



# CAPACITARTE



## Módulo 7 . La empresa y el entorno

Micro y Macro entorno. Análisis PESTEL. Variables controlables. Identificación de la competencia. Ventajas competitivas

En su obra "Marketing" Phil Kotler nos introduce el concepto a partir de la historia de Xerox:

"Hace 50 años Xerox introdujo la primera copiadora de oficina para papel normal. En las décadas posteriores, la compañía que inventó las fotocopias dominó por completo la industria que había creado.

El nombre Xerox se volvió casi genérico de las fotocopias (por ejemplo, "sacaré una Xerox para ti"). Con el paso de los años, esta empresa peleó una y otra vez contra sus rivales para permanecer a la cabeza de la tan competitiva industria del fotocopiado.

En 1998 sus utilidades aumentaban un 20% al año, y el precio de sus acciones era muy alto.

Luego, las cosas empezaron a ir muy mal. La legendaria buena suerte y las valiosas acciones de la compañía se fueron a pique. En sólo 18 meses, el valor de mercado de Xerox perdió alrededor de 38 000 millones de dólares. A mediados de 2001, el precio por acción había caído de casi 70 dólares en 1999 a menos de cinco dólares. El alguna vez líder dominante del mercado se encontró al borde de la bancarrota. ¿Qué sucedió? Podemos culpar al cambio, o mejor, a la incapacidad de la compañía para adaptarse a su entorno de marketing en constante cambio. El mundo se estaba volviendo digital muy rápido, pero Xerox no logró mantener el paso. En el nuevo entorno digital, los clientes de Xerox ya no confiaban en sus productos emblemáticos (las copadoras individuales)

para compartir información y documentos. En lugar de producir y distribuir pilas de copias en blanco y negro, creaban documentos digitales y los enviaban de manera electrónica; o bien, hacían copias en la impresora más cercana conectada a una red. En un nivel más amplio, mientras Xerox estaba ocupada perfeccionando las fotocopiadoras, los clientes estaban buscando “soluciones para el manejo de documentos” más sofisticadas

A medida que la tecnología digital cambiaba, los clientes y los competidores de Xerox lo hacían también. En lugar de vender copadoras a los gerentes de compras de equipo, Xerox se dedicó a desarrollar y vender sistemas para el manejo de documentos a gerentes de tecnología de información de alto nivel. En lugar de competir de manera directa con otros vendedores de fotocopiadoras como Sharp, Canon y Ricoh, Xerox ahora estaba peleando contra compañías de tecnología de información como HP e IBM.

La numerosa y tan respetada fuerza de ventas de Xerox (conformada de individuos con camisas manchadas de tóner que habían sido entrenados para vender y reparar fotocopiadoras) no estaban equipados para competir de manera eficiente en el nuevo mundo de las soluciones digitales para documentos. Xerox, la icónica “compañía de las fotocopiadoras”, simplemente no estaba participando en el nuevo entorno digital. Cada vez más, la compañía se encontró ocupando el rincón polvoso y decadente de la “fotocopiadora” en las oficinas análogas. Sin embargo, desde aquellos días oscuros en el olvido, Xerox se ha renovado, redefinido y reinventado a sí misma. La compañía ha experimentado una gran transformación; ya no se define a sí misma como una “empresa de fotocopiadoras”. De hecho, ya ni siquiera fabrica copadoras individuales. La compañía ahora se anuncia como una empresa líder mundial de la tecnología para el manejo de documentos y el procesamiento de negocios; ayuda a que las compañías y las personas “manejen mejor sus documentos”.



Como concluye Kotler, Xerox inventó las fotocopias y durante décadas dominó por completo la industria que había creado. No obstante, su experiencia representa una moraleja de lo que puede ocurrir cuando una compañía (incluso un dominante líder del mercado) no logra adaptarse a su entorno de marketing en constante cambio. Las compañías observan y se adaptan de manera constante al entorno cambiante.

