiento en la marca es necesario procurar distinguirse entre tu competencia. Si no se lo hace de ésta manera, ganaríamos consumidores de la industria mediante promociones y guerra de precios lo que no servirá para mantener una equidad de marca a largo plazo.

4. Coherencia. En otras palabras, se trata de tener todos los elementos alineados bajo un mismo enfoque. No se puede tratar de posicionar una marca con un nivel de sofisticación elevado.

5. Compromiso. Obviamente posicionar una marca no es una decisión que se tome a la ligera y puede causar cierto nerviosismo por los posibles retos que conlleva esta decisión. Sin embargo, una vez tomada, se tiene que adquirir el

compromiso de seguir con lo planeado y darle cara a las posibles críticas que surjan.

6. Paciencia. Nada se hace de la noche a la mañana y mucho menos mantener una marca en la mente del consumidor. La paciencia es otro factor que hay que procurar en el proceso del posicionamiento de una marca. Tampoco se trata de dormirse en sus laureles, sino tener un control en los tiempos de ejecución de la estrategia y no desanimarse si no se ven resultados en una semana.

7. Valentía. Adoptar una posición requiere coraje y es más fácil defender una marca si sabes que su posicionamiento tiene sentido estratégico por lo que es conveniente preparar argumentos bien sólidos.

No hay cosas bien hechas o mal hechas, todo depende de la estrategia de negocios. El problema radica en que en nuestra cultura, salvo pocas empresas que ya han pasado ese nivel se han mantenido a flote.

Las empresas no cuentan con una estrategia de marca y las marcas se dirigen solas, y cuando llega otra marca la hace pedazos porque cuenta con una estrategia. Hoy en día el branding tiene el poder de modificar y alinear estrategias de negocios; es increíble el valor que hoy en día ha tomado la marca y cuanto significado tiene para el mercado.

CAPITULO CINCO

MARKETING RELACIONAL

5.1 Marketing relacional, futuro relacional

Términos como CRM, 1to1, Fidelización, Clienting, etc.. vienen a integrarse con el Marketing Relacional y no hacen más que acentuar la notoriedad que está alcanzando esta disciplina por sus constantes apariciones y espacios que le dedican las revistas especializadas, libros técnicos y multitud de sitios webs.

No existe la menor duda, el Marketing está cambiando. Muchos autores consideran que el modelo convencional de Marketing basado en las cuatro P's y en la teoría transaccional del intercambio, se ha vuelto irrelevante para explicar el Marketing de hoy.

El concepto que dio vida al Marketing Relacional es tan antiguo como los negocios mismos. Cuando vamos a comprar a la tienda de la esquina, el tendero siempre nos reconoce, nos saluda por nuestro nombre y nos aconseja en función de nuestras últimas consultas y compras. En definitiva, se ha preocupado por cultivar y estrechar una relación larga en el tiempo y fructífera para ambos. El reto actual es conseguir conocer a los clientes y actuar en consonancia cuando en lugar de tener unos pocos clientes como tiene el tendero, se tienen miles. Esta posibilidad la ofrece la tecnología y hasta que no han existido las soluciones de CRM y las bases de datos, era inviable dirigirse de forma personalizada a miles de clientes.

5.2 Definición de CRM

Este término (Relationship Marketing), surge a principios de los años ochenta de la mano del profesor Leonard Berry en la Universidad de Texas, en el transcurso de una conferencia que pasaría a los anales de la historia.

El Marketing Relacional, consiste básicamente en crear, fortalecer y mantener las relaciones de las empresas con sus clientes, buscando lograr los máximos ingresos por cliente. Su objetivo es identificar a los clientes más rentables para establecer una estrecha relación con ellos, que permita conocer sus necesidades y mantener una evolución del producto de acuerdo con ellas a lo largo del tiempo. El Marketing Relacional es un proceso que gestiona los recursos de la empresa para crear la mejor experiencia posible y el máximo valor al cliente.

Para esta especialidad del marketing, la relación es más que una suma de transacciones, es el vínculo que une a empresa y cliente. Un vínculo que se sostiene en dos pilares:

- Información del cliente lo más precisa, fidedigna y adecuada posible

Un interesante libro de estrategia de marketing, escrito por Jackson y Wang, empieza su capítulo 4 con una frase demoledora sobre esta afirmación: “Yo sé como es mi cliente. Es mujer, tiene una edad comprendida entre 18 y 34 años, está casada, tiene por lo menos 2 hijos y vive en los suburbios. Ella y su marido son propietarios de una casa y ganan por lo menos 25.000 dólares al año. Pero cuando voy a un establecimiento y observo quien realmente compra mis productos, nunca se parece a la descripción que da nuestro departamento de marketing.”

- La comunicación bidireccional, frecuente, continuada, e interactiva

Es una herramienta que sirve para fortalecer y estrechar la relación con el objetivo de hacerla perdurar en el tiempo. Es muy importante darse cuenta que debemos construir y fortalecer una relación a largo plazo con el cliente para lograr unas mayores tasas de rentabilidad y crecimiento sostenido. El éxito de la empresa de hoy, va a depender de la capacidad para poner en práctica los fundamentos sobre los que el Marketing Relacional está basado, como reducir el costo de obtener nuevos clientes para incrementar la retención de éstos,

tratar a los clientes adecuadamente, reconocer su individualidad y satisfacer sus necesidades únicas para así, asegurarse un crecimiento sostenible que le aporte altas tasas de rentabilidad.

