

TEMA 1. PLANIFICACIÓN DE MARKETING

María del Carmen García Barranco

"El sabio tiende puentes trazando el camino mediante el cual puede llegar de donde está a donde quiere ir"
J.P. Morgan

En el primer tema del manual se realiza una introducción al concepto dirección de marketing, definiendo su principal objetivo y esbozando las funciones que lo integran. Se identifican los niveles de planificación existentes dentro de las organizaciones, profundizando en la planificación de marketing y las fases a seguir para completarla. Del mismo modo, se aborda la forma en que se pone en práctica el plan de marketing, identificando las principales variables que componen el mix de marketing, sobre las que en temas posteriores se profundizará. Finalmente, se analizan las diferentes formas de obtener la información necesaria para realizar una toma de decisiones de manera eficaz y eficiente.

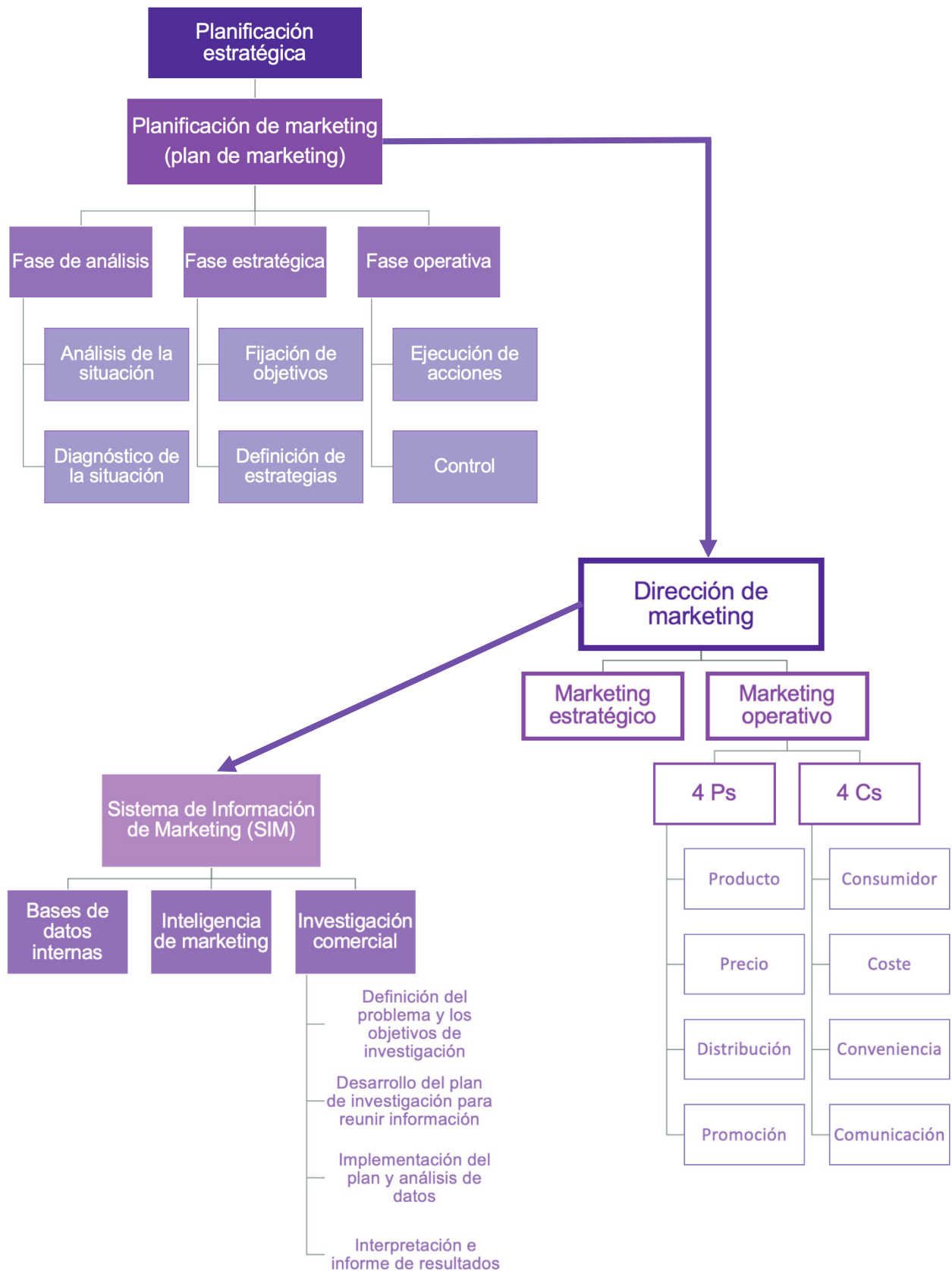
ÍNDICE DE CONTENIDOS

1. Concepto y funciones de la dirección de marketing
2. Niveles de planificación en las organizaciones
3. Plan de marketing
 - 3.1. Definición y estructura
 - 3.2. Herramientas empleadas en las fases del plan de marketing
4. Mix de marketing
5. Sistema de información de marketing (S.I.M.) y fuentes de información en marketing para la toma de decisiones comerciales
 - 5.1. Proceso de investigación de marketing
 - 5.2. Analizar y utilizar la información de marketing
6. Ética, responsabilidad social y sostenibilidad en la planificación de marketing
7. Prácticas propuestas
 - 7.1. Lectura final
 - 7.2. Preguntas de debate
 - 7.3. Preguntas de autoevaluación

Al finalizar el tema el estudiante deberá...

- √ Identificar y definir el concepto de dirección de marketing.
- √ Explicar los pasos del proceso de marketing.
- √ Justificar la importancia de realizar planificaciones formales de marketing.
- √ Aprender a integrar la planificación de marketing en la planificación estratégica global de la organización.
- √ Dominar la terminología propia para distinguir los diferentes procesos de planificación existentes en las organizaciones.
- √ Ser capaz de analizar las interacciones entre las variables del marketing-mix durante el proceso de planificación de marketing.
- √ Conocer la forma en que los responsables de marketing investigan el comportamiento del consumidor, identificando qué herramientas son empleadas para ello.

MAPA CONCEPTUAL



LECTURA INICIAL

CARREFOUR LANZA SU NUEVO PLAN ESTRATÉGICO

Alexandre Bompard: “Somos los mejor preparados para afrontar la crisis”

La inversión, el fomento del ahorro y la apuesta por la marca propia son los principales ejes sobre los que pivota ‘Carrefour 2026’, el nuevo plan estratégico presentado por la compañía esta mañana, y que el presidente de la compañía, Alexandre Bompard, ha definido como “de aceleración y conquista”.

En el mismo, el *retailer* galo establece un aumento de la inversión anual en 300 millones, hasta alcanzar los 2.000, para aumentar el peso específico de su surtido de marca propia y poner en marcha más tiendas de descuento, de acuerdo con su objetivo de ayudar a los consumidores a hacer frente a los retos que plantea la coyuntura actual.



Dentro de esta inversión se incluyen los 600 millones que la compañía ya había anunciado que destinaría a la transformación digital de sus puntos de venta en los próximos años.

En relación con el primer punto, Carrefour pretende conseguir que los productos de marca propia aumenten su presencia en las tiendas y, por ende, en la facturación alimentaria total del grupo, hasta representar un 40% de la misma en 2026 (actualmente suponen un 33% de las ventas).

Carrefour aumentará la presencia en sus tiendas de los productos de marca propia, cuya representatividad en las ventas totales espera incrementar del 33% actual al 40% en 2026

En referencia al impulso de sus enseñas de descuento, la compañía indica que destinará 150 millones de euros a financiar la expansión de la enseña de cash & carry Atacadao: en Brasil los 200 puntos de venta llegarán a ser 470 en 2026, y la cadena llegará a Francia a finales del próximo año.

Asimismo, la empresa presidida por Alexandre Bompard impulsará en sus establecimientos en Europa el método ‘Maxi’, invirtiendo 50 millones de euros más en obras de reforma, y la gama de productos de sus hipermercados se reducirá un 20% para ofrecer a los clientes una oferta más ágil y simplificada. Además, el grupo continuará desarrollando Supeco, especialmente en España, para alcanzar las 200 tiendas en 2026 (+80 frente a 2022).

Siguiendo con los formatos, y sobre la base del éxito alcanzado desde 2018 y dado el importante potencial de desarrollo, Carrefour seguirá continuando la rápida expansión del formato *convenience*, con un objetivo de más de 2.400 tiendas de conveniencia para 2026, principalmente a través de franquicias.

En materia de comercio electrónico, el grupo ha confirmado el objetivo de alcanzar unas ventas (GMV) de 10.000 millones de euros en 2026.

A ello se suma un mayor apoyo a la agricultura sostenible con 8.000 millones de euros de ventas en 2026 a través de productos sostenibles certificados (+40% frente a 2022). En este sentido, el grupo ha establecido la obligación de sus 100 principales proveedores de adoptar una trayectoria de 1,5°C en 2026. En caso contrario serán excluidos de la lista.

Cinco años después del inicio de su transformación, Bompard destaca del nuevo plan estratégico “su capacidad para conquistar unos mercados definidos por la inflación y el cambio climático”. En su opinión, el nuevo modelo omnicanal adoptado por la compañía hace de esta “la mejor preparada para dar respuesta a la crisis y a las nuevas demandas de los consumidores actuales”.

Más cuota y ahorro

A través de su nuevo plan estratégico, la compañía prevé mejorar sus resultados y aumentar los dividendos: “‘Carrefour 2026’ nos permitirá mejorar nuestro margen operativo y mantener un crecimiento sostenido en el resultado operativo recurrente”, manifiesta Bompard.

En esta línea, sus planes al frente del gigante francés de la distribución pasan por aumentar su cuota en los principales mercados donde opera, gracias, fundamentalmente, a las inversiones que financiará con un plan de ahorro de 4.000 millones de euros.

De hecho, Carrefour implantará una organización más sencilla y eficiente que generará ahorros y potenciará su competitividad e innovación. Así, impulsará la mutualización de funciones expertas y de apoyo en centros de experiencia a nivel europeo y, en consecuencia, reducciones de personal en la sede.

Además, pondrá en común negociaciones y adquisiciones de mercancías a escala europea para lograr en 2026: más del 50% en FMCG (+50 puntos), gracias a la creación de la central de compras europea Eureka, un 30% en productos frescos (+20 puntos), aprovechando las capacidades del centro de Socomo para productos frescos importados y un 70% en no alimentación (+50 puntos) a través de la implementación de una organización y un modelo de negocio europeo centralizado.

De aplicarse conforme lo previsto, dicho plan de ahorro debería incrementar tanto el resultado bruto operativo (ebitda) como el operativo corriente, así como el flujo de caja libre neto a más de 1.700 millones de euros en 2026, cifra que permitiría aumentar un mínimo del 5% anual el pago de dividendos en efectivo.

Franquicias y unión con Publicis

Por otro lado, Carrefour quiere que la franquicia ocupe un lugar más central en sus operaciones, de tal forma que reforzará el diálogo, los servicios y la calidad de la

atención a los franquiciados, cuya cuota está en constante aumento. Así, más del 90% de las futuras aperturas de tiendas en Europa serán franquicias.

Asimismo, el grupo seguirá transfiriendo tiendas propias a franquicias y la gestión de arrendamiento en Europa, en base a criterios objetivos de desempeño y una evaluación anual. Presente ya en casi 40 territorios, Carrefour tiene como objetivo abrir diez nuevos mercados en este modelo de negocio para 2026, principalmente en África, Oriente Medio y Latinoamérica.

Otro punto relevante del plan estratégico es el anuncio de la creación de una joint venture con Publicis con la que liderar el mercado de retail de medios en Europa, Brasil y Argentina. Entre los cometidos de esta filial, que estará operativa a lo largo del primer semestre de 2023, figura la creación de espacios publicitarios, proporcionar acceso a datos a los minoristas y comercializar servicios para los anunciantes.

Finalmente, en materia de sostenibilidad, Carrefour destinará 200 millones de euros a medidas tendentes a reducir el consumo energético un 20% en los próximos cuatro años, entre las que figuran la instalación de 4,5 millones de metros cuadrados de paneles solares en los parkings de sus centros.