Nadie tiene asegurado el lugar de liderazgo por siempre, ninguna empresa puede relajarse sabiendo que ocupa el primer lugar, es por eso la importancia de estar atento al entorno, no sólo para poder armar un Plan de Negocios, sino que constantemente, porque no solo permite no caer, sino que permite aprovechar las oportunidades que pueden generar más negocios o mejor rentabilidad pero además explorar las tendencias, hoy frente a un contexto tan globalizado y cambiante, estas varían de un momento a otro; entre los jóvenes hay productos que se ponen de moda y hacen furor al instante, caso Fidget Spinner, quien este atento aprovechará la oportunidad

El nuevo juguete de moda es un aparato antiestrés que en realidad fue inventado hace más de dos décadas, aunque su boom ha llegado ahora.

“El spinner no es más que un pequeño artilugio que cabe en la palma de la mano y consta de tres hélices con un centro giratorio para hacer rotar el juguete. En principio esa es precisamente la gracia, hacerlo girar, girar y girar. Y ya está. Sin embargo, la

'magia' de este aparato parece consistir en hacer trucos y malabares con él, como si de una peonza del siglo XXI se tratara.

Este sencillo artículo fue concebido en su momento, hace más de dos décadas, por una mujer que pretendía crear un juguete que, de alguna forma, simbolizara la paz.

Muchos de ellos incluso se comercializan como herramientas de ayuda para pacientes con autismo, déficit de atención, estrés, ansiedad y hasta depresión, pues se venden para, presuntamente, aumentar la capacidad de enfoque.

Sin embargo, hoy se ha convertido en un juguete popular y, más que eso, en el eje de una controversia que involucra a las familias y la comunidad docente, ya que muchos colegios se han visto obligados a prohibir su uso, ante la avalancha de aparatos en clase".<sup>ii</sup>



Ahora que se entiende por entorno?

Según P. Kotler, El **macroentorno** incluye las fuerzas sociales más grandes que influyen en el microentorno, es decir, las fuerzas demográficas, económicas, naturales, tecnológicas, políticas y culturales.

<sup>iii</sup>Otro autor, sostiene cuando se lleva adelante un proyecto empresarial o una empresa, se hace necesario estudiar el ambiente externo, teniendo en cuenta los siguientes factores principales de este:

- el entorno,
- el mercado

En el caso del entorno se denominará entorno empresarial, entendiéndose a lo que hace referencia a los factores externos a la empresa que influye en esta y condicionan su actividad.

Entorno empresarial o marco externo no es un área, es un todo, y no permite su desarrollo. De este modo, la empresa puede considerarse como un sistema abierto al medio en el que se desenvuelve, en el que influye y recibe influencias.

Dentro del marco externo, hay que distinguir entre el entorno general y el entorno específico ya que no son completamente iguales:

- **Entorno general:** se refiere al marco global o conjunto de factores que afectan de la misma manera a todas las empresas de una determinada sociedad o ámbito geográfico.
- **Entorno específico:** se refiere únicamente a aquellos factores que influyen sobre un grupo específico de empresas, que tienen unas características comunes y que concurren en un mismo sector de actividad.<sup>iv</sup>

El análisis del entorno consiste en la descripción detallada de todos aquellos actores y fuerzas externas que, siendo parcial o totalmente incontroladas, son susceptibles de afectar a la relación de intercambio que la empresa mantiene con sus mercados meta. El

entorno de marketing de la empresa estaría configurado por dos componentes principales: el macroentorno y el microentorno<sup>v</sup>

El macroentorno recoge los aspectos que afectan de forma global a la empresa y a todo su microentorno. Estas fuerzas se concretan en factores físicos, demográficos, económicos, tecnológicos, socioculturales y político-legales.

El microentorno incide de forma más directa en la relación de intercambio entre la empresa y sus clientes. Está conformado por cuatro actores: los proveedores, los competidores, los intermediarios y los consumidores.