5.3 CRM como tecnología

En nuestro idioma y cada vez con mayor peso, se viene aceptando y refiriendo el término CRM como respuesta de la tecnología a la creciente necesidad de las empresas de fortalecer las relaciones con sus clientes. Las herramientas de gestión de relaciones con los clientes (Customer Relationship Management CRM) son las soluciones tecnológicas para conseguir desarrollar las estrategias del Marketing Relacional.

La aplicación por parte de las empresas de una estrategia de Marketing Relacional repercute en una mejora de los beneficios en las empresas fundamentalmente en:

5.3.1 La retención de clientes

La progresiva saturación de los mercados y el consecuente incremento de la presión competitiva han logrado que en Ecuador, finalmente, la retención de los clientes comience a tener un peso equivalente al de la adquisición de los mismos. En este nuevo entorno comienza a percibirse duramente, sobre todo en los números, que adquirir un cliente nuevo es de verdad mucho más costoso que seguir vendiéndole a uno que ya tenemos.

La retención de clientes es una visión proactiva, desde la empresa, de la lealtad o fidelidad de los clientes hacia ella y sus productos.

La inversión en programas de fidelización o retención ha aumentado varias veces en los últimos años. Programas de millaje, incentivos, premios y otros estímulos a permanecer, implican costosos esfuerzos por lograr que los competidores no diezmen nuestra base de clientes.

Sin embargo, aunque lentamente, las empresas en Ecuador comienzan a tomar conciencia de que dichos programas son fácilmente imitables y neutralizables. En cambio, resulta mucho más difícil reproducir el efecto de retención que genera ofrecer productos y servicios de excelente calidad.

5.3.2 La optimización de las acciones de marketing

A través del Marketing Relacional, obtendremos un marketing más efectivo, ya que por ejemplo, crearemos inteligentes oportunidades de venta cruzada abriendo la posibilidad a una rápida introducción de nuevos productos o marcas gracias a nuestro conocimiento integral del cliente.

Aunque por supuesto existen muchos otros beneficios directamente relacionados como: Adquisición de nuevos clientes, incremento de la facturación por una mayor rotación, estabilización de la demanda, mayor probabilidad de compras futuras, mejora de la imagen en el mercado, optimización del inventario, mejora en el proceso productivo, no competir en precios, referencias de terceros, diferenciación del producto, etc...

5.3.3 Futuro Relacional

Tras los acontecimientos vividos por importantes empresas que falsearon su valoración haciendo uso de irregularidades contables, ya se empieza a hablar de otra importante variable para valorar a las empresas: El Capital Relacional, que se refiere al valor que tiene para una empresa el conjunto de relaciones que mantiene con el exterior.

La calidad y sostenibilidad de la base de clientes de una empresa y su potencialidad para generar nuevos clientes en el futuro, son cuestiones claves para su éxito, como también lo es el conocimiento que puede obtenerse de la relación con otros agentes del entorno (alianzas, proveedores...).

La medición del Capital Relacional empieza a ser un elemento clave para facilitar información a terceros sobre el valor de la empresa y, además, para

suministrar información relevante para la gestión en el seno de la propia empresa. Para el mercado y los inversores cada vez será más importante conocer y valorar a las empresas por el nivel de las relaciones con sus clientes para fortalecer sus relaciones.

CAPITULO SEIS

PLAN DE MARKETING BISIGNANO

6.1 Introducción

En esta fase, nos vamos a ocupar de definir los objetivos comerciales que la empresa Bisignano desea alcanzar en sus mercados-meta, así como el esfuerzo de marketing necesario en pro de la consecución de los mismos.

Para poder llevar a cabo esta tarea, es necesario el conocimiento previo de los mercados-meta donde la empresa pretende operar, así como de la demanda que presentan éstos. Asimismo, se precisa también el conocimiento de los recursos humanos, materiales y financieros que van a ser implicados en el nuevo negocio.

6.2. Los objetivos de cuota de mercado y cifra de ventas

Los objetivos de marketing van a determinar los resultados deseables por Bisignano en el mercado en el que opera. Estas metas, como ya indicamos, se expresan en términos de cuota de mercado y de cifra de ventas.

El primero de estos objetivos fue definido como el cociente, expresado en términos porcentuales, entre la cantidad de producto vendida por Bisignano y la cantidad de producto comercializada por el total de firmas que operan en el mercado. Este cociente supone un buen indicador de la posición relativa de Bisignano en el mercado respecto a la competencia. Por su parte, el volumen o cifra de ventas define el nivel de actividad de la empresa en ese mercado, y supone la cuantificación de los ingresos que la organización obtiene por la venta de sus productos o servicios.

Bisignano debe traducir sus deseos de nivel de actividad y de participación en el mercado en objetivos cuantitativos y concretos, para que orienten de una forma clara su acción. Estos objetivos deben ser muy realistas, es decir, susceptibles de ser alcanzados por la firma, teniendo en cuenta las

posibilidades que ofrece el mercado y los recursos con que cuenta la organización. En este contexto, y para establecer el nivel de ambos objetivos, será necesario tener en cuenta previamente el tamaño o demanda del mercado, el nivel de competencia que se da en el mismo, y los recursos de que dispone la firma.

Una vez que dichos objetivos están definidos, será imprescindible establecer el esfuerzo comercial necesario para alcanzar aquéllos. Precisamente, este esfuerzo se plasma en un plan de marketing, el cual se estructura en base a las distintas políticas de marketing mix, esto es, las referidas a las variables "producto", "precio", "distribución" y "comunicación", y cuya ejecución se orienta al logro de las metas marcadas.