Fuente: infoRETAIL. 2023, (noviembre 18). Carrefour lanza su nuevo plan estratégico. [Revistainforetail.com. https://www.revistainforetail.com/noticiadet/carrefour-lanza-su-nuevo-plan-estrategico/7766461b16988e9f09026333f5c0207d](https://www.revistainforetail.com/noticiadet/carrefour-lanza-su-nuevo-plan-estrategico/7766461b16988e9f09026333f5c0207d)

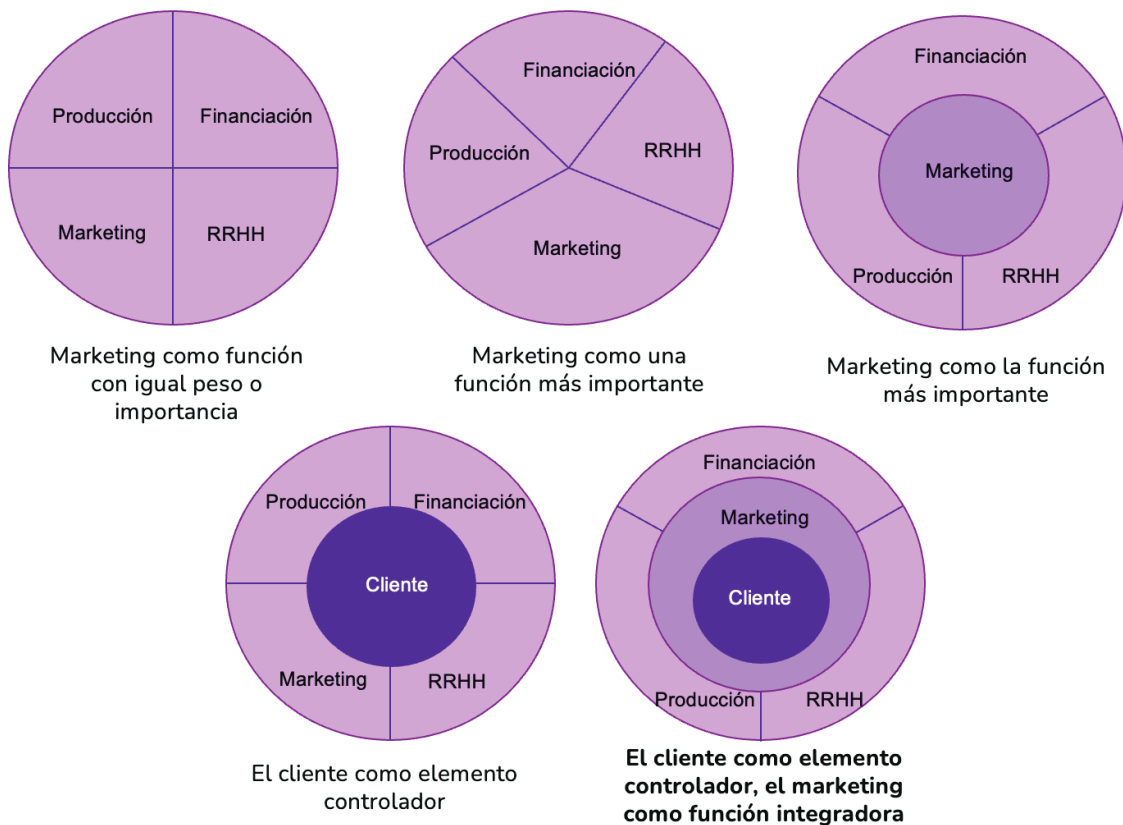
Preguntas de discusión:

1. *¿Qué es la planificación estratégica?*
2. *¿Qué áreas de la empresa están implicadas en la misma?*
3. *¿Qué beneficios aporta el uso de un plan estratégico?*

1. CONCEPTO Y FUNCIONES DE LA DIRECCIÓN DE MARKETING

El **marketing** pretende identificar las necesidades humanas y sociales para satisfacerlas. Para poder hablar del marketing como disciplina académica, algunos autores sostienen que es necesario situarnos en la primera década del siglo X. En esta época el marketing, además de concebirse como una práctica comercial, empieza a verse como una nueva opción en torno a la idea de intercambio, por lo que se da comienzo a su estudio y desarrollo en profundidad. Sin embargo, no es hasta la segunda mitad del siglo XX cuando aparecen diversas definiciones, todas caracterizadas porque un elemento común que las identifica es: hablar de marketing es hablar del consumidor, usuario o cliente como receptor y, por tanto, como punto de referencia básico de la actividad empresarial.

Esta evolución conceptual ha conllevado que las organizaciones hayan ido dando una mayor trascendencia a su visión dentro de las mismas (Figura 1.1):

Figura 1.1. Evolución del papel del marketing en las organizaciones

De todas las interpretaciones que han ido surgiendo del concepto marketing, es reseñable mencionar que formalmente la *American Marketing Association* (AMA) en 2018 enuncia la siguiente: “Marketing es la actividad, el conjunto de instituciones y los procedimientos existentes para crear, comunicar, entregar e intercambiar ofertas que tienen valor para los consumidores, clientes, socios y la sociedad en general”. Analizando esta definición se observa la exigencia de trabajar y disponer de habilidades que se ajusten a los procesos de intercambio. Por ello, surge la necesidad de que al menos un participante en el intercambio piense en los medios que habrá que emplear para poder alcanzar las respuestas esperadas. Aquí es cuando se pone de manifiesto el concepto de **dirección de marketing** como “el proceso de planificar, ejecutar y controlar el marketing-mix de la oferta para desarrollar y mantener relaciones con sus grupos de interés que satisfagan tanto sus objetivos individuales como los de la organización”.

No es fácil dirigir, por lo que es fundamental establecer de forma explícita el cometido de directores de marketing, vendedores, directores de comunicación, investigadores de mercado, directores de servicio a clientes, directores de producto, directores de mercado y directores de marca. Estas tareas se pueden agrupar en cinco funciones (Figura 1.2).

Figura 1.2. Funciones de la dirección de marketing



La correcta combinación de estas funciones permitirá a las organizaciones obtener beneficios, ayudando a que el mercado responda favorablemente a la oferta. Por lo tanto, es trascendental la unión de estos aspectos para que el marketing pueda ser una ventaja competitiva que contribuye a la generación de valor para el cliente.

La dirección de marketing tiene la responsabilidad de influenciar el nivel, momento y composición de la demanda, de manera tal, que ayude a la organización a alcanzar sus objetivos (volumen de ventas, cuotas de mercado, posicionamiento, imagen de marca, etc.), a través de la optimización de recursos (presupuesto de marketing, personal, sistemas de información, etc.).

Las principales tareas de la dirección de marketing se pueden sintetizar en:

- **Desarrollo de estrategias y planes de marketing.** Una empresa tiene que identificar sus oportunidades a largo plazo, según su experiencia y competencias, eligiendo un camino a seguir, que será desarrollado en un plan de marketing concreto donde se detallen la estrategia y tácticas de marketing que se emplearán.
- **Apreciación de las perspectivas de marketing.** Es necesario en la empresa un sistema de información de marketing que ayude a ver el potencial de la empresa en el mercado y pronosticar la demanda, así como la asignación de presupuesto.
- **Creación de marcas fuertes.** La empresa se tiene que centrar en su público objetivo y ver cómo posicionarse mejor que sus rivales, anticipándose a ellos.
- **Generación y entrega de valor a los clientes.** La empresa tiene que ver la mejor manera de generar valor para los clientes elegidos como público objetivo, para lo que tiene que estudiar y entender su comportamiento. Hay que sobresalir frente

a la competencia, haciendo que los consumidores perciban que el producto les aporta algo adicional respecto al resto del mercado; por ejemplo, podría presentar un mejor servicio postventa o un mejor diseño en el *packaging*.

- **Ejecución responsable del plan de marketing.** La empresa tiene que ser capaz de poner en práctica el plan de marketing, lo que requerirá que exista una retroalimentación y la dirección responda a las sorpresas que pueden surgir.

2. NIVELES DE PLANIFICACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES

Siguiendo a Sainz de Vicuña (2017), se tiene en cuenta que autores como Hausler o Ansoff hablan sobre el concepto planificación como una previsión de los futuros campos de acción, una búsqueda de metas de futuro para la movilización de recursos, una preparación metódica para la acción que incluye el desarrollo de estrategias, una definición de objetivos y una selección de estrategias o una apropiada asignación de los recursos disponibles. De estas expresiones se resalta la definición de Kotler (1992) la planificación consiste+ 'ç en "*decidir hoy lo que va a hacerse en el futuro*", es decir, comprende la determinación de un futuro deseado y las etapas necesarias para realizarlo.

La planificación debe concebirse como un proceso de elaboración de las decisiones empresariales y de los medios para llevarlas a cabo. Se hace necesaria una reflexión en la que tener en cuenta múltiples factores, no sólo económicos, sino también sociales, políticos, ambientales, etc. Esto debe hacerse sin olvidar que dicho ejercicio tiene que ser coherente con la orientación futura que se tomará para alcanzar los objetivos fijados. La expresión planificación puede generar confusión terminológica entre:

- Plan estratégico.
- Plan estratégico corporativo.
- Plan de marketing.
- Plan de marketing estratégico.
- Plan de negocio.
- Plan de ventas.
- Plan de gestión.
- Etc.

WISD GLOBAL SOBRE LA IMPORTANCIA DE PLANIFICAR LAS ESTRATEGIAS DE MARKETING Y VENTAS

La planificación es la clave cuando se pretende aplicar una estrategia de marketing digital que tenga como objetivo aumentar las ventas, posicionar una marca o captar leads.

La ausencia de una planificación en el desarrollo de la estrategia de marketing es equivalente a caminar sin rumbo. Puede que los objetivos se consigan, pero con total seguridad tardarán más tiempo de lo debido.



Una vía acertada para el cumplimiento de las metas en el menor lapso posible es contar con consultores, como lo es David Marín, especialista en el desarrollo de estrategias de marketing de Wisd Global. Estos cuentan con un servicio de consultorías de inbound marketing con el que buscan ayudar al desarrollo de las empresas.

¿Cuáles son los pasos para planificar una estrategia de marketing?

Sin importar el sector de la empresa o el nicho de la marca, la planificación de la estrategia de marketing se basa en cuatro factores. El primero de ellos es conocer los objetivos, debido a que a partir de estos se van a establecer las acciones que fijarán la ruta de la estrategia. La planificación del presupuesto es el segundo paso y es fundamental para conocer el alcance o las limitaciones de la estrategia. De manera que permite tomar decisiones acertadas en cuanto al buen uso del presupuesto, así como los cálculos de retorno de inversión.

Determinados los dos primeros pasos, lo siguiente es planificar y ejecutar las acciones. Si bien estas pueden ser diversas, tienen en común varios elementos que requieren una misma acción. En el caso del diseño, textos, automatización, etc., es posible involucrar a más de una persona. Por tanto, la planificación adecuada fomenta una mejor organización del equipo.

Como último aspecto está el seguimiento y la evaluación. Toda estrategia debe ser evaluada desde el momento en que se aplica para poder medir los resultados. Estos son los que ayudarán a determinar si la estrategia ha tenido éxito o es necesario realizar cambios o ajustes de cara al futuro.

Wisd Global, profesionales en la creación de estrategias de marketing

En Wisd Global cuentan con un servicio de consultoría de inbound marketing mediante el cual ayudan a la planificación, implementación y ejecución de una estrategia. Su método está orientado a generar un mayor valor para los usuarios, en lugar de emplear tácticas publicitarias que resulten invasivas para los mismos.

Utilizando el inbound marketing enseñan a sus clientes a proponerse objetivos alineados a sus necesidades comerciales y las de sus clientes, de modo que se desarrollen acciones que permitan la satisfacción de ambas partes.

Para Wisd Global es fundamental que los clientes tengan claros los objetivos que quieren lograr. Partiendo de allí, su equipo de especialistas se encarga de ayudar en la planificación de una estrategia de marketing que ayude a hacer crecer el negocio.

Fuente: Murcia.com. (2022, mayo 20). Wisd Global sobre la importancia de planificar las estrategias de marketing y ventas. Murcia.com. <https://www.murcia.com/empresas/noticias/2022/05/20-wisd-global-sobre-la-importancia-de-planificar-las-estrategias-de-marketing-y-ventas.asp>

En general, existen tres niveles de planificación (Figura 1.3) establecidos dentro de una organización, con la pretensión de fijar una guía que permita a la empresa alcanzar sus objetivos: 1) a nivel corporativo → planificación estratégica global o corporativa; 2) a nivel de Unidad Estratégica de Negocio (UEN) → planificación de negocio o empresa; 3) a nivel de área funcional → planificación del área funcional de marketing.

Figura 1.3. Niveles de planificación en las organizaciones



En el nivel más alto encontramos la **planificación estratégica** como “proceso de mantenimiento de ajuste entre los objetivos y recursos de la empresa y las oportunidades del entorno, con el fin de modelar y reestructurar las áreas de negocio y los productos de la empresa de forma que generen beneficios y crecimientos satisfactorios”. En definitiva, el plan estratégico global o corporativo se desarrolla para guiar al conjunto de la empresa. Cada división establece un plan que abarca la asignación de fondos a cada una de las unidades estratégicas de negocio, desarrollando un plan estratégico para alcanzar un futuro rentable. Por último, se desarrolla un plan de marketing para que cada una de las unidades estratégicas de negocio alcancen sus metas.

Según numerosos estudios, dependiendo del tamaño y estructura de la empresa, la planificación estratégica combina diferentes planes que componen el proceso de planificación global de la empresa y suponen una mayor complejidad. Como se aprecia en las siguientes figuras, el plan de marketing estratégico, por su naturaleza, es un buen sucesor del plan estratégico para una PYME y constituye un puente entre la planificación estratégica y los planes a corto plazo.

