

LOS ENTORNOS DEL MARKETING

3.1. Introducción

Como ya se dijo en el capítulo segundo, al tratar del análisis estratégico, el trabajo que se desarrolla en el departamento de marketing, está en gran parte orientado hacia el exterior de la empresa. Por ello el conocimiento del medio ambiente que rodea a la empresa es parte fundamental de su labor, éste, es complejo y se encuentra constantemente sometido a cambios, lo que termina por producir riesgos y oportunidades para la empresa.

Por otra parte, estos cambios al operar en el exterior de la firma rebasan ampliamente el nivel de cambios de la organización.

Las empresas frente a estos problemas pueden adoptar diferentes posiciones: o bien, mantienen una posición pasiva y por lo tanto con muchas posibilidades de ser arrastrada por estos cambios, o bien, se adaptan a la nueva situación, o lo que es aún más positivo para ella, contribuye activamente a que los cambios se produzcan.

Todo esto nos lleva a que una de las primeras tareas con las que se enfrenta el responsable de marketing será verificar si la empresa está en condiciones de conocer el medio ambiente que le rodea, si realmente presta atención a las señales de cambio que se están produciendo y por último, si hace algo por defender su posición.

En este capítulo, veremos cuáles son los principales ambientes que actúan sobre la empresa, clasificándolos, según el grado de influencia que sobre ellos puede ejercer la empresa. Así tendremos el Macroambiente y el Entorno Sectorial.

Describiremos en qué consiste cada uno de ellos y cuál es la importancia que tienen para la empresa. En concreto, en el macroambiente trataremos sobre el ambiente económico, el tecnológico, el legal y el cultural.

En cuanto al Entorno Sectorial se incluirá en él, la competencia, los clientes y los proveedores.

A continuación se explicará lo que para la empresa significa el conocimiento de estos ambientes citados, describiendo algunos procedimientos para identificar amenazas y oportunidades comerciales y describiremos los principales métodos que diversos autores han propuesto para hacer un seguimiento de las mismas.

3.2. Clasificación de los entornos

Los entornos que rodean a la empresa, se caracterizan, por la poca o nula posibilidad de actuar sobre ellos que tiene la empresa.

Este entorno o Macroambiente lo forman:

El medio Económico, el medio Tecnológico, el medio Legal y el medio Cultural.

En el entorno económico se encuentran aquellas variables que afectan a los niveles de poder de compra de los clientes de la empresa, fundamentalmente. Variables como los ingresos, los tipos de interés, coeficientes de caja etc., influyen claramente en la demanda y oferta del mercado.

El medio tecnológico incluye todos aquellos cambios que continuamente se producen en los productos, en la fabricación de los mismos, en su distribución etc., y que tanta importancia tienen para la empresa y para sus clientes.

El entorno legal hace referencia a las leyes que regulan aspectos importantes de las relaciones entre empresas, éstas con clientes, etc., y que pueden dejar fuera del mercado a la firma si no actúa rápidamente.

El medio cultural, es posiblemente el más complicado de estudiar para la empresa. Lo forman los hábitos y costumbres de comportarse la sociedad, su forma de alimentarse, de divertirse, de vestir, etc., son aspectos que la empresa debe tener en consideración.

Todas estas variables a su vez, se encuentran interrelacionadas, los cambios producidos en una de ellas tienen por regla general reflejo en las demás.

Si por ejemplo, hoy las familias españolas tienen menor número de hijos que antaño, es muy probable que esto permita una mayor integración de la mujer en el campo laboral; con esto cambiarán muchas costumbres que afectarán a la forma de equipar el hogar; probablemente cambien entre otros los hábitos de la alimentación. Como consecuencia de disponer de menos tiempo la mujer para cocinar, tendrán éxito empresa que aporten una nueva tecnología que permita preparar fácilmente los alimentos, lugares para comer próximos a los lugares de trabajo etc.

El entorno Sectorial lo forman aquellas variables sobre las que la empresa puede tener algún tipo de poder, aunque éste sea más bien escaso. Está formado por la competencia, los clientes y los proveedores.

Tanto el macroambiente, como el entorno sectorial serán motivo de un estudio más detallado en los próximos apartados.

3.2.1. El Macroambiente

El Macroambiente está formado fundamentalmente, por las fuerzas institucionales que afectan las transacciones entre la empresa y el mercado. Puede considerarse formado por cuatro elementos: La Economía, la Tecnología, la Legislación y la Cultura (1).

3.2.1.1. El ambiente económico

Lo forman, como ya se ha indicado, aquellas variables que afectan de una forma significativa a la oferta y demanda de productos en el mercado.

Estas variables, según la forma más o menos rápida que tienen de manifestarse, pueden ser de dos tipos:

Por una parte están aquellos fenómenos que se manifiestan a lo largo de la propia evolución de la sociedad en su continuo desarrollo y que se producen paulatinamente.

De otra parte aquellos que aparecen de una forma súbita modificando rápidamente el entorno económico.

Veamos un ejemplo de cada uno de ellos.

Entre los primeros podemos citar como más interesante el continuo crecimiento de los ingresos per capita de un país y su influencia en la distribución del gasto, lo que va a tener importante incidencia en diversos sectores de la economía.