Definidos los objetivos y diseñadas e implantadas las estrategias o políticas de marketing que dan contenido al citado plan, el responsable de Bisignano necesita establecer un proceso de control respecto al cumplimiento de estos objetivos. Nos estamos refiriendo al hecho de intentar asegurar, con las limitaciones propias de la incertidumbre que emana del mercado, que el desempeño o resultado alcanzado con la puesta en práctica de las políticas de marketing mix coincida con los objetivos deseables para la organización.

De este modo, la importancia del proceso de control radica en la posibilidad de detectar posibles desviaciones que influirían negativamente en la consecución de las metas que se pretenden lograr. Una vez que las desviaciones han sido detectadas es necesario explicitar las causas que las han provocado, con objeto de tomar las medidas correctoras oportunas.

En este sentido, y atendiendo a su naturaleza, estas desviaciones pueden tener un doble carácter. Así, es posible distinguir entre aquéllas que afectan a la definición del objetivo, en cuyo caso sería necesario modificar su nivel (como por ejemplo, que Bisignano sitúe el nivel del mismo en una cuantía inalcanzable para los recursos disponibles); y aquellas otras que se derivan del diseño y/o implantación de políticas comerciales no adecuadas a la

consecución de la meta definida, lo que obligaría a modificar la dotación de medios y recursos necesarios para alcanzarlos (por ejemplo, poner en práctica una campaña publicitaria en televisión con el objeto de incrementar las ventas en una determinada cuantía).

6.3. El posicionamiento en el mercado

En el punto anterior, revisamos la necesidad que tiene Bisignano de elegir su posicionamiento dentro del mercado. En efecto, analizada la identificación y selección de los mercados-meta, se planteaba un problema de decisión adicional: la forma en que Bisignano desea ser percibida en dichos mercados, es decir, la organización debe elegir un posicionamiento para su producto o servicio, para su marca.

Desde este punto de vista, la elección de un posicionamiento para un producto o servicio (o incluso para el conjunto de la organización) implica concebir dicha oferta con el fin de lograr que la imagen que los clientes perciben de la misma, en comparación con la competencia, responda a la forma en que la firma desea ser percibida.

La elección de un posicionamiento condiciona todo el programa de marketing mix, esto es, afecta a la política de producto, a la fijación del precio de venta, a la forma de distribución, a la comunicación comercial, etc. En efecto, una campaña publicitaria, el tipo de establecimiento donde puede ser adquirido el producto, el precio de venta, el envase del producto, el mensaje que transmite un vendedor... no son sino cimientos sobre los que los clientes construyen una Imagen (un posicionamiento), una impronta acerca de la oferta que ofrece una firma y que la diferencia de otras marcas o empresas en el universo competitivo donde opera.

De aquí la importancia del posicionamiento, que en ningún caso debe dejarse al libre albedrío del mercado sino que ha de articularse como una acción voluntaria y deliberada de la organización, en aras de establecer rasgos

diferenciales de la oferta en la mente de los clientes con el objeto de que sean capaces de distinguirlo y singularizarlo respecto a otras alternativas, y de asociarlo con valores reconocidos y respetados por el propio mercado.

6.4. Las políticas de producto, precio, distribución y comunicación

Una vez que Bisignano ha identificado los mercados-meta donde quiere actuar y ha elegido el posicionamiento para cada uno de esos mercados, es decir, la forma en que quiere ser percibido en los mismos, la siguiente decisión afecta al programa de marketing mix, esto es, el conjunto de aspectos que la firma puede manipular para presionar en su mercado e influir en la elección de los clientes potenciales. En definitiva, se trata de tomar decisiones en relación con las siguientes variables: "producto", "precio", "distribución" y "comunicación".

En este sentido, hemos de establecer qué tipo de producto vamos a comercializar, así como sus atributos más sobresalientes; a qué precio va a ser vendido, y si vamos a efectuar distinciones en este apartado; cómo va a ser distribuido, es decir, a través de qué tipo de intermediación vamos a canalizar nuestro producto hasta el consumidor o usuario final; y qué tipo de argumentos de comunicación vamos a utilizar para impulsar su aceptación por parte del mercado y, por consiguiente, su venta. Este conjunto de decisiones, que van configurar el plan de marketing, debe ir orientado a lograr el posicionamiento deseado en el mercado-meta elegido. A continuación, procederemos a ocuparnos de cada una de estas variables comerciales.

6.4.1. La política de producto

Como ya hemos contemplado, el producto es una de las variables comerciales que, junto al precio, la distribución y la comunicación, integran el programa de marketing mix de la empresa. El producto, en la medida en que concreta la oferta de la empresa, debe ser considerado como una variable de gran trascendencia y su configuración va a determinar el resto de las políticas comerciales. En efecto, el tipo de producto que la empresa va a comercializar

condicionará, sin duda, el precio de venta del mismo, la forma de distribuirlo y el tipo de comunicación que se lleve a cabo para impulsar su venta.

Es muy probable que la primera imagen que un cliente se forme de nuestra oferta, y en conjunto de nuestra organización, se produzca a través del producto y del precio que es necesario pagar para adquirirlo. Comparando esa percepción con la que recibe de otras ofertas en el mercado, el cliente determina su elección de compra. De ahí la importancia de las decisiones que afectan al contenido de nuestra oferta: al diseño del producto, a la marca, a la presentación, a la gama..., en suma, a la política de producto.

Pero antes de entrar en detalle en las decisiones que conforman la política de producto, parece necesario que previamente aclaremos qué se entiende por "producto". Una primera idea para responder a este interrogante puede ser el considerar que el producto es el resultado de un proceso de fabricación o de una fase del mismo. Aunque en un sentido estricto esta definición podría ser correcta, desde el punto de vista del marketing no lo es, pues estaríamos adoptando un enfoque quizás sumamente simplista.