Se analizarán a continuación, las variables que componen el macro entorno:

### **Demográficas**

De acuerdo a lo que dice P. Kotler en su libro "Marketing" La **demografía** es el estudio de las poblaciones humanas en términos de magnitud, densidad, ubicación, edad, género, raza, ocupación y otros datos estadísticos. El entorno demográfico es de gran interés para los mercadólogos, pues tiene que ver con los seres humanos, y éstos conforman los mercados. La población mundial está creciendo a un ritmo explosivo. En la actualidad sobrepasa los 6 800 millones y se espera que supere los 8 000 millones para el año 2030. La enorme y tan diversa población del mundo plantea tanto oportunidades como desafíos

En Argentina

Crece la población en Argentina en 430.245 personas Argentina cerró 2016 con una población de 43.847.000 personas, lo que supone un incremento de 430.245 habitantes, 216.947 mujeres y 213.298 hombres, respecto a 2015, en el que la población fue de 43.416.755 personas.

Argentina puede considerarse un país con un número de habitantes significativo, si lo comparamos con el resto de los países, ya que ocupa el puesto número 31 del ranking de 196 estados que componen la tabla de población mundial de datosmacro.com.

Según los últimos datos publicados por la ONU, el 4,81% de la población de Argentina son inmigrantes. Argentina es el 82º país del mundo por porcentaje de inmigración.

En 2016, la población femenina fue mayoritaria, con 22.389.000 mujeres, lo que supone el 51,06% del total, frente a los 21.458.000 hombres que son el 48,94%.

Argentina, que es uno de los países más grandes del mundo, tiene una densidad de población muy baja, está en el puesto 23 en el ranking de densidad mundial, con 16 habitantes por Km<sup>2</sup>.<sup>vi</sup>

Estos datos dan una noción de como se compone la población en Argentina, es partir de allí que una empresa que desarrolle sus actividades en este país debe tener en cuenta para las características de sus productos.

A continuación se expone el artículo publicado por el periódico digital La Voz de Córdoba, (perteneciente al Grupo Clarín) el 14 de diciembre de 2015 sobre las clases sociales en Argentina

“El 45% pertenece a la clase media típica o media alta. En el segmento medio bajo se ubica otro 31 por ciento, y el 19 por ciento está en el nivel bajo o marginal.

Alrededor de ocho de cada 10 argentinos están considerados de clase media. Sin embargo, este gran porcentaje incluye a un amplio espectro de personas de diversas situaciones sociales. Abarca desde individuos con alto poder adquisitivo, sin llegar a ser “ricos”, a otros casi pobres (con el aspiracional de sentirse de clase media).

En rigor, los estudios marcan un 76 por ciento en estos tres segmentos, que son bastante diferenciados.



Según el informe de la Consultora Delfos, elaborado por Luis Dall'Aglio y Norman Berra, sólo 30 por ciento de la población en el país pertenece a la clase media típica (C3).

Por encima, en términos de variables económicas y poder de consumo, se ubica un 15 por ciento de nivel medio alto (C2), pero "que tiene comportamientos similares a la media en términos sociales, educativos y culturales". Estos dos segmentos, que forman el 45 por ciento, son los que podrían considerarse de clase media.

Más abajo, en tanto, se ubica la media baja (D1), un 31 por ciento de los argentinos que, aunque tienen un bajo poder adquisitivo, se identifican con la clase media como una aspiración.

En el tope de la pirámide, el cinco por ciento de la población se encuentra en el segmento más "rico", ABC1 (dos puntos menos que en 2013). En el otro extremo, un 19 por ciento está en la clase baja o marginal (16 por ciento de 2013).

La estratificación, que sigue la metodología de la Asociación Argentina de Marketing, releva variables como educación, empleo, categorización laboral, cobertura de salud y los aportantes del hogar.

### **Económico**

Siguiendo las definiciones de P. Kotler en su libro Marketing, se define El entorno económico como los factores financieros que influyen en el poder adquisitivo y los patrones de gasto de los consumidores.

Desde el Marketing se debe poner gran atención a las principales tendencias y a los patrones del gasto de los consumidores, dentro de sus mercados y en sus mercados mundiales.

Los países varían considerablemente en sus niveles y distribución de ingresos. Algunos tienen economías industrializadas, que constituyen mercados ricos para muchas clases distintas de bienes.