Tomemos algunos datos recientes de nuestro país: (2) Alimentación: Gasto anual por familia: 540.900 Pts. en 1986.

Porcentaje sobre el presupuesto familiar: 1980: 27,0 1986: 27,2

Entre 1980 y 1986 los gastos de alimentación han crecido el 3,1%, descontando la inflación pasando de 2,91 a 5,95 billones de pesetas, y cada vez representan un porcentaje menor en el total del consumo nacional.

Vestido: Gasto anual por familia: 76.300 Pts. en 1986.

Porcentaje sobre el presupuesto familiar: 1980: 8,00 1986: 7,2

Dentro de éste capítulo, vestido y calzado experimentaron un descenso en términos reales del 2,6% en los seis años que comprende el período. En 1980, los españoles gastaron 839.810 millones de pesetas en el apartado vestido, mientras que en 1986 ascendió a 1,58 billones.

Vivienda: Gasto anual por familia: 302.000 Pts. en 1986.

Porcentaje sobre el presupuesto familiar: 1980: 16,5 1986: 15,2

En 1986 los gastos en vivienda supusieron para los hogares españoles más de 3,32 billones de pesetas frente a los 1,71 billones de 1980. El aumento en pesetas constantes de los recursos destinados a la vivienda fue del 11,1%.

Hogar: Gasto anual por familia: 140.000 Pts. en 1986.

Porcentaje sobre el presupuesto familiar: 1980: 7,7 1986: 7,0

Los gastos para equipamiento de hogar apenas han aumentado un 1,1% en pesetas constantes, pasando de 810.513 millones de pesetas en 1980 a 1,54 billones en 1986. También disminuye su participación en el total del gasto familiar.

Transporte: Gasto anual por familia: 275.000 Pts. en 1986.

Porcentaje sobre el presupuesto familiar: 1980: 13,4 1986: 13,8

Los gastos destinados a la compra de automóviles y a su utilización han crecido un 16,1% en términos reales. Si en 1980, los españoles dedicaban 1,40 billones en el transporte, seis años después se destinaron 3,03 billones de pesetas.

Ocio/Enseñanza: Gasto anual por familia: 495.000 Pts. en 1986.

Porcentaje sobre el presupuesto familiar: 1980: 22,0 1986: 25,0

Turismo, cultura, esparcimiento y enseñanza costaron a los españoles 5,54 billones de pesetas en 1986, frente a los 2,31 billones en 1980. El incremento real de los gastos en esos años ha sido de 13%.

Todos estos cambios deberán ser tenidos en cuenta por las empresas de cada sector y adaptarse a la nueva situación.

Entre los segundos podemos citar prácticamente todas las medidas que toma el gobierno en política económica, tales como, cambios en los coeficientes de caja de las instituciones de crédito, modificaciones en los tipos de interés etc. Todo esto repercutirá por ejemplo, en la capacidad de endeudamiento tanto de las empresas como de sus clientes.

Otros cambios aún son más difíciles de esperar, como sucede cuando sube o baja el precio de los carburantes debido a problemas en la situación internacional.

3.2.1.2. El ambiente Tecnológico

Los cambios en la tecnología afectan a la empresa de dos formas fundamentalmente:

Por un lado influyen directamente en los productos que la empresa fabrica; tal caso se da cuando aparecen en el mercado nuevos productos que sustituyen perfectamente a los que hasta este momento ha fabricado la empresa y

Por otro, al modificarse algún aspecto que tiene influencia bien en la fabricación del producto, bien en su distribución etc.

En ambos casos el impacto que sobre la estrategia de marketing puede tener es enorme.

Si aparecen nuevos productos que realizan mejor y a menor coste la función que realizaba nuestro producto la empresa puede llegar a dejar de existir. Sobre todo si se une a esto una forma nueva de fabricación, con nuevos procesos que la compañía puede no dominar y a los que puede resultarle prohibitivo por su costo acceder.

Otro problema que el desarrollo tecnológico trae para las empresas es que cada vez los ciclos de vida de los productos son más cortos.

Es interesante el estudio realizado por Arnold Cooper en varios sectores en los que se han presentado en los últimos años importantes avances tecnológicos (3).

Dos son las conclusiones que se pueden sacar:

Las nuevas tecnologías tardan tiempo en aparecer y por lo tanto, las empresas cuentan con suficiente tiempo para realizar las adaptaciones oportunas.

Y que resulta altamente difícil predecir las evoluciones tecnológicas, actuando éstas más sobre nuevos mercados que invadiendo los ya existentes.

Parece por otra parte que los avances tecnológicos dentro de los sectores se hacen siguiendo determinados ciclos.

Un paso importante es por tanto detectar cuándo una tecnología se encuentra en el momento de cambiar de ciclo.

Pueden detectarse tres señales que nos indicarían que una tecnología se encuentra en declive (4).

- Cuando el uso que se puede hacer de una tecnología se acerca a sus límites.

- Cuando los esfuerzos de I + D resultan menos efectivos y más orientados a mejoras del proceso que los inventos de nuevos productos.