Al contrario, el producto debe definirse desde la óptica del mercado, desde el punto de vista del cliente. El producto no es aquello que la empresa produce y vende sino todo lo que el cliente cree que compra. Para configurar la política de producto que vamos a seguir es necesario que profundicemos en su concepto.

En este sentido, es necesario distinguir entre producto básico, producto real y producto aumentado. En el primer caso, el producto está integrado únicamente por los atributos y características justos para cumplir y atender la necesidad a la que está destinado. Sin embargo, lo normal es que la empresa ofrezca un producto real, es decir, que caracterice su producto con una forma de presentación, una etiqueta, un código,... en definitiva, un conjunto de elementos que sirve para su identificación en el mercado. Por otro lado, y para enriquecer su oferta, Bisignano puede optar por un diseño de producto aumentado, que supone el hecho de añadir al producto real servicios adicionales, tales como

asesoramiento, entrega a domicilio, garantía, financiación, etc. Teniendo en cuenta estas posibilidades, Bisignano puede empezar a configurar su política de producto.

A continuación pasaremos a ocuparnos de la problemática relativa a algunos atributos que, sin duda, configuran de forma importante la política de producto de la empresa. Nos referimos a la calidad, la marca, el producto y el etiquetado. Uno de los atributos intangibles que más incide en la consecución del posicionamiento deseado es la calidad. Pero aquí no nos referimos a la calidad desde el punto de vista técnico, que afecta sobre todo al ámbito de la producción, sino a la que es percibida por el cliente, que es esencialmente subjetiva.

Esa percepción de la calidad suele ir asociada a diferentes atributos del producto. Es normal la asociación entre precio y calidad, de tal forma, que muchos consumidores piensan que productos de mayor precio son los de más calidad. Otras veces esta asociación se produce con la marca, siendo las más prestigiosas las que se perciben con mayor calidad.

También se puede dar la asociación entre calidad y otros atributos, tal y como ocurre con la presentación. Especial importancia tiene la relación calidad-precio. En este sentido, Bisignano debe determinar, teniendo en cuenta a la competencia presente, el nivel al que debe situarse esa relación para su producto. Así, por ejemplo, en el supuesto de que las empresas competidoras estén rivalizando a través del precio y con un producto de calidad similar y aceptable, Bisignano podría optar por una calidad más elevada y un precio superior, siempre que el mercado valore esa calidad y esté dispuesto a pagar por ella.

En general, Bisignano trata de dar un gran conjunto de servicios al cliente, previos a la compra, durante la compra y posteriores a ésta. Conseguir que el cliente tenga una buena percepción de la calidad de nuestros productos y servicios es fundamental para el éxito de la organización. En este sentido,

Bisignano debe identificar los atributos que los clientes relacionan con la calidad y dotar al producto de un nivel adecuado en los mismos. Por otra parte, también debe fijarse cuál es el nivel de servicio que se pretende dar al cliente.

La marca constituye un atributo básico para facilitar la identificación del producto en el mercado. Los elementos que componen una marca son el nombre y el logotipo. El primero es la parte que puede ser leída y pronunciada, mientras que el segundo constituye un símbolo o diseño que no puede leerse pero que se reconoce visualmente.

El uso de marcas ofrece ventajas importantes para las firmas. La más obvia es que con ella la empresa puede diferenciar sus productos de los de los competidores. Si se logra una adecuada diferenciación a través de una buena valoración de la marca por parte de los clientes, la empresa puede tener más libertad para fijar sus precios de venta. Y por otra parte, la marca constituye un punto focal para orientar los esfuerzos de comunicación y promoción que realice Bisignano.

Otra opción posible que se plantea en el diseño de la estrategia de marca de Bisignano es la relativa a utilizar marca propia o marca del distribuidor, cuando sea pertinente. El fabricante puede optar por no fijar marca a su producto y dejar que sea el distribuidor el que lo haga. De esta forma se ahorra los gastos de comunicación necesarios para dar a conocer la marca y, posiblemente, los gastos de etiquetado. Pero, por otra parte, el inconveniente que presenta esta opción para el fabricante surge del hecho de que la fidelidad del cliente final se dirige hacia el distribuidor. En definitiva, la firma debe decidir sobre todas estas cuestiones para configurar su estrategia de marca.

Por último, otro de los elementos importantes sobre los que hay que tomar una decisión para configurar la política de producto es la cartera de productos, entendiendo por tal la variedad de productos que la empresa ofrece a su mercado. Esta cartera suele estructurarse en gamas y líneas. Una gama es un conjunto de productos que ofrece la empresa los cuales poseen características

relativamente homogéneas. La línea puede definirse como un subconjunto de productos dentro de la gama. Lógicamente, el grado de homogeneidad de los productos que constituyen la línea es superior al nivel que podemos encontrar dentro de la gama.

El mercado y la tecnología son los criterios habituales para configurar gamas y líneas de una cartera de productos de una empresa. Esta estructuración en gamas y líneas puede facilitar en gran manera la asignación de los recursos humanos y la planificación de los esfuerzos necesarios para lograr su implantación en el mercado. Así por ejemplo, la asignación de la fuerza de venta puede realizarse tomando como base la división en gamas y líneas que ha realizado la empresa.

En resumen, la configuración de la política de productos exige a Bisignano tomar un conjunto de decisiones orientadas a conseguir el posicionamiento deseado en el mercado-meta elegido. Y para ello cuenta no solamente con el producto físico en sí, además tiene la posibilidad de manejar otros elementos tales como la marca, la presentación, los códigos, etc.