En el otro extremo están las economías de subsistencia; es decir, las que consumen casi toda su producción agrícola e industrial, y ofrecen escasas oportunidades de mercado. En un punto medio se encuentran las economías en desarrollo, que pueden ofrecer oportunidades de marketing excelentes para el tipo correcto de productos.<sup>vii</sup>



Infobae publica el 24 de Abril de 2017 un informe alentador que el presidente argentino Mauricio Macri presenta en su visita a Donal Trump presidente de los EEUU, donde se puede apreciar la Macroeconomía actual y prevista para Argentina durante 2017

“El “Panorama Macroeconómico de Argentina” es una actualización de el informe que fue presentado a los ministros en una reunión de gabinete a mediados de marzo, en Olivos

Una tasa de crecimiento del PBI del 2 por ciento anual proyectada para el segundo trimestre del año, una reducción del déficit fiscal del 10% para el primer trimestre del año e inversiones externas por unos 10.000 millones de dólares para este año son los principales números que contiene el paper que preparó el equipo económico del ministro de Hacienda Nicolás Dujovne al presidente Mauricio Macri para mostrar a los empresarios en su gira por los Estados Unidos

En el informe que llevó Macri se pronostican robustos "brotes verdes" por una cosecha récord 2016/2017 de 129,1 millones de toneladas, inversiones en energías renovables de USD 4.000 millones y en Vaca Muerta, de USD 5.000 millones. En una conferencia de prensa realizada en el Palacio de Hacienda, Dujovne manifestó que "la economía comenzará a crecer más en el segundo trimestre de este año por la reducción del déficit fiscal primario que se redujo a \$41.344 millones frente a los \$45.914 millones del primer trimestre del año pasado".

El paper informa que en el primer trimestre de 2017 el PBI creció un 0,9% y en el 2017, el aumento sería del 3,5%, donde el consumo aportaría de 3 a 3,6 puntos. En el mismo se proyecta un impulso de la economía en abril por la baja de inflación y aumentos salariales por paritarias en SMATA, UOM, Comercio y Construcción, y explica que "en junio se sentirían los nuevos salarios en estatales, textiles, químicos y petroquímicos, y gastronómicos".

La sorpresa del informe es que proyecta una tasa de inflación promedio del 22% anual para el año frente a una meta de inflación del Banco Central para 2017 de 17%.

"En el segundo semestre de 2016 se crearon 66.000 empleos, unos 14.355 en el tercer trimestre y 51.785 en el cuarto y en los primeros seis meses se perdieron 109.700 y al finalizar marzo se estima que el número de creación de será de 100.000". El informe estima que la masa salarial crecerá 3,3% en términos reales (descontada la inflación

promedio de 22%), las jubilaciones y prestaciones sociales 8,1%, y el crédito al consumo 10,7%. De allí que proyecta un aumento del consumo.

Con respecto al sector externo el paper destaca que "el tipo de cambio real creció 16% desde 2015, pero cayó 7% desde 2016. Las exportaciones crecieron 4% en el tercer trimestre de 2016, 3% en el cuarto y 3% en enero, y entre 2012 y 2015 la inversión cayó 2%, las exportaciones 4% y las importaciones 2%".

Además informa sobre las actividades que se recuperaron desde octubre. Estas son la venta de asfalto (+16%), laminados en caliente (+7,8%), acero (+2,6%), patentamientos (+2%), ventas en centros de compra (+1%), electricidad industrial y comercial (+3,2%), patentamiento de motos (+1,9%), préstamos comerciales (+2,6%), venta de autos usados (+8,8%), exportación de bienes (+8,5%). En tanto que las actividades que están en negativo son las ventas en supermercados (cayó 1,8%), gaseosas (-2%), venta de cemento (-3,4%) y leche (-1,3%)."

Como se puede ver, un análisis macroeconómico repasa cada uno de los puntos que afectan la actividad económica de un país, tanto a nivel interno como a nivel externo. Este análisis presentado es a nivel nacional, en el caso de Argentina, pero se puede realizar a nivel local, regional o mundial, según lo que uno quiera analizar

### **Entorno natural**

Retomando a P. Kotler, se define como entorno natural abarca los recursos naturales que los mercadólogos necesitan como insumos o que son afectados por las actividades de marketing.