- Y por último cuando los pequeños competidores experimentan con alternativas que parecen arriesgadas y antieconómicas.

3.2.1.3. El ambiente legal

El tercer elemento importante del macroambiente de marketing al que se debe prestar atención es el de la legislación.

La sociedad reconoce que se producen desigualdades cuando los sistemas económicos se dejan a su propio criterio. En teoría, el Estado representa los deseos y las necesidades de los ciudadanos. Los empresarios deben estar atentos a las leyes que les afectan a cualquiera de sus actividades.

En nuestro país las últimas decisiones legales que mayor influencia han tenido desde un punto de vista general ha sido sin lugar a dudas la entrada de España en el Mercado Común Europeo, y a partir de ese momento la firma de Acta Única por todos los países miembros, el desarrollo del Euro etc. han traído

como consecuencia para todas las empresas la ampliación de sus mercados, así, como la posibilidad de que nuevas empresas competitivas aparezcan.

La mayor parte de estas leyes suelen ir dirigidas a regular la competencia como son las que corresponden al Acta Única, citada anteriormente.

Otro grupo de leyes importante están dirigidas a la protección del consumidor. La regulación de la publicidad en la TV.. del tabaco y el alcohol es un buen ejemplo de esto.

En los momentos actuales quizás tengan una gran importancia las leyes que puedan ir dirigidas a la conservación del medio ambiente. Sobre esto podíamos leer en el País de fecha 5/2/89: La defensa del medio ambiente está empezando a ser algo más que una bandera de los ecologistas. Los hombres de negocios ya se lo toman en serio. Por lo menos, eso se puede deducir de la última cumbre del World Economic Forum, que reúne todos los años a empresarios, financieros y políticos en la ciudad Suiza de Davos".

Detectar cuáles pueden ser las futuras normas que regularán diversos sectores puede ser complicado.

Un estudio realizado en los EE.UU. indicaba que para este país los temas legislativos tenían tendencia a seguir un ciclo de ocho años (5).

Durante los cinco primeros años los temas quedan disimulados, pero pueden detectarse en la prensa y en algunos sondeos. Al quinto o sexto año, la prensa nacional empieza a interesarse y finalmente la acción del gobierno da resultado.

Lo importante para la empresa es adelantarse a la nueva normativa tomando las medidas oportunas.

Las empresas pueden adquirir información realizada por expertos que desarrollan previsiones sobre nuevas normativas y que probablemente se publicarán, sobre defensa del medio ambiente, salud pública, publicidad de determinados productos, etc.

3.2.1.4. El ambiente Cultural

Los individuos, los grupos de individuos y la sociedad como un todo están cambiando constantemente en función de lo que ellos consideran formas deseables y aceptables de vida y de comportamiento. Estos cambios pueden incidir profundamente en las actitudes de los individuos hacia los productos y las actividades de marketing.

La cultura solía cambiar lentamente, porque expresaba la secular reacción de la gente a su medio físico y a sus experiencias. Pero esto no ocurre en las sociedades modernas, cuya cultura y especialmente su forma de vida, cambia a ritmo tan vertiginoso.

Las personas con sus costumbres y creencias socioculturales constituyen el fundamento de la economía, el sistema legal y la tecnología.

Además, el impacto del cambio de valores y de las fuerzas sociales se intensifican al unirse frecuentemente a cambios demográficos simultáneos, puesto que los cambios de valores son a menudo más pronunciados dentro de un segmento demográfico específico.

La modificación de las características demográficas tales como, los niveles de edad, la distribución geográfica, las tasas de nacimiento y crecimiento de la población, son de particular importancia para las empresas que fabrican productos destinados de una forma directa al consumo.

Podemos pensar en la multitud de productos dirigidos a los jóvenes, como ropas, discos etc., que pueden verse afectados por la constante disminución de la tasa de nacimientos en nuestro país. Sin embargo, esto traerá como consecuencia inmediata, la necesidad de incorporación de mano de obra femenina al mercado de trabajo, de lo cual se desprenderán nuevos e importantes cambios culturales en cuanto a la forma de

alimentación, tamaño de los pisos, decoración de los mismos, entre otros cambios que cabe presuponer se darán en nuestra sociedad a imagen de lo sucedido en otras sociedades que anteriormente han vivido este fenómeno.

Afortunadamente para los ejecutivos de marketing la ciencia de la demografía se ha desarrollado muy rápidamente en los últimos años, y se pueden obtener datos muy completos acerca de factores tales como patrones de crecimiento de la población, proyecciones y distribución por edades.

Algunos cambios que podemos presenciar ya, en nuestra sociedad podrían ser:

El aumento del tiempo libre, trae como consecuencia una civilización del ocio que abre perspectivas importantes para muchos nuevos negocios.

El culto a la belleza, sobre todo en el hombre, que hasta ahora se había mantenido alejado de esta preocupación, presenta grandes posibilidades a la venta de productos directamente relacionados con la conservación de la piel, los perfumes, la alimentación sin grasas, etc.

La necesidad de seguridad, se expresa en nuevos productos financieros, como fondos de pensiones, seguros de vida, etc.

Por todo ello el estudio de las tendencias demográficas son de gran importancia para las compañías.