6.4.2. La política de precios

Para Bisignano, el precio quizás se erija como la variable de marketing sobre la que resulta más complejo tomar decisiones. Bisignano puede situar su precio al nivel que lo hace la competencia, optar por el precio medio del mercado, etc., pero en estos casos, la problemática se trasladaría a otras herramientas comerciales, y la variable precio dejaría de tener esa naturaleza.

En efecto, el precio es una de las primeras improntas que percibe un cliente, y por tanto es un factor de diferenciación en la oferta de una empresa. Cuando los consumidores perciben el precio a un nivel elevado, tienden a pensar que el producto o servicio ha de ser de gran calidad y prestigio (relación calidad-precio). Incluso el nivel de precio segmenta el mercado, pues diferencia aquellos clientes que tienen poder adquisitivo para pagarlo de los que no lo tienen, y como sabemos, para que la demanda sea efectiva es necesario no

sólo desear un producto, sino al mismo tiempo poder asumir su costo. Desde el punto de vista de los costos, es obvio que ninguna empresa, aunque sea de nueva creación, debe situar su precio de venta por debajo de aquéllos. Cubrir los gastos inherentes a la explotación del negocio implica la diferencia entre perdurar en la actividad o desaparecer, máxime para una pyme. Bien es cierto que algunas empresas, en ciertos instantes entre los que se incluye el inicio de su andadura, pueden asumir ingresos por venta inferiores a los costos que ha generado el negocio; pero sólo se trata de momentos puntuales, que no deben confundirse con la verdadera estrategia de precios.

Por tanto, y a groso modo, Bisignano debe estimar aquel nivel de precio que permita obtener unos ingresos por venta tales que compensen, al menos, todos los costos soportados. De este modo, un incremento de este precio nos permitiría alcanzar un beneficio. El problema surge cuando nos planteamos si el mercado está dispuesto a pagar dicho incremento, cuestión que nos obliga a estudiar el precio desde el punto de vista de la demanda.

Ya hemos indicado con anterioridad que la demanda está supeditada a la sensibilidad que los clientes sienten ante el precio de un producto, lo cual está íntimamente relacionado con el posicionamiento que hayamos dado a la oferta. Aspectos como la originalidad del producto, la calidad percibida por los clientes, la práctica inexistencia de productos sustitutos, el lugar jerárquico que la necesidad que pretendemos satisfacer ocupa en la mente del consumidor, etc. no cabe duda que minoran esta sensibilidad, y relegan el precio a un segundo nivel. Por el contrario, la cuantía en términos absolutos, desde la perspectiva del poder adquisitivo del cliente, influye negativamente en la percepción del precio. Por ello, Bisignano deberá tener en cuenta todos estos factores, con objeto de matizar los cálculos efectuados sobre la base de los costos y situar su precio a la luz de todas estas circunstancias.

No obstante, esta sintonía no se traduce necesariamente en un alineamiento. Al margen de otros aspectos, el precio del producto de una empresa es percibido por el mercado en comparación a los precios de las ofertas de las

empresas competidoras. Por tanto, será precisamente el posicionamiento que deseemos dar a nuestro producto, es decir, la forma en que queramos ser percibidos por el mercado, la guía que debe orientarnos en este sentido.

Entre otros aspectos importantes, Bisignano puede optar por establecer los denominados "precios promocionales", muy empleados en nuestro medio con la apertura de un nuevo establecimiento o el lanzamiento de un nuevo producto. Así, las ofertas consistentes en establecer un precio bajo, durante un cierto tiempo y para atraer clientes o incitarlos a la prueba del producto, son altamente practicadas.

En resumen, aunque pueda parecer que el precio es el resultado de añadir a los costos del negocio un beneficio razonable, las decisiones respecto a esta variable superan cualquier análisis matemático. En este contexto, Bisignano deberá articular una estrategia de precios basada en el estudio de sus costos, de su demanda y de las políticas que, en esta materia, diseña e implanta la competencia. A partir de este nivel base, el posicionamiento que deseemos dar a nuestro producto y las circunstancias que sopesa el empresario en cada momento, matizarán el nivel de precio que se ha de establecer.

6.4.3. La política de distribución

Una vez diseñado el producto que se va a comercializar y tomada una decisión acerca del precio de venta del mismo, es necesario abordar la problemática relativa a la colocación de este producto en aquellos puntos o lugares donde los clientes puedan adquirirlo.

Precisamente, la variable distribución es la que se responsabiliza de llevar a cabo esta tarea. Sin embargo, antes de profundizar en el análisis de este instrumento comercial, resulta imprescindible matizar la doble perspectiva bajo la cual podemos hacer uso de este término.

Desde este punto de vista, el estudio de la distribución queda circunscrito a una función más de la firma, que influye decisivamente en el resto de decisiones

relativas a la mezcla de marketing, y que se nos antoja imprescindible para asegurar un encuentro eficaz y eficiente entre la demanda de los clientes y la oferta de la organización.

Al mismo tiempo, la distribución es susceptible de encuadrarse como un sistema, es decir, como un conjunto de empresas, relacionadas entre sí, que tienen un objetivo común: rentabilizar los respectivos negocios y satisfacer una determinada necesidad a un cliente final.

Bajo esta acepción, la distribución ya no se articula como una función de la gestión empresarial sino que trasciende a una organización y aglutina la participación de un grupo de firmas que hacen posible que un producto determinado fluya desde su centro de producción hasta los mercados donde va a ser demandado.

En este caso, el productor se ha inclinado por un canal de distribución directo. A simple vista, la distribución directa puede parecer idónea, pues el productor no sólo se encarga de fabricar su propio producto, sino que ejerce un control absoluto sobre todas las variables o instrumentos de marketing mix que rodean su oferta.