Los intereses ambientales han crecido a un ritmo constante durante las últimas tres décadas. En muchas ciudades del mundo la contaminación del aire y del agua ha alcanzado niveles peligrosos. La preocupación mundial por los riesgos del

calentamiento global continúa aumentando y muchos ambientalistas temen que pronto estaremos enterrados en nuestra propia basura

Los mercadólogos deben estar conscientes de varias tendencias en el entorno natural. La primera implica la creciente escasez de materias primas. El aire y el agua parecerían recursos infinitos, pero algunos grupos perciben peligros a largo plazo. La contaminación del aire asfixia a muchas de las grandes ciudades del mundo, y la escasez de agua es ya un serio problema en algunas regiones de Estados Unidos y de todo el mundo. Hacia el año 2030, más de uno de cada tres habitantes del mundo no tendrá agua suficiente para beber.<sup>32</sup> Los recursos renovables, como los bosques y los alimentos, también deben utilizarse con prudencia. Los recursos no renovables, como el petróleo, el carbón y diversos minerales, representan un grave problema. Las compañías que fabrican productos que requieren de estos recursos escasos enfrentan grandes incrementos en los costos, incluso si los materiales aún están disponibles.

Una segunda tendencia ambiental es el aumento en la contaminación. La industria casi siempre daña la calidad del entorno natural. Considere la eliminación de los desechos químicos y nucleares; los peligrosos niveles de mercurio en los océanos; la cantidad de contaminantes químicos en los suelos y en los alimentos, así como la saturación del medio ambiente con botellas, plásticos y otros materiales de empaque no biodegradables.

Una tercera tendencia es la creciente intervención del gobierno en el manejo de los recursos naturales. Los gobiernos de los diferentes países difieren en cuanto a su preocupación y sus esfuerzos por promover un medio ambiente limpio. Algunos, como el gobierno alemán, buscan activamente mejorar la calidad del ambiente. Otros, en especial muchas naciones pobres, hacen muy poco respecto a la contaminación, principalmente porque carecen de los fondos necesarios o de la voluntad política. Incluso los países más ricos carecen de los enormes fondos y del consenso político necesarios para emprender una campaña ambiental a nivel mundial. La esperanza

general es que las empresas de todo el mundo acepten una mayor responsabilidad social, y que se podrán encontrar dispositivos menos costosos para controlar y reducir la contaminación.

En 2015, para luego firmarse el 22 de abril de 2016 en Nueva York, 195 naciones alcanzaron un acuerdo histórico para combatir el cambio climático e impulsar medidas e inversiones para un futuro bajo en emisiones de carbono, resiliente y sostenible.

El Acuerdo de París reúne por primera vez a todas las naciones en una causa común en base a sus responsabilidades históricas, presentes y futuras.

El objetivo principal del acuerdo universal es mantener el aumento de la temperatura en este siglo muy por debajo de los 2 grados centígrados, e impulsar los esfuerzos para limitar el aumento de la temperatura incluso más, por debajo de 1,5 grados centígrados sobre los niveles preindustriales.

El límite de los 1,5 grados centígrados es significativamente una línea de defensa más segura frente a los peores impactos del cambio climático.

Además, el acuerdo busca reforzar la habilidad para hacer frente a los impactos del cambio climático.

Para lograr estos objetivos ambiciosos e importantes, se pondrán en marcha flujos financieros apropiados para hacer posible una acción reforzada por parte de los países en desarrollo y los más vulnerables en línea con sus propios objetivos nacionales.