Por ejemplo, un estudio realizado en los EE.UU. detectó un fuerte crecimiento relativo del número de mujeres entre los 50 y 70 años de edad (6).

Este grupo parece que presentaba como notas sobresalientes tener unos mayores ingresos "*per capita*", más tiempo libre y menores responsabilidades en el hogar que las más jóvenes.

Todo ello indicaba que puede haber una gran oportunidad para los productos dirigidos hacia este colectivo.

Detectar las tendencias en la evolución de las poblaciones no suele ser difícil, puesto que éstas se producen de una forma lenta, por lo que las empresas suelen contar con tiempo suficiente para adoptar las medidas necesarias para paliarlas.

3.2.2. Variables del entorno sectorial

Tres fuerzas ambientales forman parte del entorno sectorial de la empresa. Estas son: la competencia, los clientes y los proveedores.

Clasificadas generalmente como fuerzas no controladas estos elementos externos pueden ser controlados más fácilmente que las fuerzas que componen el macroambiente. Una organización de marketing, por ejemplo, puede ser capaz de ejercer alguna presión sobre sus proveedores.

Por medio de la publicidad la empresa puede tener cierta influencia sobre los clientes.

3.2.2.1. El ambiente competitivo

La Competencia es de las tres variables citadas, la menos posible de controlar por la empresa, por lo menos en una sociedad de libre mercado. Por todo ello debe tener especial cuidado en vigilar cualquier movimiento que pueda realizarse en el mercado y estudiar lo más rápidamente de qué forma le puede afectar.

Una forma de empezar a estudiar la competencia puede ser encontrar alguna forma de clasificarla.

Esta podría ser (7) clasificada en: *genérica, de la forma de producto y entre empresas*. Veamos con un ejemplo en que consiste cada una de ellas. Un usuario puede elegir entre practicar tenis o practicar ciclismo en su tiempo libre, competencia genérica. Si opta por practicar tenis, puede escoger entre una raqueta de madera o de acero, competencia de producto. Si se decide por una de madera hay varias marcas ofrecidas por diversas empresas entre las que puede encontrar la que mejor se ajuste a sus necesidades y posibilidades económicas competencia de empresas.

Por otra parte no se puede perder de vista el hecho de que nos encontramos en mercados internacionales, hoy prácticamente abiertos a cualquier empresa que desee vender sus productos en nuestros mercados, sin que podamos en ningún momento hacer nada de nuestra parte para impedirlo.

Además cuando los sectores son atractivos, por su crecimiento, rentabilidad o cualquier otro elemento que las empresas toman en consideración para decidir su estrategia, nos podemos encontrar con nuevos competidores que provengan de otros campos menos atractivos, como podríamos citar el cambio operado en nuestro país por una empresa que hasta hace bien poco tenía como principal producto el tabaco y que en la actualidad se ha convertido en la primera empresa del sector de la alimentación, como se puede apreciar en la tabla siguiente:

Ventas y beneficios en millones de Pts. de las empresas de alimentación que cotizan en la Bolsa, hasta el tercer trimestre de 1988 (8).

Ventas Beneficios

Tabacalera 326.321 8.623

Koipe 33.047 745

Águila 28.153 1.586

Campofrío 23.475 2.816

Uniasa 14.566 462

Damm 13.573 44

Centro Lac. Balcells-Ato 12.951 276

Ebro 11.918 1.894

Savin 8.904 491

Conservas Garavilla 8.676 757

Tabla - 1

Aunque es extremadamente difícil predecir los tipos de estrategias de diversificación que perseguirán las principales empresas, en este caso no era muy difícil aventurar que algo de esto ocurriría en nuestro país con solo observar los acontecimientos de nuestro entorno internacional, donde ya hace algunos años las principales empresas del sector del tabaco se están pasando al sector de la alimentación.

Pero además se debe reconocer que los principiantes rara vez tienen éxito de la noche a la mañana. Una empresa normalmente tiene tiempo para ajustar sus estrategias de mercado con el fin de hacer frente a las amenazas competitivas de los nuevos competidores.

3.2.2.2. El ambiente de los clientes

Dentro de los clientes podemos diferenciar dos grupos: los intermediarios o distribuidores y los clientes finales.

Los intermediarios son organizaciones de negocios independientes que ayudan directamente al flujo de productos y servicios entre la organización de marketing y los clientes finales.

Los empresarios pueden seguir distintas formas de hacer llegar sus bienes al mercado. Pueden entregarlos directamente a los consumidores, o utilizar detallistas o bien por medio de mayoristas y detallistas al mismo tiempo.

Ciertamente se deben conocer los principales intermediarios que se emplean en el sector y lo que es más importante sus posibles cambios.

Como prueba de ello los gastos de distribución en España en los últimos cinco años han crecido en más de un 250%, según estimaciones de Henrik Salen.

Los usuarios de los productos o clientes finales, están también fuera del control de los fabricantes. El comportamiento de cada individuo se ve afectado por la herencia y el medio ambiente en el que se educó. Estas fuerzas modelan los comportamientos de compra y los especialistas en marketing deben tenerlo en cuenta antes de llegar a una decisión sobre las estrategias a seguir en los planes de marketing.