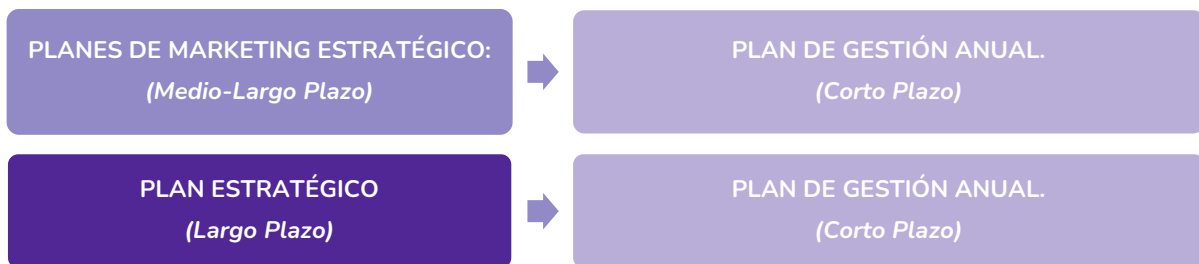
Figura 1.4. Proceso de planificación en la empresa de gran tamaño



Figura 1.5. Proceso de planificación en la empresa de tamaño medio

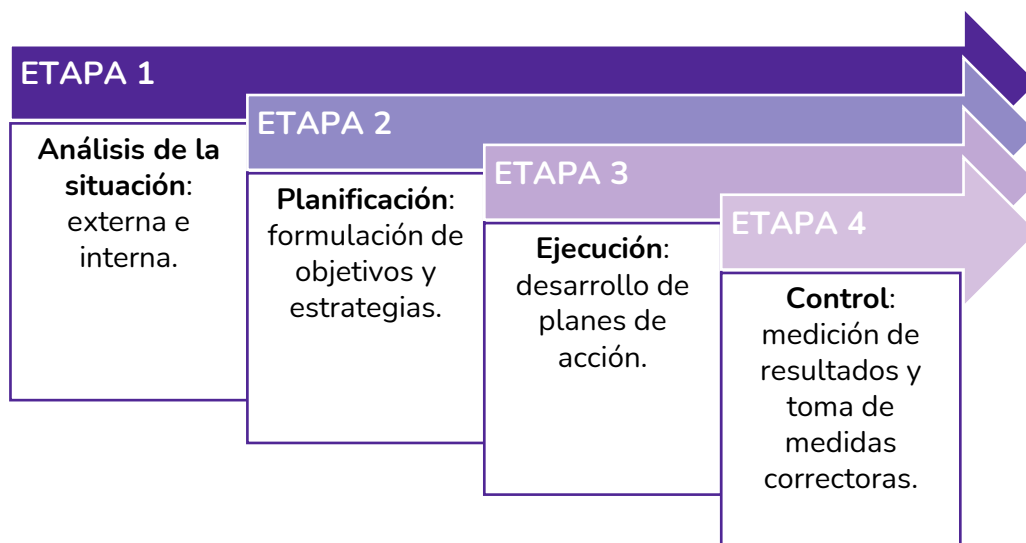


Figura 1.6. Proceso de planificación en la pequeña empresa

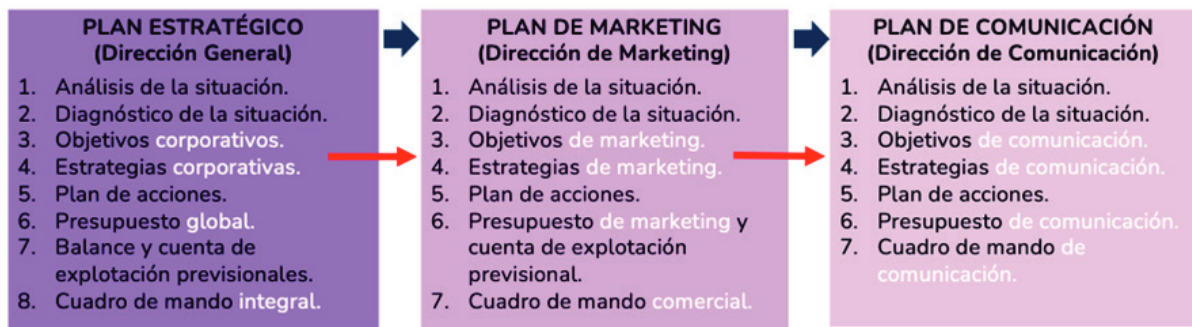


La labor de planificación se plasma en planes específicos que, de forma general, se componen de cuatro etapas (Figura 1.7):

Figura 1.7. Etapas del proceso de planificación en la empresa

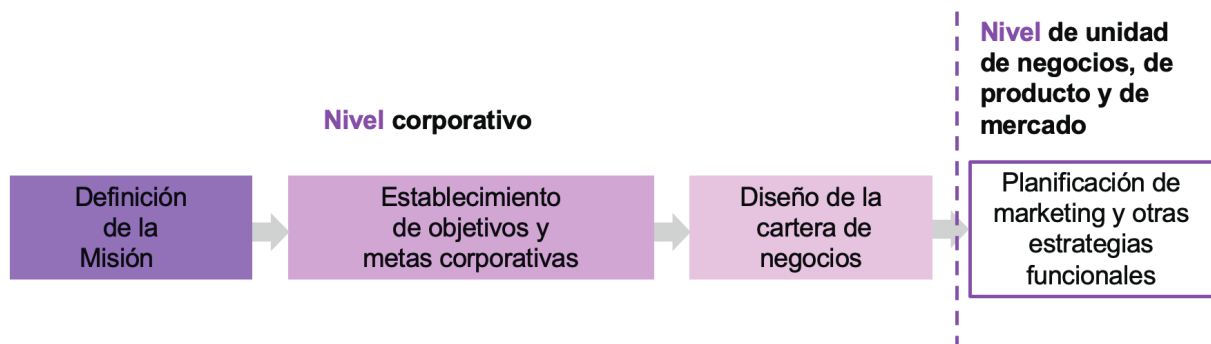


Existe relación directa entre las etapas de los distintos tipos de planes que hay en una empresa; la consecución de objetivos globales vendrá determinada y dependerá de que sus concreciones y especificaciones se vayan alcanzando (Figura 1.8.).

Figura 1.8. Interrelación entre las etapas de los distintos tipos de planes

Como se puede observar en todo lo expuesto en este apartado, la planificación estratégica es la base del resto de planificación dentro de una organización. Las empresas suelen elaborar planes anuales, de largo alcance y estratégicos. Los planes anuales y de largo alcance corresponden a los negocios actuales y a la manera de ponerlos en marcha. Sin embargo, el plan estratégico pretende adaptar la empresa para conseguir ventajas de las oportunidades que surgen al actuar en un entorno cambiante.

A nivel corporativo, la empresa comienza el proceso de planificación estratégica con la definición de la misión, para convertirla en objetivos concretos y, posteriormente, decidir qué cartera de negocios y productos ofertar. A la vez, cada negocio y producto desarrolla planes de marketing más detallados para captar oportunidades de marketing específicas (Figura 1.9).

Figura 1.9. Etapas de planificación estratégica

a) Definición de la misión.

Cuando se define la misión empresarial, se realiza una declaración del propósito de la organización: qué quiere conseguir en su entorno. Los estudios han demostrado que las organizaciones que tienen declaraciones de misión bien definidas tienen un mejor rendimiento organizativo y financiero. Un ejemplo de definición de misión destacable es:

“La Universidad de Almería es una institución pública de enseñanza superior creada y diseñada para ejercer con eficacia y eficiencia una función docente e investigadora de calidad que contribuya al desarrollo económico y social de su entorno a través de la transferencia de conocimiento”.

Algunas empresas definen sus misiones con miopía de marketing, en términos del producto o de la tecnología que lo sustentan, los cuales pueden quedar obsoletos. Por eso, las declaraciones de la misión deberían tener *orientación al mercado*, al ser definidas en función de las necesidades del cliente (Tabla 1.1).

Tabla 1.1. Ejemplos de misión orientada al producto y orientada al mercado

Empresa	Orientación al producto	Orientación al mercado
Facebook	Somos una red social en línea.	Damos a las personas el poder compartir y hacer que el mundo esté más abierto y conectado.
Revlon	Hacemos cosméticos.	Vendemos esperanza.
Google	Ser el mejor buscador del mundo.	Organizar la información del mundo y hacerla universalmente accesible y útil.
McDonald's	Ser el mejor y más rentable restaurante de servicio rápido del mundo.	Ser el lugar y forma de comer favorito de nuestros clientes.
Bimbo	Elaborar alimentos deliciosos.	Llevar alimentos deliciosos y nutritivos a las manos de todos.
Repsol	Vendemos gasolina.	Suministramos energía.
Carrier	Hacemos películas.	Servimos al ocio.

b) Establecimiento de objetivos y metas corporativas.

Hay que convertir la misión en objetivos detallados que apoyen cada nivel de gestión empresarial, incluyendo objetivos de negocios y de marketing (Tabla 1.2).

Tabla 1.2. Ejemplo de objetivos corporativos

Objetivos de negocios	Objetivos de marketing
▪ Establecer objetivos rentables con los clientes. ▪ Invertir en investigación.	▪ Aumentar la participación en el mercado. ▪ Crear sociedades locales.

c) Diseño de la cartera de negocios.

Basándose en la misión y objetivos de la empresa, la gerencia tendrá que decidir su cartera de negocios; es decir, el conjunto de negocios y productos que compondrán la empresa. La mejor cartera de negocios es aquella que se ajusta mejor a las fortalezas y las debilidades de la organización, aprovechando las oportunidades del entorno. La planificación de la cartera de negocios sigue dos pasos. Primero, la empresa analizará su cartera de negocios actual y decidirá los negocios en los que debería invertir o no. En segundo lugar, tiene que conformar la cartera de negocios futura, a través de estrategias de crecimiento y de reajuste de personal.

El método más conocido de planificación de cartera de negocios fue desarrollado por una empresa de consultoría de la que toma su nombre: **matriz Boston Consulting Group (BCG)**, también denominada **matriz de participación de crecimiento**. Se trata de un método que evalúa las Unidades Estratégicas de Negocio (UEN) de una empresa en términos de su tasa de crecimiento de mercado y su participación relativa en el mismo.

Figura 1.10. Matriz Boston Consulting Group (BCG)



Como se puede apreciar en la Figura 1.10, en el eje vertical se representa la tasa del crecimiento del mercado, ofreciendo una medida del atractivo del mercado. En el eje horizontal, la participación relativa en el mercado sirve como medida de la fortaleza de la empresa en el mercado.

La matriz define cuatro tipos de UEN:

- **Estrellas.** Negocios o productos de gran participación y crecimiento, que constantemente necesitan grandes inversiones para financiar su acelerado crecimiento. Con el tiempo, su crecimiento decrece y se convierten en vacas lecheras generadoras de dinero.

- **Vacas lecheras.** Negocios o productos de alta participación en el mercado, pero establecidos en mercados de bajo crecimiento. Estas UEN establecidas y exitosas necesitan menos inversión para mantener su participación en el mercado, por lo que son generadoras de dinero. De esta forma, producen muchos recursos monetarios que la empresa usa para pagar y apoyar otras UEN que requieran inversión.
- **Interrogantes o dilemas.** Unidades de negocio de baja participación en mercados de alto crecimiento. Necesitan una gran cantidad de efectivo para mantener su participación, por lo que se debe decidir si se va a intentar convertirlas en estrellas o se deben eliminar.
- **Perros.** Negocios y productos de bajo crecimiento y baja participación. Podrían generar recursos económicos suficientes para mantenerse a sí mismos, pero no prometen ser fuentes de dinero significativas.

3. PLAN DE MARKETING

3.1. Definición y estructura

La planificación estratégica de marketing o planificación comercial forma parte del plan estratégico corporativo (PEC), considerado el “plan maestro” de la empresa. El output de la planificación estratégica de marketing se plasma en un documento escrito en lenguaje gerencial denominado **plan de marketing**, cuya elaboración corresponde al departamento de marketing.

ALMERÍA CONTRATA UN PLAN DE MARKETING CON EL QUE ATRAER TURISTAS FUERA DE LA TEMPORADA ALTA

El objetivo es romper la estacionalidad difundiendo los encantos de la capital.

El Ayuntamiento de Almería ha contratado los servicios para la elaboración de un plan de marketing y comunicación de la ciudad de Almería como destino turístico para mejorar los servicios públicos en temporada baja.

Se trata de otra más de las actuaciones incluidas dentro del Plan Turístico de Grandes Ciudades de Almería, en este caso adjudicada con un presupuesto de 27.938,90 euros y un plazo de ejecución de tres meses.

A través de este Plan de Comunicación se pretende impulsar la promoción de los principales recursos turísticos de la ciudad (cultura, gastronomía, MICE reuniones, incentivos, conferencias y eventos, golf...), el establecimiento de un posicionamiento atractivo capaz de captar la atención del turista, en sus diferentes perfiles (parejas, parejas con hijos, singles, cosmopolita, explorador cultural y organizador familiar), además de alcanzar un mensaje global que defina la identidad de Almería atendiendo a dos ejes principales: la oferta y la demanda.