De hecho, es la propia empresa fabricante la que entra en contacto con los clientes finales, transmitiéndoles exactamente aquella imagen que desea asociar al mismo. Sin embargo, tiene un serio inconveniente: obliga a la firma a abrir y mantener puntos de venta, lo que supone una inversión que pocos negocios pueden afrontar.

El planteamiento de un canal indirecto permite introducir la distinción entre los intermediarios, mayoristas y minoristas, los primeros se dedican a revender productos y servicios a otras firmas, que pueden ser minoristas o mayoristas también; los segundos sólo pueden realizar transacciones con los consumidores. De ahí que el tipo de cliente de un intermediario sirva para definir su carácter mayorista o minorista.

Para negociar con los intermediarios, e independientemente de otras variables que pueden resultar atractivas tales como la calidad del producto, el tipo de presentación, la publicidad, etc., un fabricante debe ofrecer la posibilidad de que estos comercios obtengan un margen comercial por la venta de su producto.

En resumen, la política de distribución de Bisignano se centra en seleccionar aquel o aquellos canales de distribución que mejor se adaptan al tipo de producto o servicio que se va a comercializar y al perfil de cliente al que va dirigido. Por su parte, si el nuevo negocio se encamina a una actividad intermediaria, su preocupación se refleja en tratar de rentabilizar un conjunto de operaciones propias de la distribución, las cuales asume por sustituir a uno o varios productores en la tarea de acercar sus productos y servicios hasta el cliente final.

6.4.4. La política de comunicación

Una vez establecida la política de producto que se pretende desarrollar, el precio al que se va a comercializar y el tipo de canal sobre el que va a fluir dicha oferta, debemos tomar decisiones acerca de cómo vamos a comunicar ésta. De hecho, los objetivos, los contenidos, las formas de comunicación..., en una palabra, el plan de comunicación, debe orientarse a la consecución del posicionamiento deseado en el mercado-meta en el que se va a actuar.

Bisignano se plantea la problemática inherente a su plan de comunicación, debe tomar decisiones sobre una serie de aspectos, tales como el establecimiento de los objetivos que se pretenden alcanzar, la identificación del público-objetivo, la determinación y asignación de los recursos que hay que invertir, el mix o mezcla de comunicación, y finalmente, la programación temporal de la ejecución de este plan.

Intuitivamente, es obvio que todos los flujos de comunicación de Bisignano deben dirigirse a dar a conocer la marca al consumidor, así como a incitar a la

prueba de ésta. No obstante, es necesario concretar y cuantificar este objetivo señalando, en el caso que nos ocupa, que los estudios manejados han puesto de manifiesto la conveniencia de conseguir que el 60% de los clientes potenciales conozcan e identifiquen la marca, y que al menos a un 30% de éstos se le facilite una ocasión de probarla. Así, en la medida en que estas metas se alcancen, parece factible que la política de comunicación pueda contribuir positivamente a cumplir el objetivo general de marketing para el próximo período, consistente en alcanzar una cuota de mercado cifrada en el 6%.

Si bien las cifras manejadas en el párrafo anterior carecen de importancia por sí mismas, hemos querido resaltar la importancia que, en este sentido, tienen dos aspectos para la cuestión que nos ocupa. En primer lugar, los objetivos deben cuantificarse, y en segundo término, deben establecerse siempre a la luz de los objetivos generales de marketing, es decir, con objeto de que los primeros sirvan como medio para alcanzar estos últimos. Pero la definición y cuantificación de los objetivos debe realizarse atendiendo al tipo de público-objetivo al que nos vamos a dirigir.

Para poner en marcha el plan de comunicación, será necesario establecer qué cantidad de recursos vamos a invertir y cuál será su asignación. Así, la cuantía debe fijarse de forma que permita alcanzar los objetivos que se han establecido anteriormente, mientras que el reparto de la misma dependerá de los instrumentos de comunicación que se vayan a utilizar.

Durante este tiempo, se van a realizar acciones de publicidad que fundamentalmente se van a concentrar en el primer mes; actividades promocionales en cooperación con los distribuidores; actos de patrocinio y de relaciones públicas encaminados a generar una buena imagen de marca; y, por último, acciones de la fuerza de venta dirigidas a entrar en contacto con los intermediarios y a colaborar en el diseño de las acciones de promoción.

En lo que se refiere a publicidad, es normal recurrir al asesoramiento de agencias externas que, de acuerdo con las directrices de Bisinano, diseñan el

contenido y la ejecución de la campaña más adecuada. Es necesario resaltar que la publicidad es un instrumento que implica un proceso de comunicación de carácter masivo e impersonal, es decir, que permite llegar con un mensaje estandarizado a un gran número de personas. Por esta razón, parece la herramienta más adecuada para contactar con los consumidores finales.

Las decisiones más importantes que se deben tomar en una campaña de publicidad son las relativas a la creación de los anuncios y al plan de medios y soportes. La primera de ellas hace referencia al mensaje propiamente dicho, al escenario en el que éste se desarrolla, a aspectos formales tales como color, forma, diseño, sonido, etc. Generalmente, las agencias publicitarias suelen responsabilizarse de llevar a cabo esta labor.

Por su parte, el plan de medios y soportes trata de dar respuesta a la elección de los medios de comunicación que van a ser empleados en la campaña, y de los espacios concretos dentro de éstos donde se van a insertar los anuncios. Esta selección implica, pues, elegir una combinación entre prensa, revistas, publicidad exterior (vallas), catálogos, trípticos, publicidad en el punto de venta y publicidad directa. Una vez determinada la combinación más adecuada a los objetivos del plan, debemos seleccionar los soportes concretos dentro de cada medio.