Este elemento es uno de los fundamentales que componen todo el sistema, debiendo ser continuamente investigado por el ejecutivo de marketing.

El poner el intermediario sobre este pedestal le convierte en elemento central de la mayoría de las investigaciones, junto con el consumidor, que lleva a cabo la empresa.

Con respecto a los clientes finales la empresa deberá tratar de obtener información sobre el segmento al que pertenecen definiendo:

- Quiénes son los compradores o usuarios del producto o servicio.
- Quiénes son los compradores más importantes.
- Quiénes de los posibles grandes compradores no compran nuestro producto.

También debe interesarse por las motivaciones del cliente:

- Cuál es la motivación que mueve a los clientes a la compra del producto o servicio.
- Qué atributos de la oferta son importantes.
- Qué objetivos busca el cliente.

Por último la empresa debería saber cuáles son las necesidades insatisfechas conociendo:

- Si los clientes se encuentran satisfechos con los productos que compran.
- Si tienen algún tipo de problemas.
- O si existen necesidades insatisfechas y que los clientes no perciben.

3.2.2.3. El ambiente de los proveedores

Cualquiera que sea el producto o servicio que la empresa fabrique, deberá mantener relaciones con varios proveedores, bien del propio producto si su función principal es la reventa de productos terminados, o

bien con fabricantes de partes del producto que la empresa puede transformar para obtener un nuevo producto final.

En todo caso nos deben interesar estas relaciones, tanto en el sentido de buscar al proveedor que se considere ideal desde el punto de vista de los precios, servicio, y calidad, como desde el punto de vista del afán de innovación que en él se pueda apreciar.

3.3. ESTUDIOS PARA CONOCER LOS entornos de la empresa

3.3.1. Las tendencias

Para las empresas es muy importante detectar las tendencias para cualquiera de las variables ambientales citadas.

Las empresas se pueden hacer preguntas tales como (9):

Tecnología

¿Hasta qué punto están madurando las tecnologías existentes?

¿Qué nuevas tecnologías son las que se exploran?

¿Cuál es la posibilidad de un descubrimiento?

¿Cuándo puede ocurrir?

¿Con qué rapidez se sentiría el impacto?

¿Cuál será su impacto en las demás tecnologías y en el mercado?

Gobierno

¿Qué posibles cambios hay en leyes que regulan el mercado?

¿Cuál será su impacto?

¿Qué impuesto, u otro incentivo se está desarrollando y puede afectar a la estrategia?

¿Cuáles son los riesgos políticos de trabajar en una jurisdicción gubernamental?

Economía

¿Cuáles son las perspectivas de un saneamiento económico del país?

¿Qué pasa con el saneamiento de los *submercados*?

¿Cuál es la balanza de pagos, y cómo podría afectar el cambio monetario?

¿Cómo afectará a la estrategia los acontecimientos económicos y las tendencias?

Cultura

¿Cuáles son las tendencias actuales o incipientes en estilos de vida, modas y otros componentes de la cultura?

¿Por qué? ¿Qué les impulsa?

¿Cuáles son sus implicaciones?

Demografía

¿Qué tendencias demográficas afectarán al tamaño del mercado de la industria o sus *submercados*?

¿Qué tendencias demográficas representan oportunidades o amenazas?

3.3.2. *Cómo detectar las tendencias*

Para detectar las evoluciones previsibles de las variables macroeconómicas las empresas pueden desarrollar varios mecanismos:

-- Se debiera comenzar por formularse las preguntas adecuadas, tal como las que se han indicado en los apartados anteriores.

-- Tratar de extrapolar las tendencias. En el caso de los datos demográficos como ya se ha dicho, esto puede resultar relativamente fácil, hay datos y no se producen cambios drásticos.

-- Consultar a los expertos. Se trataría de seleccionar los adecuados expertos para cada área y prestarles la debida atención. Probablemente estos expertos se encuentren entre usuarios del producto, vendedores, proveedores etc.

-- Descomponer la tarea. Tratando de fijarse por sectores de aplicación de los diversos productos y de ahí extraer el mercado total, en lugar de querer llegar a él de una forma directa.

-- Análisis cruzado de impactos. Se investiga los efectos marginales que puede tener un acontecimiento cualquiera. Esto se podría medir por medio de las probabilidades de que un suceso ocurra y las consecuencias que pueda tener.

En algunos casos el análisis de tendencias debe hacerse relacionando varias posibilidades de interacción entre varios fenómenos a la vez.

Según un estudio realizado para la revista "Fortune", las empresas realizan esta labor por medio de diseñar diversos escenarios (10).

Consiste esto en desarrollar tres conceptos del entorno futuro: optimista, pesimista y aproximado. El escenario debe describirse en pocos párrafos.

Cada grupo de escenarios se diseña a partir de la evolución de una variable clave para la empresa. Podrían tomarse variables como ¿qué sucedería si hubiese una gran escasez de petróleo? por ejemplo. Todas las variables influenciadas por la variable clave deben ser estudiadas y predecir a partir de aquí qué ocurriría con las ventas, los ingresos, los costos, etc.