Entre los objetivos del plan de marketing se incluye “aumentar el tiempo de visita de los turistas, mejorar la imagen de marca de Almería, incrementar el número de visitantes, así

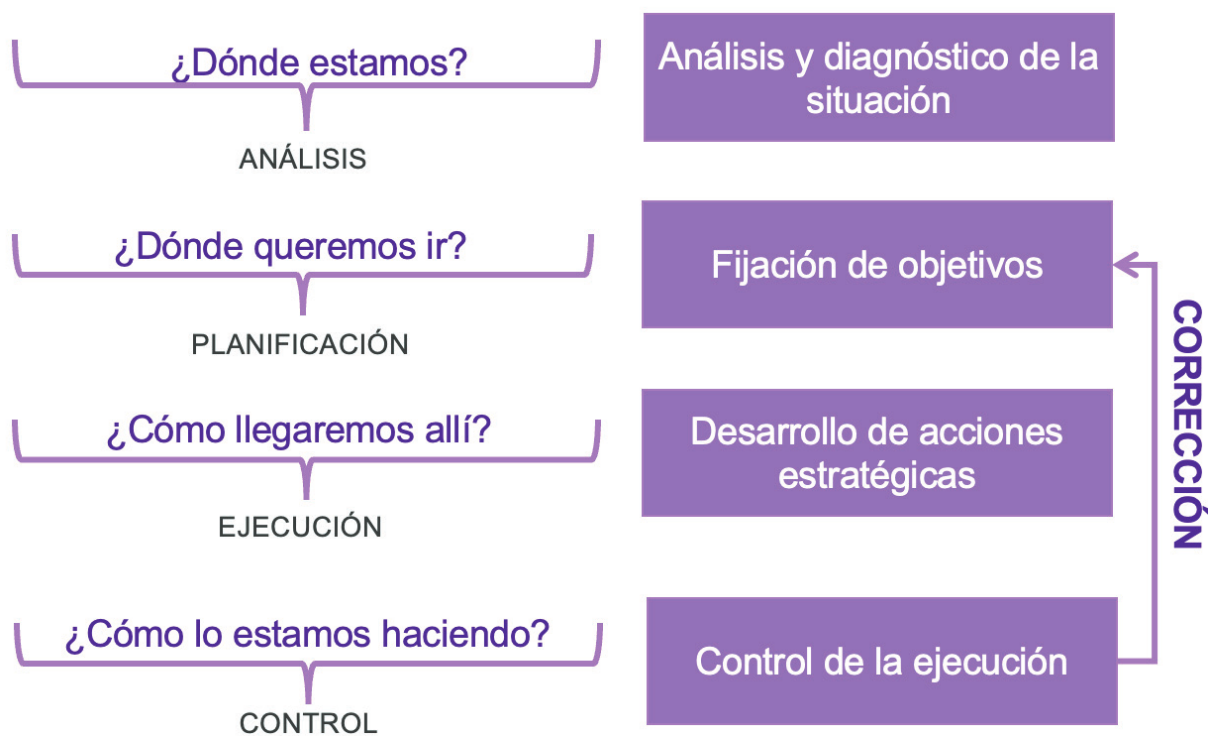
como la capacidad de recepción de los alojamientos”, según ha enumerado la portavoz del equipo de gobierno del Ayuntamiento de la capital y del Grupo Municipal del Partido Popular, Ana Martínez Labella, quien detalló las condiciones básicas de este contrato.

Entre ellas, el importe de adjudicación, 27.938,90 euros exactos, y el plazo de ejecución, que es de tres meses a contar desde la firma del contrato. La empresa que se encargará de confeccionar este nuevo plan de marketing y comunicación es Arenal Grupo Consultor Sociedad Limitada.

Fuente: DiariodeAlmeria. (2023, abril 24). Almería contrata un plan de marketing con el que atraer turistas fuera de la temporada alta. DiariodeAlmeria. https://www.diariodealmeria.es/almeria/Almeria-contrata-marketing-turistas-temporada_0_1786022797.html

El plan de marketing fija una serie de políticas de marketing para lograr los objetivos de la empresa, así como su misión. Su desarrollo va dando respuesta a las cuestiones que aparecen en la Figura 1.11 y que van asociadas a cada una de las fases del plan de marketing.

Figura 1.11. Desarrollo del plan de marketing



Un **plan de marketing** se define como el “documento escrito donde una o varias personas de una organización especialistas en marketing resumen de forma sistematizada y estructurada lo que se conoce sobre la organización y el mercado e indican cómo pretende la empresa alcanzar sus objetivos de marketing, detallando los medios de acción (plan de acción) traducidos en términos de costes y resultados”.

La elaboración de un plan de marketing detallado facilita una guía a los gestores de marketing, describiendo unas directrices que han de seguirse para alcanzar los objetivos. Este documento se ha convertido en un instrumento que debe estar

orientado al cliente y a la competencia, siendo una herramienta fundamental para responder a las condiciones cambiantes del mercado. La longitud y alcance del plan varían en función de la empresa, aunque por lo general el alcance es anual. En la Tabla 1.3 se proporcionan algunos consejos para tener en cuenta en la redacción del plan de marketing,

Las **metas del plan de marketing** pueden sintetizarse en las siguientes:

- Identificar oportunidades de negocio para la empresa.
- Determinar cómo penetrar, posicionarse y mantenerse en el mercado.
- Definir, integrar y coordinar los objetivos, programas, estrategias y procedimientos básicos.
- Controlar los resultados.
- Corregir las desviaciones que se puedan producir.

Tabla 1.3. Recomendaciones en la elaboración del plan de marketing

Consideraciones	Importancia
▪ El enfoque práctico del trabajo a realizar implica minimizar el contenido teórico. ▪ No abusar de la técnica de copiar y pegar. ▪ Utilizar todo tipo de fuentes documentales (libros, artículos de prensa, Internet, boletines, campañas de promoción, etc.). ▪ Se trata de un trabajo bastante visual: ilustrar las aportaciones con tablas, gráficos, fotos, etc. ▪ Todos los epígrafes del plan de marketing han de estar paginados. ▪ No se deben olvidar los últimos epígrafes de bibliografía y anexos (si procede).	▪ Presentación, estructuración y organización de los epígrafes. ▪ Se valora: calidad, no cantidad; creatividad; originalidad. ▪ No se trata de reflejar lo que hace la empresa, sino aportar nuestro punto de vista en todas las secciones del plan de marketing. ▪ Se ha de llegar más allá de lo que hace la empresa, recomendar qué debería hacer la empresa.

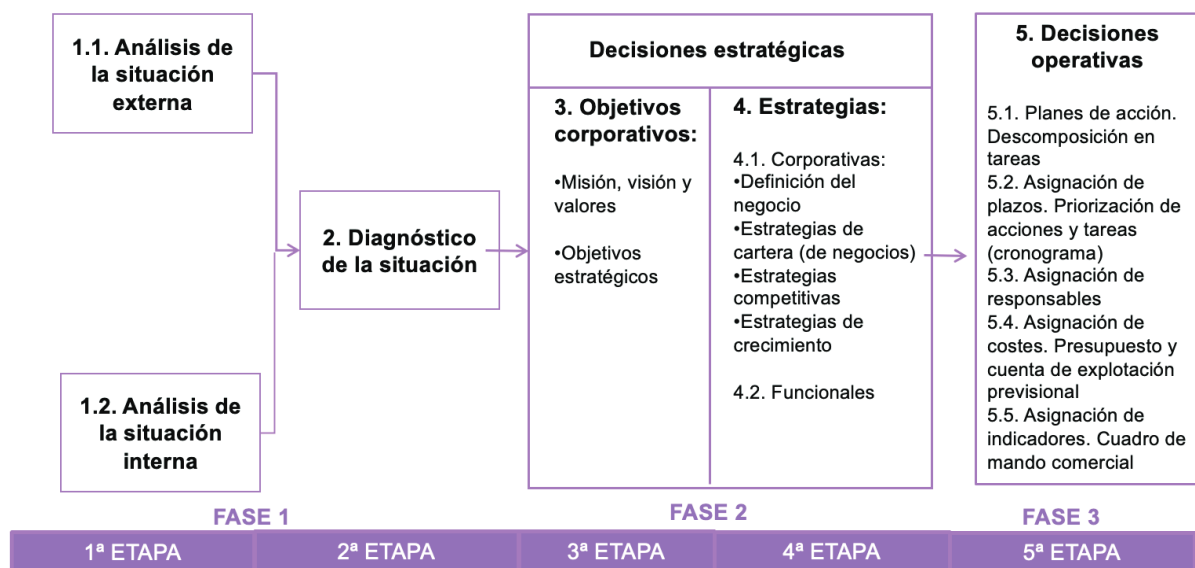
Se pueden distinguir dos niveles en la elaboración del plan de marketing (Tabla 1.4):

Tabla 1.4. Niveles del plan de marketing

Nivel estratégico	Nivel operativo
▪ Implica la participación de la dirección general junto al departamento de marketing.	▪ Involucra al departamento de marketing exclusivamente.
▪ Funciones: análisis y formulación de objetivos y estrategias.	▪ Funciones: acciones para conseguir objetivos y estrategias.
▪ Largo plazo.	▪ Medio plazo.
▪ Decisiones sobre: producto-mercado, proposición de valor, etc.	▪ Decisiones sobre: características de los productos, comunicación de marketing, <i>merchandising</i>, precios, canales de ventas, servicio, etc.

La estructura general de un plan de marketing puede dividirse en cinco fases (Figura 1.12):

Figura 1.12. Fases y etapas del plan de marketing



1. **Fase de análisis:** la primera etapa consiste en un examen riguroso y exhaustivo de la situación de la empresa o negocio. Se debe realizar a dos niveles: interno, para conocer la situación de la empresa y determinar las principales fortalezas y debilidades que la condicionan; y externo, estudiando las características del entorno en el que se encuentra y descubriendo las amenazas y oportunidades de las que dicho entorno es portador. La capacidad de la empresa para aprovechar las oportunidades y evitar el impacto de las amenazas va a depender de sus fortalezas y debilidades, por lo que este doble análisis es vital para el éxito de la organización.

2. **Fase estratégica:** ya que se conoce la situación actual y su posible evolución futura, es el momento de establecer los objetivos de marketing. Este proceso que supone la concreción minuciosa de los propósitos de una empresa es trascendental en el desarrollo de la planificación, ya que estos objetivos serán los indicadores con los que se controlará la ejecución de las estrategias de marketing.

Después del análisis de la situación y la fijación de los objetivos, la empresa buscará aquellos elementos que le permitan ser superior a sus competidores, obteniendo así una ventaja competitiva. Teniendo en cuenta esta ventaja competitiva, la empresa fijará la estrategia competitiva genérica.

Cuando la empresa ha determinado la estrategia competitiva genérica, el siguiente paso es diseñar las estrategias específicas para competir de manera más concreta en el mercado. Estas estrategias, además, servirán para la toma de decisiones sobre las variables controlables por la empresa; es decir, producto, precio, distribución y promoción, constituyendo la etapa operativa del plan de marketing.

SI CONECTAS, TRIUNFARÁS

Aprender a identificar y contar el valor diferencial de tu producto o servicio es la primera tarea que toda empresa que se precie debe realizar para conectar su modelo de negocio con el mercado. Ese es el pilar básico sobre el que se sustenta toda estrategia de marketing para llegar al público objetivo, al que es necesario ofrecer una propuesta de valor comercial que sea singular, diferente e innovadora para que atraiga su interés. Una vez definida esa propuesta, hay que pasar de la idea a la acción con un buen plan de negocio y una comunicación de éxito para lograr el objetivo: conectar con el cliente.

El cliente es el árbitro del valor, quien decide comprarlo o no. Por eso, debe estar en el centro de la organización empresarial. De hecho, está antes que la idea del producto o servicio, de ahí la importancia de delimitar su perfil y dirigirse a él específicamente. Consolidar la idea requiere del cliente, de encontrar el mercado. No tiene sentido la disciplina de marketing sin pensar en el cliente, al que se dirige toda estrategia para decantar su decisión.

El marketing es la ciencia de la influencia, muy diferente a la manipulación. La mejor manera de impactar es hacer de tu cliente tu mayor “fun”, no “fan” con a de fanático. Los mayores seguidores son los que mantienen una relación a largo plazo con la marca. Ésta debe divertir porque todo aquello que te divierte te conecta. La desconexión viene porque aburre, porque no genera innovación, ni diferenciación ni tampoco relación con el cliente, y esto te saca del mercado.

Hacer marketing es conquistar clientes y tratar de fidelizarlos. Hay tres claves para conseguirlo: identificar al público objetivo a través de las técnicas de mayor éxito en segmentación, clustering, targeting y fidelización; la diferenciación, que es la función básica del marketing; y la innovación permanente que hace grande la marca y la mantiene en el tiempo.

Ser diferente es la seña de identidad de toda estrategia de marketing. Es lo que atrae el interés y crea el deseo, que es la base de la decisión de compra. El marketing debe generar deseo porque el cerebro humano lo persigue sin descanso. La toma de decisiones y la capacidad de influencia están íntimamente ligados a lo que deseamos y eso a su vez a las expectativas que se generan.