En cuanto al patrocinio, Bisignano toma esto como una herramienta de comunicación. Sus objetivos no se centran en un incremento de ventas, sino en crear un clima propicio para las relaciones comerciales de una firma, y ello mediante la mejora de su imagen y el incremento de su notoriedad. Esta herramienta no actúa, pues, sobre el producto ofertado, sino sobre la imagen corporativa, si bien Bisignano se beneficia sinérgicamente de esta acción.

Finalmente, otra de las variables de comunicación que tendrá Bisignano se basará en las relaciones públicas. Este instrumento fija su objetivo en crear un clima favorable para las relaciones de la firma con los diferentes públicos con los que interactúa, tales como clientes, intermediarios, proveedores, agentes

financieros, administraciones públicas, etc. La diferencia con el patrocinio radica en la inexistencia de un evento o espectáculo que sitúe en concomitancia a la firma con los destinatarios de aquél.

En resumen, el plan de comunicación debe ser coherente con las decisiones tomadas en materia de producto, precio y distribución. Los mensajes han de orientarse a la consecución del posicionamiento de la oferta de Bisignano, resaltando las características diferenciadoras del producto en comparación con las de los competidores. Para ello, Bisignano deberá decidir acerca de los objetivos que quiere lograr, los destinatarios de la comunicación, el presupuesto que ha de gastar y los instrumentos más adecuados para la consecución de aquéllos.

6.5. La formulación de un plan de marketing

Desde el punto de vista práctico, y ateniéndonos a las lógicas limitaciones de recursos económicos, materiales y humanos que toda empresa en proyecto de introducción posee, vamos a intentar resumir aquellos aspectos básicos que se nos antojan imprescindibles en la elaboración de un plan de marketing.

Para ello, debemos abordar el análisis de cuatro grandes bloques, que son los que dan contenido a la vertebración más simple que podemos realizar. Estos bloques se refieren a los siguientes asuntos, que coinciden con otras tantas fases secuenciales:

- 1.** Análisis interno y externo de Bisignano, que debe desembocar en la realización de una matriz formada a su vez por cuatro submatrices: fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas.
- 2.** Definición y establecimiento de objetivos para los próximos períodos económicos, y que se deben lograr con la implantación del plan de marketing, básicamente referidos a cifra de ventas, cuota de mercado y rentabilidad.

3. Planteamiento de estrategias comerciales, en el marco de las variables de marketing (producto, precio, distribución y comunicación), para dar respuesta a los objetivos definidos en la etapa anterior.

4. Diseño pormenorizado de diferentes proyectos comerciales o planes de acción de duración más corta, y cuyos objetivos se sitúan en un nivel inferior a los objetivos del plan de marketing, con la finalidad de servir para el logro de estos últimos.

En la primera fase, proponemos la detección y estudio de los principales factores y variables que afectan o podrían afectar (en un futuro más o menos próximo) a Bisignano desde el entorno, así como aquellos rasgos o características propias de la organización y que potencian o restringen la gestión y, por ende, la consecución de los objetivos.

En el primer caso, esto es, análisis externo, nos estamos refiriendo, como ya hemos indicado, a los factores procedentes del entorno que pueden influir en la firma, entre los cuales es necesario distinguir aquéllos que afectan o pueden afectar de forma positiva de aquellos otros cuyo efecto resulta o puede resultar negativo. Los primeros se definen como "oportunidades de marketing", mientras que los segundos se denominan "amenazas del entorno". Es conveniente, de cara a la implantación del plan de marketing y a la consecución de los objetivos del negocio estudiar todas estas variables y evaluar el rendimiento o el impacto, respectivamente, que pueden suponer para Bisignano.

Abordando la segunda fase, es decir, aquélla que se refería a la definición y establecimiento de los objetivos, hemos de indicar que este tema ha sido ya tratado con detalle a lo largo del presente texto. Y para evitar reiteraciones, no vamos a profundizar en los requisitos básicos que éstos deben cumplir. Sin embargo, y desde el punto de vista de la operatividad y practicidad que nos mueve, hemos de detenernos en dos aspectos que creemos fundamentales.

El primero de ellos hace alusión a la cuantificación de estos objetivos y al realismo que los debe caracterizar. El segundo, a la inclusión de la rentabilidad como tercer estadio en la pirámide de objetivos. Plantear una meta sin que esté cuantificada, es decir, sin definir el nivel que deseamos lograr, puede ser válido desde la perspectiva teórica, pero supone un problema ateniéndonos a la práctica.

Por otro lado, la cuantificación de los objetivos permite establecer una meta clara sobre el desarrollo que se espera alcanzar. Y esto es sumamente importante para todos los individuos que participan en el proyecto empresarial, pues fija con nitidez el rumbo que se debe seguir y permite testar el desarrollo del plan en diferentes estadios del mismo.

El segundo aspecto hacía referencia a la rentabilidad. Un negocio tiene por finalidad última la de obtener beneficio, el cual remunerará la inversión realizada y el riesgo afrontado. No basta con cubrir costos, es imprescindible obtener rentabilidad sobre el montante invertido. Ello no quiere decir que el beneficio logrado no se pueda reinvertir en la propia empresa; de hecho, sería una decisión muy aconsejable no sólo para sobrevivir, sino también para crecer.

La tercera fase hace alusión a las estrategias comerciales que debemos diseñar y poner en práctica para conseguir las metas fijadas por Bisignano en la etapa anterior. Tal y como hicimos en la fase segunda, nos limitaremos a realizar ciertos comentarios desde el punto de vista operativo a la hora de establecer el plan de marketing.