Con diversas variables se pueden estudiar diversos escenarios y estudiar cuáles serían los que más probabilidades tienen de suceder.

Todos los escenarios deberían ser proyectados en el futuro.

La base de participación es capturar y utilizar la información de que puede disponer la organización sobre una base de costo "cero" a "bajo costo".

-- Asignación de las tareas de búsqueda.

Un concepto importante es asignar personas a trabajos de búsqueda específicos.

Esto puede hacerse en base al interés o a sus conocimientos, adecuados para interpretar una información.

-- Almacenaje de la información.

Puede tratarse de un sistema sencillo de fichas o de un programa sofisticado de ordenador.

Lo importante es que los miembros de la organización sepan a dónde enviar la información que han recogido.

-- Diseminar la información.

Los archivadores terminarán por contener una gran cantidad de información sobre diversas materias recogidas durante un período de tiempo.

Lo importante es poder resumir, interpretar y comunicar este material de forma que pueda ser eficiente.

3.3.3. Manejo de la información

Uno de los grandes problemas del análisis interno es la gran cantidad de información que debemos manejar.

Se hace necesario seleccionar qué áreas necesitan información y determinar para cada una de ellas la profundidad de los estudios requeridos.

Se considera un área preferente de información basándonos en el impacto que pueda tener en la organización y en su urgencia.

Con respecto al impacto se deberá considerar:

-- La información necesaria ¿cómo influirá en los acontecimientos de los que depende la empresa?

-- ¿Cuál es la importancia de la unidad de explotación considerada?

-- ¿A cuántas unidades de explotación afectará?

La urgencia de la información estará determinada por:

-- La posibilidad de que los acontecimientos ocurran.

-- El marco del tiempo.

-- El plazo necesario para desarrollar una estrategia de reacción.

La empresa debe tener un sistema ordenado que le permita mejorar la búsqueda de información, de esta forma se evitará que parte de la información se pierda por la organización.

Este sistema se puede definir por los siguientes pasos (11):

-- Definir las áreas de información necesarias.

Para esto nos basaremos por una parte en el impacto potencial de la información y por otra en la proximidad en las tendencias y acontecimientos.

-- Indicar las fuentes de información.

Una forma de actuar es identificar para cada fuente de información, aquellas fuentes que se pueden considerar como "muy útiles" y "útiles".

Podríamos incluir:

- Publicaciones comerciales.
- Publicaciones del mundo de los negocios.
- Ferias comerciales.
- Reuniones técnicas.
- Clientes.
- Proveedores.
- etc.

-- Señalar quiénes serán los participantes.

Se deberá incluir a todos aquellos que estén implicados en las decisiones estratégicas de la organización.

2.3.4. Análisis continuo de Amenazas

Según Arnold C. Cooper (12) un medio posible para la identificación de amenazas sería la adopción de estas dos medidas:

1. La empresa debe implantar un programa bien organizado de actividad general de inteligencia. Comprenderá el establecimiento de áreas ambientales de interés particular para la empresa, y la formación de grupos que estudien estas áreas como grupos con planes a largo plazo.
2. La alta dirección debe establecer mecanismos e incentivos para estimular la circulación de la información hacia arriba. Ocurre muchas veces que datos importantes quedan en los niveles inferiores de la empresa, bien porque la información no se considera importante, o porque se piensa que va a crear dificultades o peligros para ellos. Los administradores tienden a preocuparse más por los riesgos menores y a corto plazo para los productos que por los problemas mayores a largo plazo.

La información así recogida puede ser orientada hacia tres clases de propósitos (13):

1. Defensivo: Esta información se obtiene en un esfuerzo por evitar sorpresas. Es decir, el propósito de la información del ambiente es simplemente determinar si los supuestos implícitos y explícitos sobre los que se basan las actuales estrategias continuarán como se ha calculado.

2. Pasivo: Esta información se utiliza para proporcionar datos de puntos de referencia para una evaluación objetiva de las políticas de la empresa. Por ejemplo: una empresa puede recoger datos sobre los incentivos de venta del sector a los vendedores, con el fin de seguir ella una política semejante en dicho tema.

3. Ofensivo: Este tipo de información se destina a identificar oportunidades.

3.4. La amenaza ambiental y la oportunidad comercial

Como resultado del estudio de los entornos en que se mueve la actividad empresarial se obtiene información para detectar cuales son las amenazas y oportunidades comerciales.

3.4.1. La amenaza ambiental

Amenaza ambiental: es el peligro planteado por una tendencia desfavorable o perturbación específica del entorno empresarial que puede llevar, si no se emprende una decidida acción de marketing, a la paralización o a la extinción de una compañía, producto o marca.

Al modificarse cualquiera de los factores ambientales que han sido expuestos anteriormente, se hace necesario que la empresa pueda adaptarse a la nueva situación que muy probablemente se producirá.

El peligro que debe reconocerse, si existe, va hacia dos posibles direcciones: de una parte no reconocer realmente la amenaza ambiental que se presenta y de otra, no ser capaces de reaccionar a tiempo y con la intensidad necesaria para eliminar el peligro.