La diferenciación también necesita de la innovación. Un producto o servicio puede aportar un valor diferencial en un primer momento, pero, a la larga, si no innovamos y ofrecemos siempre lo mismo el cliente se cansa y su satisfacción decae, lo que amenaza la fidelidad. El ser humano se afana siempre en probar cosas nuevas, de ahí la importancia de innovar y procurar que las expectativas superen la realidad.

Por utilizar una fórmula matemática, el valor de un producto o servicio es igual a las ventajas (funcionales y emocionales) partido por los inconvenientes. Para aumentar su contribución es necesario aumentar las ventajas o disminuir los inconvenientes. Mejor, hacer ambas. Lo diferencial y la innovación del producto tienen que ver con las ventajas emocionales, que juegan un papel más importante en la toma de decisiones.

Desarrollar una estrategia de marketing que conecte el modelo de negocio con el mercado es vital para consumir el éxito. Pasar de la idea a la acción es la clave. Para ello, desde Think&Action hemos desarrollado Tandem, que acompaña a las marcas de manera personalizada y cercana, en contacto permanente con el día a día del negocio en cualquier sector para hacer frente a todos los desafíos actuales del mercado.

Fuente: Botella, Francisco (2023, noviembre 17). Si conectas triunfarás. MarketingNews.es. <https://www.marketingnews.es/tecnologia/opinion/1180512054405/conectas-triunfaras.1.html>

3. **Fase operativa:** esta etapa tiene la finalidad de plasmar en acciones concretas las distintas actividades que permitan desarrollar las pautas generales concretadas en la estrategia. El diseño es muy sencillo, pero la puesta en práctica supone una enorme dificultad.

Las empresas para llevar a cabo su actividad necesitan tener una oferta. Además, si quieren venderla, tendrán que fijar un precio. También, deberán realizar un proceso de comercialización para que llegue a los consumidores interesados y comunicar su existencia.

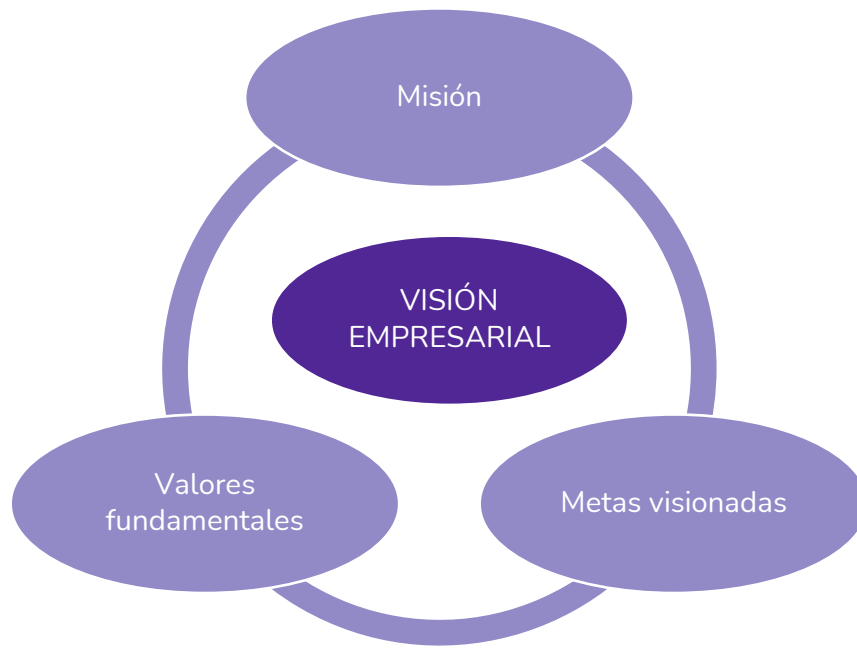
Sin embargo, el diseño de un plan de marketing no es sólo un conjunto de acciones más o menos creativas; la operatividad que requiere y la eficacia de éste deben ser medidas en términos económicos, es decir, hay que prever los resultados esperados de la aplicación de las acciones propuestas.

Al inicio del plan de marketing, antes de comenzar con las fases señaladas, se desarrollarán los siguientes puntos introductorios:

- **Misión y visión empresarial.** El plan de marketing debe comenzar con: la declaración de principios de la empresa, razón principal por la que existe la empresa (misión); la comunicación de sus valores fundamentales; y la manifestación de la visión de la organización (Figura 1.13).

- **Resumen ejecutivo.** Se trata de una síntesis del plan propuesto, en una página aproximadamente, que facilita a la dirección una revisión rápida. Permite tener acceso a una descripción de las metas y recomendaciones principales. Aunque se encuentra al inicio del plan de marketing, siempre debe ser redactado al final porque tiene que exponer de forma general una sinopsis del plan y sus objetivos.

Figura 1.13. Componentes de la visión empresarial



3.2. Herramientas empleadas en las fases del plan de marketing

A. Fase analítica.

El análisis de la situación, o etapa analítica, comprende un doble análisis. Por un lado, la empresa realizará un análisis interno para definir la situación de la que se parte. Por otro lado, se hará un análisis del entorno, diferenciando entre el entorno específico (microentorno) y el entorno general (macroentorno) en el que desarrolla su actividad.

Generalmente, las conclusiones de este doble examen suelen plasmarse en el diagnóstico de la situación.

A.1. Análisis externo o análisis del entorno.

Este análisis se divide, a su vez, en un doble estudio:

- **Análisis del entorno general** (macroentorno). Se emplea el **análisis PEST** (político-legal, económico, sociocultural y tecnológico), como se observa en la Figura 1.14, donde se analizan los factores que inciden y deben ser considerados en la toma de decisiones de una empresa.

Figura 1.14. Análisis PEST



- **Análisis del entorno específico** (microentorno). Se examinan todos aquellos factores próximos a la empresa, de carácter externo, que intervienen en el desarrollo de su actividad, la competencia y el mercado. Será necesario seguir unos pasos para realizar correctamente el análisis competitivo:
 - Definir el mercado objetivo (producto-mercado).
 - Identificar los competidores actuales directos: diferenciar entre competidores actuales versus potenciales y competidores directos versus indirectos.
 - Análisis de conjunto: examinar las fuerzas competitivas del mercado (modelo de las cinco fuerzas competitivas de Porter).
 - Análisis individual de cada competidor: identificar la ventaja competitiva de cada competidor.

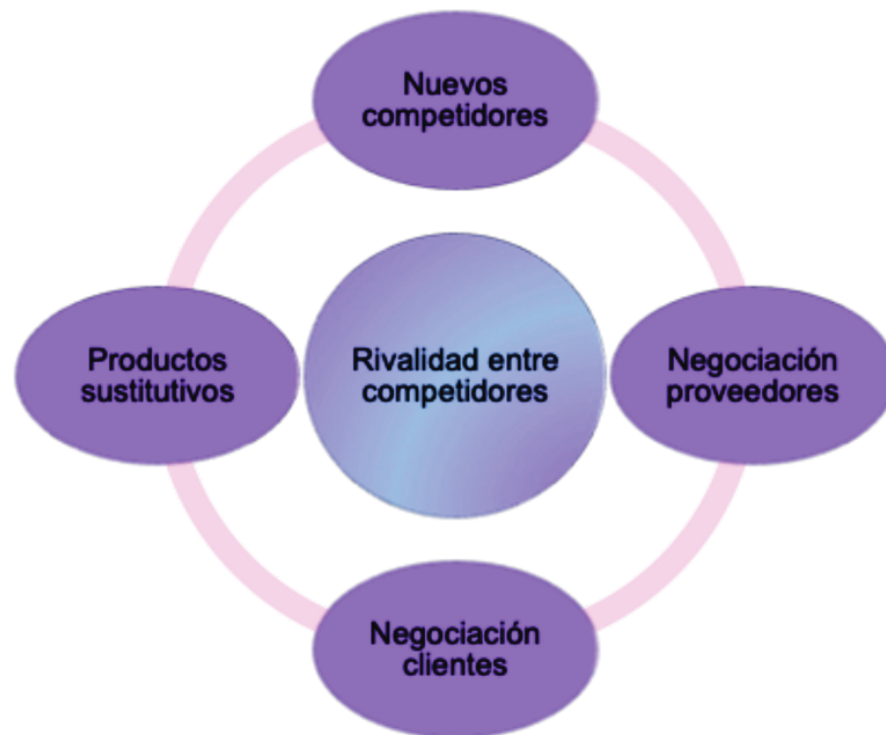
En el modelo de las **cinco fuerzas competitivas de Michael Porter** (Figura 1.15), creado en 1979, se examinan los siguientes aspectos:

- Poder de negociación de los clientes.** La capacidad de los clientes para negociar y acordar condiciones ventajosas con la empresa que les ofrece sus productos condiciona aspectos como el atractivo del negocio o la fijación de los objetivos de marketing. El poder de negociación de los clientes crece proporcionalmente conforme al incremento del volumen de compra de estos y la reducción del número de compradores potenciales.
- Poder de negociación de los proveedores.** El poder de los proveedores para imponer requisitos a la empresa es determinante en el desarrollo de la estrategia de esta. El grado de diferenciación de los productos que suministran los proveedores a la empresa o el coste que tiene que asumir la empresa para cambiar de proveedor influye en el mayor o menor poder que estos tienen frente

a las empresas a las que proporcionan sus productos. El poder de negociación de los proveedores es mayor cuando sólo hay uno o pocos proveedores para un determinado minorista. La ausencia de un proveedor sustituto aumenta el poder de negociación del proveedor.

- c. **Amenaza de nuevos competidores.** Hay que estudiar bien la posibilidad de que aparezcan nuevos competidores que ofrezcan productos similares o con mayores valores añadidos.
- d. **Amenaza de productos sustitutivos.** La existencia de productos que cubren necesidades similares puede significar un impedimento significativo en decisiones importantes como la fijación del precio de un producto. La amenaza de que aparezcan productos sustitutivos es mayor cuando existe menor diferenciación de los productos.
- e. **Grado de rivalidad entre los competidores actuales.** El grado de rivalidad entre competidores se determina teniendo en consideración las cuatro fuerzas anteriores y el número y tamaño de las empresas que operan en el sector.

Figura 1.15. Cinco fuerzas competitivas de Michael Porter



A.2. Análisis interno.

El examen de la situación interna se suele llevar a cabo con el modelo de **Cadena de Valor** (Porter, 1985), describiendo las actividades que ejecuta una organización y que son capaces de generar y sostener el valor para el cliente y la propia empresa). La cadena de valor identifica nueve actividades trascendentales, dividiéndolas en primarias y de apoyo, que crean valor y generan costes en una empresa específica.

- Actividades primarias:
 1. Logística de entrada: recibir mercancías y/o servicios de los proveedores.
 2. Operaciones: transformación de los materiales en productos terminados.
 3. Logística de salida: almacenaje y distribución de productos terminados.
 4. Marketing, incluyendo ventas.
 5. Servicio al cliente: servicio postventa.
- Actividades de apoyo:
 1. Aprovisionamiento: compra de materias primas o mercancías intermedias, maquinaria, vehículos, material de oficina y electricidad.
 2. Desarrollo de tecnología: elaboración de nuevos productos o servicios, o mejora de los existentes.
 3. Administración de recursos humanos: contratación, formación, relaciones laborales, salarios, etc.
 4. Infraestructura de la empresa: finanzas, contabilidad, asuntos legales y administración general.

Figura 1.16. Cadena de valor



A.3. Análisis DAFO.

El análisis DAFO (matriz DAFO o análisis FODA), conocido también por sus siglas inglesas como análisis SWOT o TOWS (*Threats, Opportunities, Weaknesses y Strengths*), se emplea para realizar un diagnóstico de la situación de la empresa y abarca un doble examen.

En primer lugar, se reconocerán las debilidades y fortalezas de la empresa; y, en segundo lugar, las amenazas y oportunidades del entorno. Por lo tanto, apreciamos que es una combinación de los dos análisis anteriormente descritos (interno y externo).

Una vez que se ha realizado el análisis DAFO, será necesario ver cómo la organización y el mercado confluyen. Para ello, se emplea la **matriz de confrontación** (Figura 1.18), que permite visualizar dentro de una entidad qué oportunidades son factibles y qué

amenazas pueden ser abordadas. Se cuantifica cada factor en una tabla que integra todas las variables a estudiar, se suman los resultados totales y se obtiene información del cuadrante al que hay que prestar más atención, los factores trascendentales para tener en cuenta y las estrategias necesarias para fomentar unos y evitar otros.

Figura 1.17. Matriz DAFO



Para valorar las relaciones se utiliza la siguiente escala:

- Relación alta: 10
- Relación media: 5
- Relación baja: 1
- Sin relación: 0

Para establecer el nivel de relación, pueden ser orientativas las siguientes preguntas:

- Si se acentúa la fortaleza, ¿se puede aprovechar mejor la oportunidad? ¿En qué medida?
- Si se supera la debilidad, ¿se puede aprovechar mejor la oportunidad? ¿En qué medida?
- Si se acentúa la fortaleza, ¿se está minimizando la amenaza? ¿En qué medida?
- Si se supera la debilidad, ¿se minimiza la amenaza? ¿En qué medida?