Este año 2017, EEUU decidió salirse de este acuerdo. Su país es, después de China, el segundo emisor mundial de gases de efecto invernadero. Se calcula que, aún si se cumplieran los compromisos globales bajo el AP, la temperatura mundial aumentaría al 2100 entre 2,7 y 3,7 grados respecto de la época pre industrial, y no los 2 grados necesarios para que el cambio del clima no tenga consecuencias catastróficas. Por eso,

lo que se necesita es más acción. Eso queda claro con las declaraciones de figuras como el Papa Francisco y otros presidentes como Merkel o el flamante Macron. (diario Clarin 6 de Mayo 2017)

Según este diario, existen algunas condiciones por parte de este Acuerdo firmado y asumido entre los países

En primer lugar, esta medida va a poder concretarse el 4 de noviembre de 2020. El artículo 28 del AP señala que recién pasados tres años de su entrada en vigencia (esto fue el 4/11/16), un país puede abandonarlo y, para eso, debe dar un año de preaviso. Las próximas elecciones presidenciales serían el 3 de noviembre de 2020. Para ese momento ya habrá un nuevo presidente electo, que no necesariamente sea el mismo. Aún no es una salida definitiva, pero sí posterga el esfuerzo que debería hacer hoy Estados Unidos.

En segundo lugar, la gobernanza del clima es diversa. No hay una única institución internacional que la defina. Si bien un problema global como este debería ser manejado por un sistema central mundial, las dificultades en ponerse de acuerdo han llevado al advenimiento de todo tipo de instituciones, por ejemplo a nivel de gobiernos subnacionales. Los Estados de California, Oregon, y Washington tienen fuertes políticas de mitigación de emisiones. Estas seguirían vigentes ya que no dependen del gobierno federal.

En tercer lugar, Trump dijo que sale del AP por defender el trabajo en su país. Pero empresas del sector privado como Apple, Shell o Walmart han manifestado su apoyo al AP por considerar que protege su competitividad al balancear los esfuerzos de los distintos países en la acción climática y aclarar las políticas a venir. Puede ser que el presidente no tenga tan claro cuáles son las consecuencias económicas de su decisión. Por ejemplo, dice que defiende a la industria del carbón, pero varios especialistas en energía han dicho que la pérdida de empleos en dicha industria no es atribuible al AP sino a la baja de los precios del gas natural y las mejoras en las tecnologías de energías

renovables. Tampoco considera que los productos norteamericanos puedan recibir sanciones comerciales por parte de países más cumplidores. Ese costo económico podría tal vez hacerlo reconsiderar.

A futuro se verá que sucede, pero este es un claro ejemplo de una de las variables que tiene que ver con el recurso natural.

### **Entorno tecnológico**

De acuerdo a lo que manifiesta P. Kotler, los avances tecnológicos son quizás las fuerzas más poderosas que afectan las estrategias de marketing actuales. Sólo hay que pensar en el enorme impacto que ha tenido Internet (que surgió a mediados de la década de 1990) sobre el marketing.

El mismo sostiene: “La tecnología ha producido maravillas como los antibióticos, la cirugía robótica, los aparatos electrónicos miniaturizados, los teléfonos inteligentes e Internet; sin embargo, también ha desatado horrores como los misiles nucleares, las armas químicas y los rifles de asalto. Ha originado beneficios combinados como el automóvil, la televisión y las tarjetas de crédito”.





Getty Images

En un artículo de la BBC<sup>viii</sup> Mundo del 1 de Enero de 2017, se anticipa a predecir cuáles serán los avances para 2017. El mismo dice “Según la consultora Gartner, empresas de todo el mundo **gastarán US\$3,5 billones en IT (tecnologías de la información y la comunicación)** durante el próximo año.

Además, se espera una mayor inversión global en software y en servicios informáticos.

Estas son, según los especialistas de Gartner, las 10 grandes tendencias tecnológicas que marcarán 2017, divididas en tres grandes bloques: **inteligencia, digital y redes.**

### **Inteligencia artificial**

Tanto la inteligencia artificial como el aprendizaje automático "alcanzaron un punto de inflexión y aumentarán, extendiéndose a cada servicio, objeto o aplicación que funcione con tecnología", dicen los analistas.

## 1. Aprendizaje automático

Cuando hablamos de este tipo de tecnología (*machine learning*, en inglés) nos referimos a una rama de la inteligencia artificial que **induce el conocimiento a través de algoritmos**.