3.4.2. La oportunidad comercial

En lugar de reaccionar defensivamente a los cambios ambientales que se presentan, la empresa puede plantearse que la nueva situación es una oportunidad inmejorable para iniciar determinados cambios que se hacían necesarios, transformando la amenaza en oportunidad. En este caso estamos ante lo que podríamos denominar una "Oportunidad Comercial".

Oportunidad Comercial: es la dificultad opuesta a una acción decidida de marketing, que se caracteriza por un conjunto, generalmente favorable de circunstancias ambientales y por la probabilidad razonable de éxito.

3.4.3. Sistemas para estudiar amenazas y oportunidades

a) Un sistema sencillo de llevar a la práctica lo expuesto puede ser el que se conoce con el acrónimo SOFT (Strength, Opportunity, Fault, Threat) (Puntos Fuertes, Oportunidades, Defectos, Amenazas) (14).

Mediante este procedimiento conoceremos los puntos fuertes y débiles de la empresa, así como hasta qué punto el perfil que manifieste la misma se debe a prejuicios costumbristas de la propia empresa o a un análisis de la situación real.

Con una metodología precisa y disciplinada, el análisis de vulnerabilidad sustituye a las reacciones emocionales e incluso históricas ante las amenazas que surjan y procura obviar en el otro extremo aquella filosofía del "no vale la pena prestarle atención, ya pasará".

Esta técnica fue desarrollada inicialmente por el Stanford Research Institute y ha permitido incluir una disciplina en la planificación de imprevistos al idear una metodología formal. Primero es necesario identificar los cimientos de la empresa -esto es, aquellos factores decisivos para el éxito de sus operaciones- y luego formular las distintas amenazas que pueden destruir esos cimientos. A continuación se invita a personas seleccionadas para que estudien cada amenaza y den su opinión personal sobre el

posible impacto y las probabilidades de suceder. Se establece luego un consenso sobre cada amenaza, agrupando en una matriz las opiniones de las personas participantes en el ejercicio. Fig.1. Si se producen disparidades en los puntos de vista cada participante es invitado a exponer los motivos por los que ha asignado tal o cual posición a la amenaza obteniéndose una previsión Delphi mediante una labor de reciclaje (15).

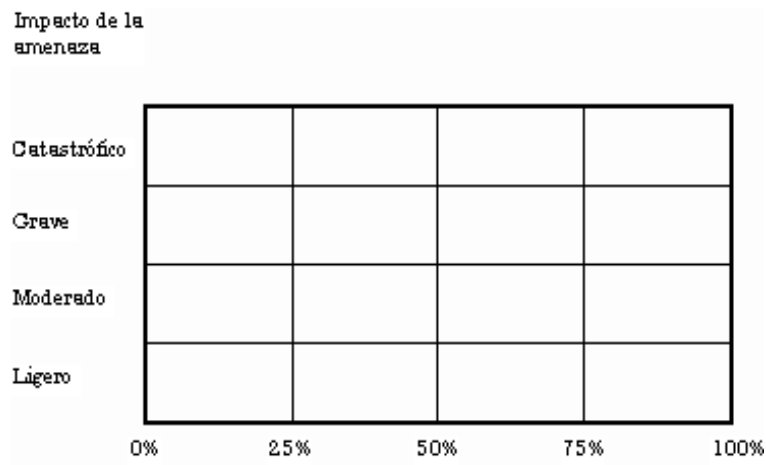


Figura - **Análisis SOFT**

(Rogamos usar un solo impreso para cada suscitado)

LO QUE SIGUE ES UN PUNTO QUE AFECTA AL FUTURO DE NUESTRA EMPRESA

1. Nombre Puesto

2. Esta cuestión se refiere a (márquese solo uno)

Punto fuerte Oportunidad

Punto débil Amenaza

en nuestra (nuestros) (márquese solo uno)

Empresa

Proveedores

Clientes

3. Descripción o exposición del punto

4. Referencias, fuentes o hechos

5. Amplitud de la posible acción o de las necesidades de recursos.

Tabla - 2

Se utiliza el mismo encasillado tanto para las evaluaciones individuales como para los resultados del consenso. Tabla (2).

Toda agrupación que se sitúe en el cuartil de la parte superior derecha exige una acción inmediata para la evitación de la amenaza, mientras que los cuartiles de la parte superior izquierda y de la parte inferior derecha reclaman una vigilancia estrecha y un plan de imprevistos que asegure que la amenaza no se desplazará hacia el cuartil de la parte superior derecha (ver fig. 1).

El análisis de vulnerabilidad es un ejercicio sencillo, una vez que se ha llegado a un acuerdo sobre cuáles son los cimientos de la empresa, y exista una plena conciencia de que la histeria o la complacencia han sido reemplazadas por un enfoque ordenado en el análisis de las amenazas.

b) También podemos hacer una adaptación del modelo de portafolio, que con más detalle será expuesto en el capítulo siguiente (16), para estudiar peligros y oportunidades.

Este sistema de análisis fue desarrollado por el departamento de planificación de la compañía General Eléctrica, y realmente aporta información útil, para el diagnóstico de las posibilidades de una Oportunidad Comercial.