Cuando se trasladan estos valores a la matriz de confrontación y se suman y analizan todos, se obtienen las debilidades y fortalezas que tienen una mayor relación con el entorno, y por lo tanto a las que habrá que dar prioridad.

Figura 1.18. Matriz de confrontación

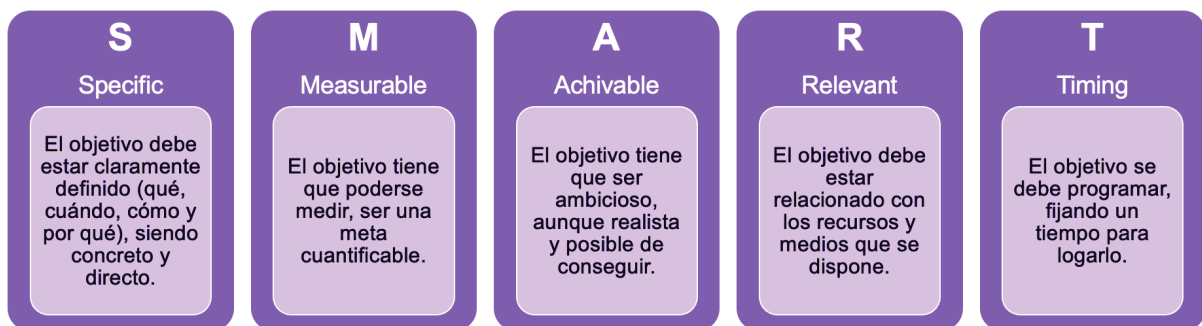
MATRIZ DE CONFRONTACIÓN			FACTORES EXTERNOS					
			OPORTUNIDADES			AMENAZAS		
			O1	O2	O3	A1	A2	A3
FACTORES INTERNOS	FORTALEZAS	F1						
		F2						
		F3						
	DEBILIDADES	D1						
		D2						
		D3						

Esta confrontación ayuda a determinar las estrategias que pueden mejorar la situación de la empresa, y relacionándolas con el **análisis CAME** (Corregir, Adaptar, Mantener y Explotar) servirán para corregir las debilidades internas de la empresa y afrontar las amenazas externas del mercado (Figura 1.19). Concretamente, se pueden distinguir cuatro tipos de estrategias:

- **Estrategias ofensivas** (mantener y aprovechar): se formulan tras la identificación de las fortalezas internas y las oportunidades externas (FO). Se aprovechan todos los puntos fuertes de la empresa, posicionándola como líder.
- **Estrategias defensivas** (afrontar y mantener): ante las amenazas externas, la empresa reacciona con las fortalezas potenciando los puntos fuertes (FA). Lo que la empresa intenta con estas estrategias es que descendan al máximo los efectos negativos que afectan a la empresa, con la potenciación de las ventajas que posee.
- **Estrategias adaptativas o de reorientación** (corregir y aprovechar): se toman decisiones para aminorar las debilidades internas, teniendo en cuenta las oportunidades del mercado (DO). Hay que sacar provecho de las oportunidades que aparecen en el entorno, haciendo que desaparezcan las debilidades que se tienen a nivel interno.
- **Estrategias de supervivencia** (afrontar y corregir): se desarrollan mediante el estudio y relación de debilidades y amenazas (DA). Es una de las peores situaciones que puede presentarse en la empresa porque si las debilidades son muy grandes, no podrían mejorarse las amenazas y viceversa.

Figura 1.19. Relación entre los factores de la matriz DAFO y el análisis CAME**B. Fase estratégica: definición de objetivos y estrategias.**

Una vez que se ha llevado a cabo el diagnóstico de la situación, se procede a planificar las metas que se quieren lograr a lo largo de la vigencia del plan, identificando los aspectos que puedan afectar la consecución de estos. Los objetivos han de ser específicos, medibles, alcanzables, pertinentes y con una fecha de finalización; para ello en su elaboración seguiremos el modelo SMART (Figura 1.20).

Figura 1.20. Objetivos SMART

Para conseguir los objetivos propuestos, la empresa ha de formular estrategias específicas. Si el objetivo es el destino al que queremos llegar, la estrategia es la ruta o senda que nos conducirá a él. Un mismo objetivo puede conseguirse a través de estrategias distintas, y la misma estrategia no proporciona siempre los mismos resultados, depende de las circunstancias del entorno. Además, las acciones estratégicas desarrolladas dependerán de los tipos de objetivos fijados (Figura 1.21).

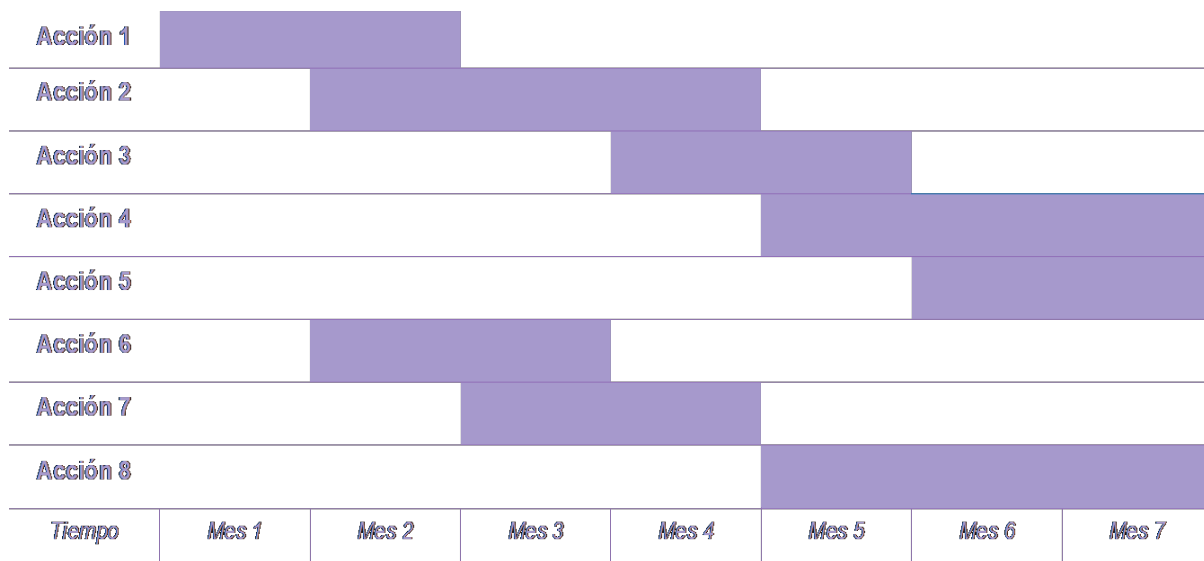
Figura 1.21. Vínculo entre objetivos y estrategias de marketing



C. Fase operativa.

Esta última fase consta únicamente de una etapa, llevando a cabo el **plan de acción**, que convierte en acciones y programas concretos las estrategias formuladas. Se detalla la forma en que las estrategias de marketing se convertirán en una acción específica, siendo sus componentes: proposición (¿qué se hará), calendario (¿cuándo se hará?), responsable (¿quién se encargará de hacerlo?) y coste (¿cuánto costará?).

Figura 1.22. Ejemplo cronograma acciones



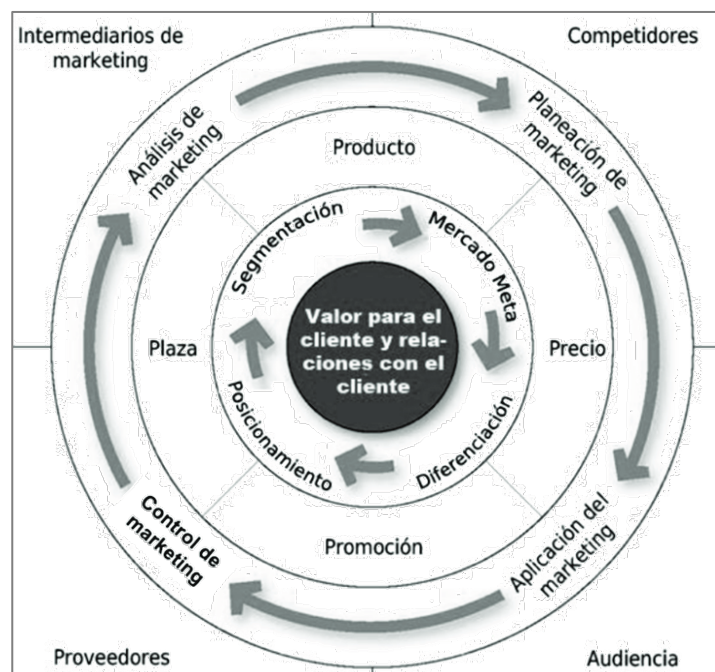
4. MIX DE MARKETING

El plan de marketing fija una serie de políticas de marketing que pueden implementarse y lograr los objetivos de la empresa.

El concepto de **mix de marketing** apareció en 1960 de la mano del académico Jerome McCarthy y ha ido evolucionando con el paso de los años, pero centrándose siempre en la realización de actividades tácticas de marketing que tienen por objeto cumplir las metas empresariales, al anticiparse a los requerimientos del mercado. Para tener éxito, las organizaciones deben centrarse en el cliente, primero ganando clientes a los competidores, para posteriormente poder retenerlos y darles un valor mayor. Antes de decidir las tácticas que se van a emplear, las empresas tendrán que entender tanto las necesidades como los deseos y las demandas de los clientes que quieren satisfacer.

En base a estas necesidades las empresas tendrán que decidir qué parte del mercado atenderán porque no pueden atender de forma rentable a todos los consumidores de un mercado específico. Por lo tanto, una organización debería dividir el mercado total, elegir los segmentos objetivo y diseñar las estrategias necesarias para llegar a su selección. En definitiva, este proceso incluye una segmentación del mercado, diferenciación y posicionamiento en el mismo (Figura 1.23).

Figura 1.23. Estrategia de marketing y mix de distribución



Los cuatro componentes del mix de marketing, para poder dar respuesta al mercado, según McCarthy son producto, precio, plaza (distribución) y promoción. Estas variables se conocen como las **4 Ps del marketing** (Figura 1.24) y conforman un conjunto de acciones que dan soporte y ejecutan la estrategia de la empresa.

Figura 1.24. Las 4 Ps de marketing

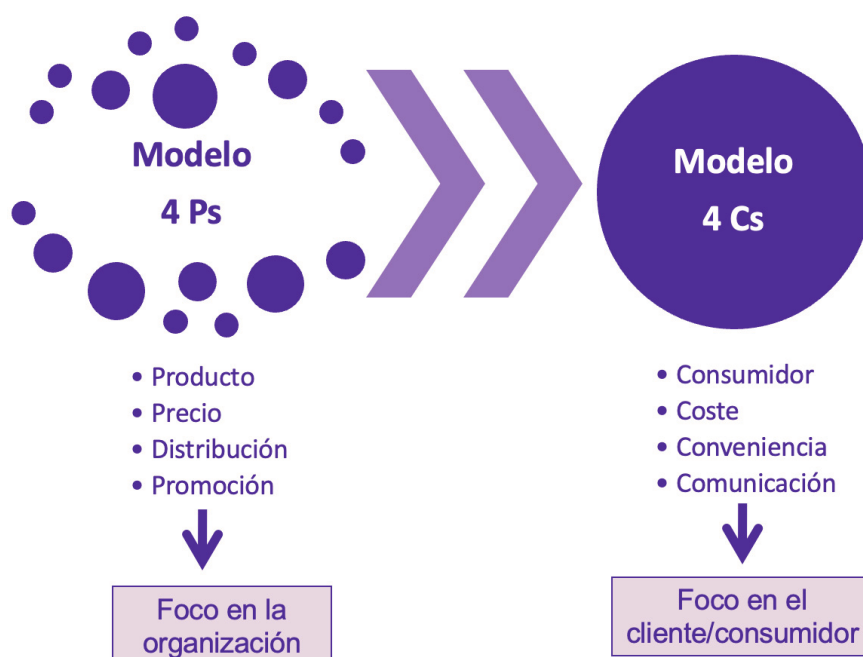
PRODUCTO	PRECIO	PROMOCION (COMUNICACIÓN)	PLAZA (DISTRIBUCIÓN)
• Variedad • Calidad • Diseño/Tamaño • Características • Marca • Envasado • Servicios/Garantías • Devoluciones	• Precio de lista (tarifa) • Descuentos • Incentivos • Periodo de pago • Condiciones de crédito	• Promoción de ventas • Publicidad • Fuerza de ventas • Relaciones públicas • Marketing directo	• Canales • Cobertura • Surtidos • Ubicaciones • Inventario • Transporte

A modo de ejemplo de una de las 4Ps podemos encontrar “Burbujas de agua comestibles, jadiós a las botellas de plástico!”:



Las cuatro Ps reciben críticas porque omiten actividades importantes, son más difíciles de aplicar a los servicios y no se definen desde el punto de vista del vendedor. Por todo ello, y como consecuencia de la evolución de la sociedad y las necesidades cambiantes del mercado y del entorno, las 4P's del marketing mix han evolucionado hasta las **4Cs del marketing**, como se observa en la Figura 1.25.