Debemos programar un plan de visitas para la fuerza de venta. Para ello, es conveniente contar con una base de datos que se ajustan a la venta de nuestro producto. El empleo de un catálogo, donde aparezca fotografiado nuestros equipos con sus características específicas (dimensiones, presentación, funcionamiento, etc.) y una muestra del producto pueden ayudar a la exposición y demostración del vendedor.

Al mismo tiempo, se podría solicitar un plano de la distribución en planta de la superficie del lugar donde se puede colocar la maquinaria con el objeto de realizar un estudio pormenorizado sobre la mejor ubicación de la misma, si bien ello dependerá en última instancia, y como ya hemos indicado, del acuerdo que alcancemos con el comprador.

La cuarta fase hacía referencia al diseño e implantación de determinados planes de acción o proyectos comerciales. Aunque la estructura de estos instrumentos es análoga a la del propio plan de marketing en el cual los hemos encuadrado, entendemos el plan de acción como una herramienta más simple que el marco en el que se desarrolla, con un desarrollo inmediato o a corto plazo y unos objetivos situados a nivel inferior que las metas que persigue el plan de marketing, precisamente porque han de servir para la consecución de éstas.

La finalidad no es otra que llamar la atención, potenciar nuestra imagen, generar conocimiento, irradiar una impronta positiva..., desarrollando nuestra imaginación y creatividad, con objeto de incurrir en el menor costo posible. Recomendamos la elaboración de un presupuesto para cada uno de estos planes, así como la asignación efectiva de recursos humanos y materiales, con objeto de verificar posteriormente el impacto y la eficacia de cada plan de acción.

6.6. Conclusiones y Recomendaciones

Todas las ideas vertidas hasta el momento en este proyecto constituyen los "qué", "por qué", "quién", "cómo", "cuándo", "dónde", "a quién"..., pero quizás nos falte saber si nuestros enfoques sirven para cumplir aquello para lo que fueron diseñados y recomendados, es decir, para lograr los objetivos pretendidos por Bisignano.

Tradicionalmente, se ha prestado poca atención al proceso de control, centrando los esfuerzos en las etapas anteriores del plan de marketing. Sin embargo con Bisignano, es necesario ser consecuentes con las metas propuestas, y ello sólo es posible si tenemos conocimiento de los errores cometidos por nuestros competidores, básicamente para no incurrir en ellos cuando planteemos nuestro plan propuesto.

Proponemos cuatro etapas para llevar a cabo esta tarea con Bisignano: análisis de los objetivos propuestos, medida del desempeño alcanzado, detección de desviaciones y adopción de medidas correctivas.

El análisis de los objetivos conlleva estudiar cómo deben alcanzarse los mismos. No es lo mismo esperar a que transcurra un año para verificar si hemos cumplido con la cifra de ventas prevista y comprobar cómo se está comportando el plan desde el punto de vista de las ventas. No olvidemos que si realizamos la operación de control una vez finalizado el plazo de tiempo otorgado, difícilmente podremos efectuar alguna modificación en la estrategia o en los planes de acción.

De este modo, recomendamos a Bisignano dividir los objetivos en partes más manejables, atendiendo al tiempo, a los recursos humanos (a cada equipo de venta o incluso a cada vendedor, por citar un ejemplo), a los medios materiales (a una valla publicitaria, a un anuncio en el periódico, a una campaña de publicidad directa, etc.), al espacio (a distintas zonas determinadas de mercado...), al tipo de cliente, etc.

La segunda etapa consiste en evaluar el desempeño alcanzado por Bisignano, durante y al final del horizonte temporal previsto. Se trata de medir el resultado alcanzado con la actividad que estamos analizando. Normalmente, es necesario realizar un pequeño estudio de mercado para hacernos una idea de este desempeño, si bien dicho estudio estará supeditado a la disponibilidad económica que tenga Bisignano.

La tercera fase permite detectar desviaciones en las que puede incurrir Bisignano, es decir, desplazamientos en el comportamiento previsto por la variable o variables de mayor relevancia del plan. Ello se logrará mediante la comparación del objetivo con el desarrollo, esto es, enfrentando los resultados alcanzados en la primera etapa con los de la segunda.

La cuarta y última fase propuesta hace alusión a la adopción de medidas correctoras por parte de Bisignano. Para ello, obviamente, es necesario averiguar las causas de las desviaciones, con objeto de tomar las medidas correctoras oportunas. Estas medidas, tal y como hemos apuntado en la etapa anterior, pueden afectar a los objetivos y/o a los recursos necesarios para alcanzar los mismos.

Para este efecto proponemos a Bisignano contar con un plan de gran dimensión y establecer "planes contingentes" o "planes de crisis", a modo de prevención para los casos en que se produzcan cambios importantes en el entorno, como por ejemplo, un desabastecimiento significativo de repuestos, la aparición súbita de un competidor extranjero de gran potencial, discontinuidad de maquinaria, etc.

6.7. Bibliografía

O`Guinn Thomas C., Allen Chris T., Semenik Richard J. **Publicidad y Comunicación Integrada de Marca,**

Thomson International. Cuarta Edición. España 2007.

Philip Kotler, Gary Armstrong. **Principles of Marketing,**

Prentice. Doceava edición. USA 2007.

BELCH, E. George y BELCH, A. Michael. **Publicidad y Promoción.**

McGraw-Hill Interamericana. Sexta edición. México. 2005.

STANTON, William. **Fundamentos del Marketing.**

McGraw-Hill Interamericana. Décima edición. México. 1996.

www.bisignano.com