El modelo enfatiza todos los recursos potenciales de poder de la empresa, es decir, sus puntos fuertes y todos los factores que determinan la atracción de un mercado a largo plazo. Figura (2).

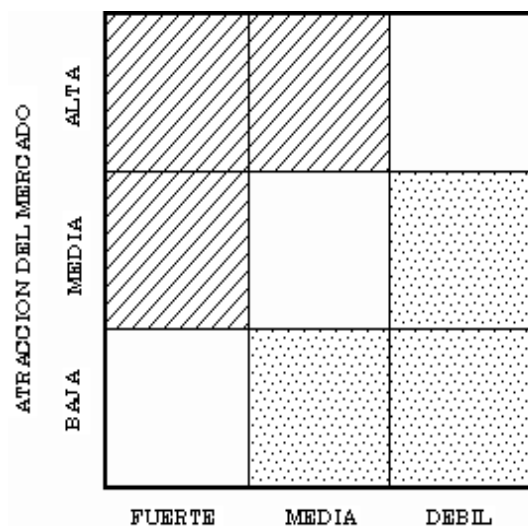


Figura - 2

Todos los productos se pueden clasificar en función de la Atracción del mercado y de la Posición de la empresa.

El área rayada representa la zona de mejores oportunidades para la empresa. Coincide un alto atractivo del mercado con una fuerte posición de la firma.

En el área cruzada es al revés: escaso interés del mercado a la vez débil posición de nuestra compañía. Zona de peligro.

En el área blanca se produce una zona de expectativas e interrogantes. Coinciden o se interponen factores positivos con negativos. Nada es claro. En zona de atención.

Se hace necesario determinar cuáles son los factores a estudiar para determinar La atracción del mercado y La posición de la empresa.

Para la atracción del mercado, dependiendo del sector y del tipo de empresa se pueden citar como los más indicados:

El tamaño.

El crecimiento.

La estructura competitiva.

La rentabilidad.

El medio ambiente económico.

El medio ambiente tecnológico.

Para la posición de la empresa:

El volumen de ventas.

Crecimiento

Participación

Prestigio en el sector.

Márgenes.

Posición tecnológica.

Ventajas y desventajas respecto de la competencia.

Imagen entre los usuarios.

No todos los indicadores citados tienen en todos los sectores, ni en distintos momentos en el tiempo, el mismo peso, por lo que se haría necesario ponderar cada uno de ellos de acuerdo con los criterios del director de marketing contrastados con los responsables de la empresa.

Bibliografía del capítulo 3

(1) Kotler, Philip. Dirección de marketing, Análisis, Planeación y Control. Editorial Diana, México, 1967. 2ª edición. página 82.

(2) Actualidad Económica, nº 1581/1988 3-9 de octubre. Páginas 92-97. Madrid.

(3) Cooper, Arnold; Demzzio, Edward; Hatten, Kennet; Hicaks, Elijah y Tock, Donald. Strategic Responses to Technological Threats. Academy of Management Proceedings, 1976. Páginas 54-70

(4) Foster, N. Richard. A call for vision in managing technology, Busines week 24 de mayo de 1982. Páginas 24-33.

(5) Earl, C; Gottschalk, Jr. Firms Hiring New Type of Manager to Study Issues, Emerging troubles. Wall Street Journal, 10 de junio de 1982. Página 26.

- (6) Advertising Age, en Don't Neglect Women over 50, DDB Advises, 26 de febrero de 1979, página 5.
- (7) Kotler, Philip. Op. Cit. Página 316.
- (8) Fuente bolsa de Madrid. Boletín de Información, 4º trimestre, 1988.
- (9) Aaker, David A. Management Estratégico del Mercado. Hispano Europea. S.A. Barcelona, 1987. Página 153.
- (10) Linneman, Robert E.; Klein, Harold E. The use of multiple escenarios by industrial companies, Long-Range Planning, 12 de febrero de 1979, página 84.
- (11) Aaker, David A. Op. Cit. Páginas 166-171.
- (12) Cooper, Arnold. Identifying, Appraising, and Reacting to Major Technological Change, en Changing Marketing Systems... Consumer, Corporate and Government Interface, Reed Moyer sec. (Chicago: American Marketing Association, 1968), páginas 93-97.
- (13) Montgomery, David B.; Weinberg, Charles B. Toward Strategic Intelligence Systems. Journal of Marketing. Otoño de 1979, página 42.
- (14) Learned, E.P.; Chistensen, C.R.; Andrews, K.R. y Guth, W.D. Business Policy Texts and Cases, Irwin, Homewood, III, 1969, páginas 175-183 y Planing a Diversification Strategy, Industrial Market Reseach Ltd. Londres 1979, página 7.
- (15) Aubrey Wilson's: Marketing Audit Check list: A guide to effective Marketing resource realization. Mc Graw-Hill, London, 1982. Pág. 4.
- (16) Business Week. Modelo de portafolio de la G.E. Artículo 28 abril, 1975.
- (17) Kotler, Philip. Op. cit. Página 84.
- (18) Beel, Martin L. Marketing: Concepts and Strategy (Boston: Houghton Mifflin Company, 1966. Página 29.