Figura 1.25. Evolución del marketing-mix



Las 4Cs del marketing son un nuevo modelo diseñado por Robert Lauterborn en 1990, donde el epicentro deja de ser la empresa y el foco va a centrarse en el cliente porque de él depende el éxito final de la combinación de estos conceptos:

- **Consumidor:** se cambia el enfoque del producto hacia el consumidor. Si se conocen las necesidades de los clientes se puede fabricar y comercializar una oferta adecuada.
- **Coste:** el precio sólo tiene en cuenta el porcentaje que paga el cliente, pero el coste valora todas las variables que influyen en la compra del producto.
- **Conveniencia:** se da prioridad a la comodidad que debe tener el cliente para poder adquirir un producto, valorando dónde se ubican los consumidores potenciales y qué medios usan para adquirir el producto.
- **Comunicación:** a diferencia de los métodos tradicionales de promoción, la comunicación quiere ser más cercana y personal, transmitiendo al cliente los valores de la marca y no sólo dando a conocer el producto.

5. SISTEMA DE INFORMACIÓN DE MARKETING (S.I.M.) Y FUENTES DE INFORMACIÓN EN MARKETING PARA LA TOMA DE DECISIONES COMERCIALES

El mercado es el punto de partida del proceso de marketing, conocerlo y comprenderlo es trascendental para que las acciones de marketing logren ser exitosas y no terminen siendo un fracaso. Si los especialistas de marketing pretenden tomar decisiones adecuadas a corto y largo plazo, es necesario que cuenten con información sobre los clientes, la competencia y sus marcas actualizada y continua. Un **sistema de información de marketing (SIM)** según Kotler está constituido por *“personas, equipos y procedimientos para recopilar, ordenar, analizar, evaluar y distribuir información necesaria, oportuna y precisa a los responsables de la toma de decisiones de marketing”*.

El sistema de información de marketing (Figura 1.26) atiende principalmente a los directivos de marketing y a otros directivos de la empresa, aunque puede proporcionar información a proveedores, distribuidores o agencias de servicio de marketing.

Un buen sistema de información de marketing debe buscar el equilibrio entre lo que los usuarios querrían recibir, lo que realmente necesitan y lo que es viable obtener. Además, debe controlar el entorno de marketing para ofrecer a los responsables de la toma de decisiones la información que realmente necesitan.



Figura 1.26. Sistema de Información de Marketing (SIM)



Este sistema se sustenta en tres elementos clave de los que obtiene la información que necesita: los datos internos de la empresa, las actividades de inteligencia de marketing y la investigación comercial.

A. Bases de datos internas.

Muchas empresas elaboran extensas **bases de datos internas**, *recopilaciones electrónicas de información sobre los clientes y los mercados obtenida a partir de fuentes de datos pertenecientes a la red de la empresa*. Todos los departamentos de la empresa aportan información referente a su ámbito de actuación que puede ser usada como fuente de ventaja competitiva y para tener conocimiento del público objetivo. Un ejemplo es el departamento de marketing, que proporciona datos sobre las características del cliente y las tendencias de sus compras; el departamento de atención al cliente, que tiene un registro de la satisfacción del cliente y los problemas encontrados en el servicio; y el departamento de contabilidad, que mantiene un registro detallado de ventas, costes y flujos de caja; entre otros.

¿Por qué es importante una base de datos para hoteles y cómo crear una?

Tecnología 10 jul 2023 • 4 min de lectura



Agustina Lagos



B. Inteligencia de marketing.

La **inteligencia de marketing** es la *obtención y análisis sistemático de información de la competencia y del entorno de marketing para avisar con tiempo de oportunidades y amenazas*. El objetivo de la inteligencia de marketing es favorecer la toma de decisiones estratégicas mediante la comprensión del entorno del consumidor, la evaluación y seguimiento de las acciones de la competencia, y la advertencia a tiempo de las oportunidades y amenazas que puedan producirse.

Las técnicas de la inteligencia de marketing son numerosas y van desde una observación de primera mano del consumidor hasta la información aportada por los empleados (especialmente los vendedores), la información publicada por la competencia, las publicaciones y noticias, o la compra de información externa de empresas especializadas.

C. Investigación comercial.

La **investigación comercial** se define como el diseño sistemático, la recopilación, el análisis y la presentación de datos y conclusiones de la situación de marketing específica que afronta una empresa. En definitiva, la comprensión del mercado aporta información sobre ciertos fenómenos que tienen lugar en el mercado y su significado e implicación para las empresas. Dada su trascendencia, este aspecto será desarrollado en el siguiente epígrafe.

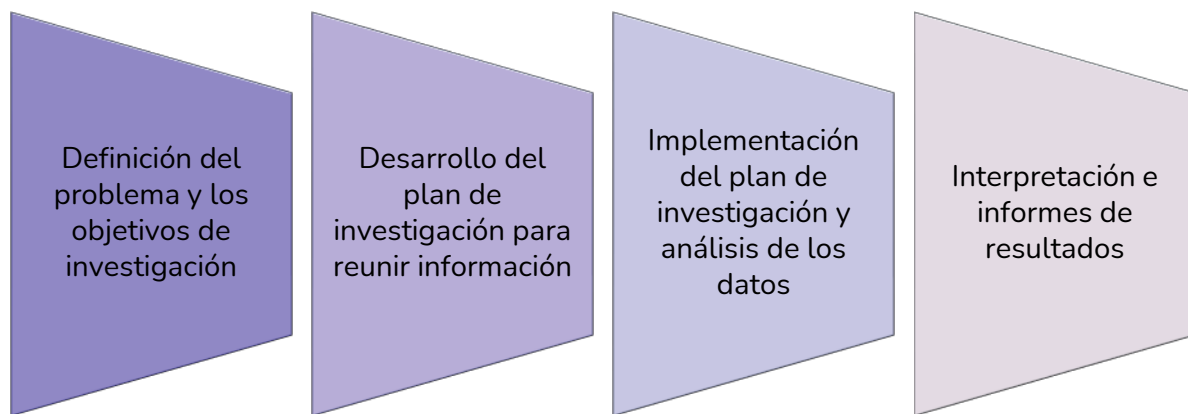
5.1. Proceso de investigación de marketing

Dada su importancia, la investigación de marketing es una tarea que suelen llevar a cabo la mayoría de las empresas, con independencia de su tamaño organizativo. Las grandes empresas tienen departamentos especializados en investigación de mercados y, las empresas más pequeñas suelen contratar empresas especializadas para que realicen este trabajo.

Aunque la popularidad de la investigación de marketing va en aumento, muchas empresas todavía no aciertan a emplearla de forma adecuada o suficiente. Esto se puede deber a que los gerentes de estas entidades no perciben lo que es capaz de lograr, o a que no proporcionan al investigador la definición del problema y la información apropiada para poder trabajar. Del mismo modo, es posible que tengan expectativas poco realistas sobre lo que los investigadores pueden aportar. Una inadecuada implementación de la investigación de mercados puede causar errores graves.

Para que los recursos disponibles sean aprovechados adecuadamente, se precisa un proceso de investigación de mercados que incluya distintas fases (Figura 1.27):

Figura 1.27. Proceso de investigación de marketing



A. Primera fase. Definición del problema y los objetivos de investigación.

En general, los gerentes e investigadores de marketing trabajan conjuntamente para delimitar el problema y establecer los objetivos de investigación comunes. De esta forma, el gerente entiende mejor la razón para la cual se requiere la información y el investigador sabe mejor el modo de llevar a cabo la investigación de mercados y conseguir la información.

Cuando se define el problema, el gerente y el investigador tienen que fijar los objetivos. Estos pueden ser más o menos específicos y se clasifican en:

- **Investigación exploratoria:** su objetivo es obtener información que ayude a definir problemas y buscar soluciones.
- **Investigación descriptiva:** su objetivo es describir mejor los problemas o contextos de marketing, o los mercados, como el potencial de mercado de un producto o las características demográficas y las actitudes de esos consumidores.
- **Investigación causal:** su objetivo es estudiar las relaciones de causa y efecto.

B. Segunda fase. Desarrollo del plan de investigación.

Cuando ya se han definido los problemas y los objetivos, los investigadores tienen que fijar la cantidad de información necesaria, desarrollar un plan para lograrla de forma eficaz y mostrar el plan al gerente. En el diseño de este plan de investigación es importante determinar:

1. Fuentes de información:

- **Datos secundarios:** información que ya existe en algún lado y que se recabó para alguna otra finalidad.
- **Datos primarios:** información que se recaba para un propósito específico.



2. Métodos de investigación.

Los investigadores suelen empezar recopilando datos secundarios de distintas bases de datos, estadísticas, informes, etc. Por ejemplo, los investigadores pueden recurrir a fuentes como el Instituto Nacional de Estadística (INE), Banco de España, Anuario Nielsen, estudios de Cámaras de Comercio, etc.

Aunque los datos secundarios suelen ser un buen punto de partida, en la mayoría de los casos, las empresas van a necesitar recurrir a datos primarios. Entre los métodos de investigación para la recopilación de datos primarios se pueden enumerar:

- **Investigación observacional:** implica recopilar datos primarios observando a personas, acciones y situaciones relevantes.
- **Investigación etnográfica:** supone enviar observadores capacitados a ver e interactuar con los consumidores en su “entorno natural”.
- **Investigación por encuesta:** obtención de datos primarios a través de preguntas a las personas acerca de sus conocimientos, actitudes, preferencias y comportamiento de compra.
- **Investigación a través de grupo de discusión (*focus group*):** estos grupos están integrados por entre seis y diez personas, seleccionadas en función de determinadas características psicográficas, demográficas, u otras consideraciones, que se reúnen para discutir en detalle diversos temas de interés. El moderador, un investigador profesional, intenta descubrir las motivaciones de los consumidores y el motivo de sus comportamientos.
- **Investigación conductual:** los clientes dejan rastro de sus comportamientos de compra en el escáner de las tiendas, en las compras por catálogo y en las bases de datos de clientes.

3. Instrumentos de investigación:

- **Cuestionario:** conjunto de preguntas presentadas a las personas seleccionadas para obtener sus respuestas. Es un instrumento muy flexible y la herramienta más común para obtener información primaria. Las preguntas pueden ser cerradas, especificando todas las respuestas posibles o abiertas, donde los entrevistados responden con sus propias palabras.
- **Mediciones cualitativas:** métodos estructurados que permiten gran cantidad de respuestas posibles. La diversidad de técnicas cualitativas sólo está limitada por la creatividad del investigador. Se pueden apreciar algunos ejemplos en la Tabla 1.5.

Tabla 1.5. Ejemplos de mediciones cualitativas

Tipología	Ejemplo
Asociaciones de palabras	Preguntar a los encuestados qué palabras le vienen a la mente cuando escuchan el nombre de la marca Tous o qué les viene a la cabeza cuando piensan en las joyas Tous.
Técnicas prospectivas	Proponer tareas en las que las personas comparan las marcas con personas, países, animales, actividades, ocupaciones, automóviles, revistas, verduras, nacionalidades, o incluso con otras marcas.
Visualización	Creación de un collage de fotos de revistas o dibujos para representar las percepciones de las personas.
Personificación de la marca	Se pregunta a los encuestados en qué tipo de persona piensan cuando se habla de una marca: “Si la marca fuera una persona, ¿cómo sería?, ¿qué haría?, ¿dónde viviría?, ¿qué usaría?, ¿con quién hablaría si fuera a una fiesta (y de qué hablaría)?”.
Escalamiento medios-fines	Hay que preguntar por qué alguien querría comprar una máquina de coser Alfa. “Parecen estar bien hechas” (atributo). “¿Por qué es importante que la máquina de coser esté bien hecha?” “Porque sugiere que Alfa es fiable” (beneficio funcional). “¿Por qué es importante la fiabilidad?” “Porque les daría seguridad a los modistas que saben que no habrá defectos en sus confecciones” (beneficio emocional). La marca hace que el encuestado se sienta como un diseñador de alta costura, dispuesto a confeccionar grandes prendas en todo momento.

4. Plan de muestreo.

- **Unidad de la muestra.** ¿Qué tipo de personas serán encuestadas? Se debe delimitar la muestra, ver a quién se va a dirigir la investigación: edad, sexo, clase social, etc. Ejemplo: si se pretende tener conocimiento del consumo de productos La Gergaleña en restaurantes, ¿merece la pena entrevistar sólo al consumidor español o también a extranjeros? ¿merece la pena entrevistar a menores de edad? etc.
- **Tamaño de la muestra.** ¿Cuántas personas deben ser entrevistadas? Las muestras de gran tamaño ofrecen resultados más fiables que las pequeñas, aunque no hay que entrevistar a toda la población objetivo para obtener

resultados fiables. Las muestras inferiores al 1% de la población pueden ofrecer fiabilidad, si se usa un procedimiento de muestreo adecuado.

- **Procedimiento de muestreo.** ¿Cómo debe llevarse a cabo la selección de los participantes de la muestra? Habrá que ver si se realiza un muestreo probabilístico (selección en base a algunos criterios y eligiendo al azar a los miembros de una población) o un muestreo no probabilístico (se selecciona la población según el investigador de forma subjetiva)

5. Métodos de contacto. También el investigador tiene que decidir el modo en que se va a poner en contacto con los participantes en la muestra: por correo, por teléfono, mediante entrevistas personales, o realizando entrevistas por Internet.