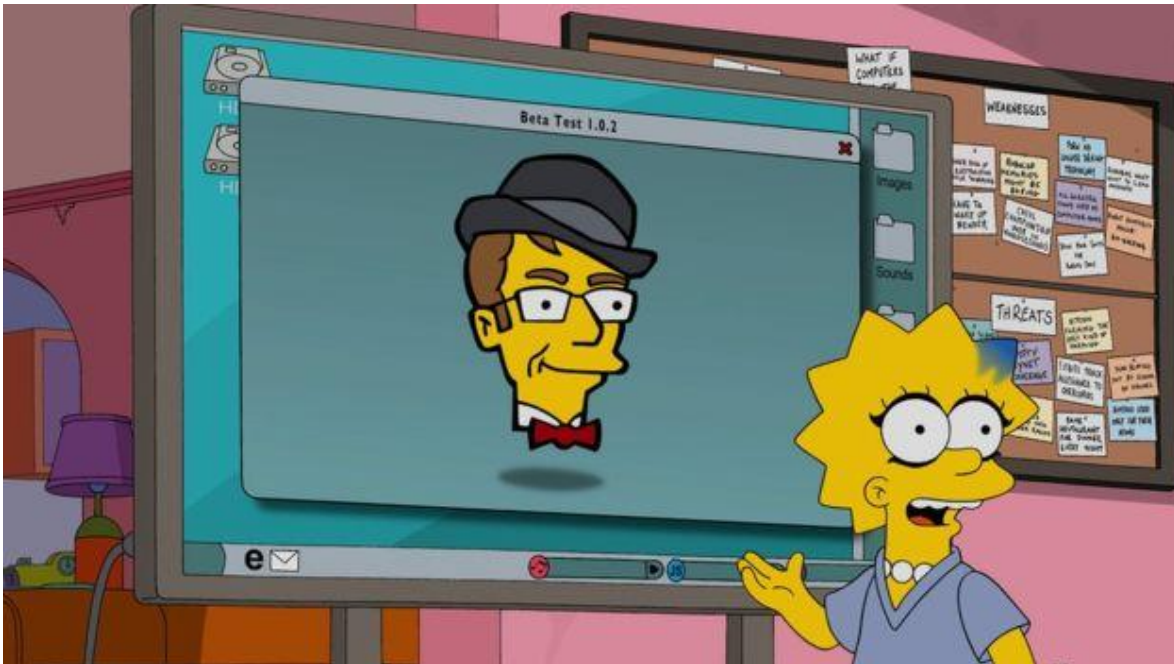


Derechos de autor de la imagen GETTY IMAGES  
Image caption Las aplicaciones son muy amplias, desde banca hasta medicina.

Pueden usarse en banca para gestionar transacciones en tiempo real, predecir modelos e incluso fraudes. Aunque, según los expertos, **el número de escenarios empresariales es muy amplio**.

## 2. Aplicaciones inteligentes

Desde asistentes personales hasta todo tipo de aplicaciones que usan la inteligencia artificial, la tecnología **puede transformar cualquier ambiente de trabajo** haciendo algunas tareas más fáciles y efectivas.



Derechos de autor de la imagen FOXImage caption En este capítulo de Los Simpsons (emitido en enero de 2016 en EE.UU.) Lisa crea una aplicación llamada Conrad capaz de predecir consecuencias reales, un futuro de ficción cada vez más cercano.

### 3. Cosas inteligentes

Las "nuevas cosas inteligentes", de acuerdo con la consultora, son principalmente **robots, drones y vehículos autónomos** y cada una de estas categorías **evolucionará para generar impacto en el mercado**".



Derechos de autor de la imagen THINKSTOCK Image caption

Se espera que la inteligencia artificial reine en el hogar y también en la oficina.

Otras tecnologías del internet de las cosas (IoT, por sus siglas en inglés) contarán con **inteligencia artificial en todas partes, desde el hogar hasta la oficina, las fábricas o las consultorías médicas**, aseguran.

Y, como se espera que sean cada vez más populares, se convertirán en "modelos colaborativos en los cuales las cosas inteligentes se comuniquen entre sí".