C. Tercera fase. Implementación del plan de investigación y análisis de datos.

En esta fase se obtienen los resultados al analizar los datos y las conclusiones. Los investigadores calculan promedios y medidas de dispersión de las variables más importantes y aplican técnicas estadísticas. Además, pueden poner a prueba diferentes hipótesis y teorías y aplicar análisis de sensibilidad para comprobar las hipótesis y la firmeza de las conclusiones.

D. Cuarta fase. Interpretación y comunicación de los resultados.

Los investigadores deben interpretar los resultados, extraer conclusiones y presentar los hallazgos a la gerencia de la empresa, deben traducir los datos e información en conocimientos y recomendaciones para la empresa en un informe de investigación.

5.2. Analizar y utilizar la información de marketing

Toda la información procedente de las distintas bases de datos internas, la inteligencia de marketing y la investigación comercial necesita un análisis adicional que ayude a los directivos a tomar las decisiones correctas.

Para integrar toda la información disponible de las fuentes y analizarla con el fin de crear relaciones sólidas, actualmente se recurre a la **gestión de relaciones con los clientes (CRM)**. Se trata de *softwares sofisticados y herramientas analíticas de empresas que ayudan en la gestión de información detalla sobre los clientes individuales y los puntos de contacto con el cliente para maximizar su lealtad*. Asimismo, estos medios permiten localizar a los clientes más valiosos, dirigirse a ellos con más eficacia, efectuar ventas cruzadas y crear ofertas a medida.

Pero no sólo basta con realizar un análisis de la información adecuado, sino que también se debe usar para mejorar la toma de decisiones, lo que implica que la información esté fácilmente disponible para quién la necesite, cuándo la necesite y cómo la necesite. Para esa distribución y uso de la información en marketing se emplean fundamentalmente dos sistemas:

- **Redes internas (“intranet”):** proporcionan información a empleados y accionistas.

- **Redes externas (“extranet”):** proporcionan información a los clientes y proveedores, sobre cuentas, catálogos, etc.



6. ÉTICA, RESPONSABILIDAD SOCIAL Y SOSTENIBILIDAD EN LA PLANIFICACIÓN DE MARKETING

Los conceptos de ética, responsabilidad social y sostenibilidad son trascendentales dentro de la planificación empresarial, englobando las acciones y actividades desarrolladas por todos los grupos de interés. La responsabilidad social recoge el compromiso ético de la organización, mostrando un conjunto de principios, valores y normas que guiarán a todos sus miembros.

Dentro de la planificación estratégica global y de marketing, es necesario establecer acciones encaminadas a que todos los componentes de la empresa sepan cómo deben actuar. Asimismo, en términos de sostenibilidad, todas las tareas tienen que incorporar consideraciones económicas, sociales y ambientales.



No podemos separar la Sostenibilidad de la estrategia

Ana López de San Román, directora de Ética, Sostenibilidad y Alianzas de ILUNION

ILUNION trabaja para mejorar la sostenibilidad, que incluye el compromiso y el deber para contribuir al futuro común de la sociedad. Para ello, ILUNION trabaja en tres ejes: Sostenibilidad, Alianzas y Alianzas. ILUNION trabaja para mejorar la sostenibilidad, que incluye el compromiso y el deber para contribuir al futuro común de la sociedad. Para ello, ILUNION trabaja en tres ejes: Sostenibilidad, Alianzas y Alianzas.

Ana López de San Román, directora de Ética, Sostenibilidad y Alianzas de ILUNION, habla sobre la importancia de la responsabilidad social en la estrategia empresarial.



Cada vez son más las empresas que elaboran un plan de responsabilidad social corporativa, como hoja de ruta y control de directrices generales a seguir. Además, en el ámbito de marketing es fundamental que todas las decisiones se vinculen a la ética y sostenibilidad.

Para alcanzar el éxito empresarial no sólo las empresas deben conseguir beneficios económicos, sino que tienen que contribuir positivamente a la sociedad y el medio ambiente. Cada vez es más importante la incorporación de distintas estrategias de responsabilidad social, encaminadas a la consecución de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) establecidos por la Organización Mundial de las Naciones Unidas, para generar un vínculo con los consumidores y reforzar la idea de que las empresas están implicadas en el cumplimiento de la Agenda 2030.

7. PRÁCTICAS PROPUESTAS

7.1. Lectura final

EL INCIPIENTE PAPEL DE LA INTELIGENCIA ARTIFICIAL EN LA INDUSTRIA DE LA INVESTIGACIÓN DE MERCADOS

La IA está redefiniendo la economía de los datos de manera sin precedentes, permitiendo a las empresas acceder directamente a información sobre audiencias hipersegmentadas



La inteligencia artificial está experimentando una revolución significativa en la industria de la investigación de mercado, transformando la forma en que las empresas abordan la recopilación y el análisis de datos para obtener una comprensión más profunda de los consumidores.

En la última década, la IA ha emergido como una fuerza transformadora en diversos sectores industriales, y la investigación de mercado no ha escapado a esta influencia. Actualmente, la industria de la investigación de mercados a nivel global, está valorada en 67.000 millones de dólares; ha sido históricamente una pieza clave en las operaciones comerciales de diversas industrias, guiando estrategias y delineando trayectorias organizativas. Sin embargo, nos encontramos al borde de una notable disrupción en la percepción de los consumidores, cortesía de la inteligencia artificial. Las previsiones para los próximos años son aún más reveladoras y sorprendentes puesto que se espera que este mercado alcance los 107.5 mil millones de dólares

para 2028. Además, el 75% de las empresas de investigación de mercado utilizan o planean utilizar la IA en los próximos dos años. Las empresas utilizan la IA para automatizar tareas como la recopilación de datos, el análisis de datos y la generación de informes. Asimismo, la IA se emplea para obtener insights más profundos sobre los consumidores, como sus preferencias, motivaciones y comportamientos.

En el epicentro de esta revolución está la capacidad excepcional de la IA para desbloquear conocimientos profundos sobre el comportamiento del usuario. La investigación de mercado convencional suele requerir meses para compilar datos y obtener resultados, una narrativa que la IA ha redefinido, permitiendo a las empresas reaccionar y elaborar estrategias con datos e información prácticamente instantáneos en su arsenal.

La importancia de la investigación de mercados en las estrategias de marketing es sin duda un aspecto crucial para muchas empresas. Por ello, una dimensión clave de la revolución de la IA es la revitalización del compromiso digital. Plataformas impulsadas por inteligencia artificial están reemplazando encuestas tediosas con cuestionarios interactivos, mejorando la experiencia del usuario y proporcionando datos de alta calidad. Este enfoque único marca el inicio de una nueva era en la recopilación de datos en el ámbito digital. Además, la IA está redefiniendo la economía de los datos de manera sin precedentes, permitiendo a las empresas acceder directamente a información sobre audiencias hipersegmentadas. Las plataformas más pioneras permiten el acceso a datos propios de alta calidad directamente de la audiencia, reconfigurando el futuro de la toma de decisiones empresariales.

Según el estudio de la MRIA, el 50% de las empresas de investigación de mercado utilizan la IA para automatizar la recopilación de datos. Además, según datos del MRI, las empresas que utilizan la IA en la investigación de mercado son un 20% más propensas a tener una mejor comprensión de sus clientes.

La adopción de la IA se ha convertido no sólo en un lujo, sino en una necesidad para la supervivencia.

Los poderes transformadores de la IA tienen implicaciones valiosas para el sector de la investigación de mercados, destacando un nuevo paradigma de investigación: dinámico, inmediato y enriquecido en profundidad y detalle. La incursión de la IA en la investigación de mercado también plantea importantes consideraciones sobre la privacidad de los datos. La IA ofrece una solución para navegar en este complejo panorama, proporcionando información detallada sobre los clientes sin violar las normas de privacidad de datos. Este enfoque no sólo resguarda la privacidad del usuario, sino que también contribuye a construir una imagen de marca positiva, fomentando la confianza entre los clientes.

Las empresas que utilizan la IA en la investigación de mercado son un 15% más propensas a tomar mejores decisiones de marketing y un 10% más propensas a aumentar sus ventas.

Sin duda, la inteligencia artificial está revolucionando la industria de la investigación de mercado al proporcionar a las empresas datos en tiempo real, mejorar el compromiso digital, redefinir la economía de los datos, impulsar la eficiencia de la fuerza laboral e inspirar la innovación. La adaptación a estos cambios y la explotación del potencial de la IA se han convertido en imperativos para prosperar en un mercado competitivo. El futuro yace en la aplicación estratégica de la innovación en IA, desbloqueando conocimientos más profundos y tomando decisiones más informadas para mantenerse a la vanguardia en el panorama actual basado en datos.

Ejemplos concretos de cómo las empresas aprovechan la IA en la investigación de mercado incluyen la automatización de la recopilación de datos de encuestas para una mayor eficiencia y precisión, el análisis de datos de redes sociales para comprender tendencias y comportamientos de consumidores, y la personalización de recomendaciones de productos a través de la IA para aumentar las ventas y la satisfacción del cliente. Según datos de Seenka, la IA, con su capacidad para automatizar tareas, analizar datos y proporcionar identificación de insights más profundos y oportunidades en tiempo real, tiene el potencial de transformar la toma de decisiones de marketing, permitiendo a las empresas adaptarse de manera más ágil a las demandas cambiantes del mercado.

Fuente: PuroMarketing. (2023, noviembre 15). El incipiente papel de la inteligencia artificial en la industria de la investigación de mercados. PuroMarketing. <https://www.puromarketing.com/14/212899/incipiente-papel-inteligencia-artificial-industria-investigacion-mercados>



Preguntas de discusión:

1. *¿Cómo ayuda la IA en la investigación de mercados?*
2. *¿Qué ventajas y desventajas tiene el uso de la IA en la toma de decisiones de marketing?*

7.2. Preguntas para el debate

1. *¿Qué ventajas e inconvenientes crees que tiene la planificación de marketing?*
2. *¿Todas las empresas, independientemente de su tamaño, deben tener plan de marketing? Justifica tu respuesta.*

7.3. Preguntas de autoevaluación

1. En relación con la matriz DAFO, indica cuál de las siguientes afirmaciones es falsa:

- a) Supone un análisis interno y externo de la empresa.

- b) Implica identificar, entre otras cosas, debilidades y fortalezas de la compañía.

- c) Exige identificar, entre otras cosas, las amenazas y oportunidades del entorno.

- d) Se realiza después de la fijación de objetivos estratégicos.

2. El marketing estratégico:

- a) Comprende el análisis del entorno y la fijación de objetivos.
- b) Se fija en un horizonte a corto plazo.
- c) Pone en práctica las estrategias de marketing.
- d) Incluye las decisiones sobre precios y canales de venta.

3. Dentro del proceso de planificación comercial, el hecho de haber utilizado un canal inadecuado para la distribución del producto supone:

- a) Una amenaza.
- b) Una oportunidad.
- c) Una fortaleza.
- d) Una debilidad.

4. Señala la afirmación correcta:

- a) El plan de marketing no forma parte del “plan maestro”.
- b) Al final el plan de marketing se debe redactar un resumen ejecutivo.
- c) El plan de marketing debe ser redactado por el Consejo de Administración.
- d) Ninguna de las respuestas anteriores es correcta.

5. Entre las principales funciones de la dirección de marketing están:

- a) Control, gestión y planificación.
- b) Manejo de información, análisis y responsabilidad.
- c) Control, gestión y responsabilidad.
- d) Manejo de información, análisis y relación.

6. Atendiendo a la estructura del plan de marketing:

- a) En la primera fase se realiza la fijación de objetivos.
- b) En la segunda fase no se fijan las estrategias.

- c) La cuarta etapa se centra en llevar a cabo las decisiones operativas.

- d) Ninguna de las respuestas anteriores es correcta.

7. En la investigación comercial:

- a) Las fuentes de información secundarias no se emplean.
- b) Se usan tanto fuentes de información secundarias como terciarias.
- c) Se realiza un plan de muestreo.
- d) Todos los métodos de contacto son electrónicos.

8. Para realizar un análisis del macroentorno empleamos:

- a) Análisis PEST.
- b) Análisis de las cinco fuerzas de Porter.
- c) Análisis DAFO.
- d) Análisis CAME.

9. En la elaboración del plan de marketing:

- a) Es trascendental la creatividad y originalidad.
- b) Es recomendable ilustrar con tablas, gráficos, fotos, etc.
- c) a) y b) son correctas.
- d) a) y b) son incorrectas.

10. En la matriz BCG, las unidades estratégicas que necesitan una gran cantidad de efectivo para mantener su participación en el mercado y se debe decidir si se va a intentar convertirlas en estrellas o se deben cancelar, se denominan:

- a) Perros.
- b) Vacas generadoras de dinero.
- c) Interrogantes.
- d) Ninguna de las respuestas anteriores es correcta.

Solución:

1. d); 2. a); 3. d); 4. d); 5. a); 6. d); 7. c); 8. a); 9. c); 10. c)