Aunque algunos aspectos como la privacidad, la confianza o la complejidad de crearlos podrían ralentizar su crecimiento.

## Digital

"Los (difuminados) límites entre el mundo digital y el mundo físico continúan creando nuevas oportunidades para los negocios digitales", cuentan los expertos.

**"El mundo digital será, cada vez en mayor medida, un reflejo detallado del mundo físico. Y el mundo digital parecerá parte del mundo físico".**

## 1. Realidad virtual y aumentada

La forma en la que interactuamos se ha visto modificada por el uso de la realidad virtual (RV) y de la realidad aumentada (RA).



Derechos de autor de la imagen BLOOMBERG Image caption El uso de la realidad aumentada irá en aumento.

La realidad virtual puede usarse para escenarios de aprendizaje y para experiencias remotas, entre otras cosas. Y la realidad aumentada permite mezclar el mundo real y el mundo virtual de manera sorprendente.

## 2. Gemelos digitales

Un "gemelo digital" es la **representación virtual de un producto** y se crea con el software que usaron los ingenieros informáticos en sus inicios, almacenando datos del producto físico.



Derechos de autor de la imagen DONALD IAIN SMITH/GETTYImage caption Cada vez serán más las cosas, entornos y personas que representemos virtualmente.

Esta tecnología puede usarse para analizar y simular situaciones reales, mejorar la ejecución del producto y agregarle valor.

### **3. Cadenas de bloques y dinero virtual**

Las cadenas de bloques (también conocidas por su nombre en inglés, *blockchains*) son un tipo de libros de contabilidad distribuidos en los cuales las transacciones (en bitcoins, normalmente) se dividen en bloques.



Derechos de autor de la imagen THE WASHINGTON POST Image caption Las transacciones con bitcoins irán en aumento, auguran los expertos.

## **Redes en malla**

En las redes de malla existe una conexión dinámica entre la gente, los procesos y los servicios que soportan los ecosistemas digitales inteligentes.

### **1. Sistemas conversacionales.**



Derechos de autor de la imagen THINKSTOCK Image caption La forma de comunicarnos con las máquinas será más compleja..

## 2. Aplicaciones en red y arquitectura orientada a servicios

Nuevas herramientas para desarrollar soluciones tecnológicas para poder integrar **múltiples usuarios usando varios dispositivos y comunicándose con una variedad de redes.**

*Es ser líder de tu vida*

## 3. Plataformas de tecnología digital

"Cada empresa tendrá una combinación de cinco plataformas de tecnología digital: sistemas de información, experiencia del cliente, análisis e inteligencia, internet de las cosas y ecosistemas empresariales", dicen los analistas el desafío es como integrar esas plataformas.





Derechos de autor de la imagen THINKSTOCK Image caption Las plataformas evolucionarán con el tiempo.

#### **4. Arquitecturas para la seguridad**

La seguridad también será una prioridad en 2017, desde los primeros pasos del diseño de los dispositivos tecnológicos.

#### **Entorno político social**

Citando nuevamente a P. Kotler: “Las decisiones de marketing reciben una influencia significativa de la situación en el entorno político.

El **entorno político** consiste en leyes, instituciones gubernamentales y grupos de presión que influyen en diferentes organizaciones e individuos en una determinada sociedad y los limitan.”

Por ejemplo en el diario Infobae, publica en una noticia del 23 de Enero de 2017, una modificación aplicada a la vigente con respecto a los feriados, esto tuvo una implicancia en el sector turístico que debe modificar la oferta ante la anulación de los feriados puente (día en el medio entre el fin de semana y el feriado propiamente dicho) establecido por el gobierno anterior a fin de promover la actividad turística, pero con un gran impacto sobre las PyMEs y la educación, al verse incrementados los días incesantes.

(..)"Por otro lado, el Gobierno también decidió modificar por decreto el régimen de feriados nacionales porque se había diluido el "significado simbólico" de las fechas, porque "afectó la competitividad del sector productivo" y porque "generó dificultades" para cumplir con el ciclo lectivo.

Los feriados nacionales cuyas fechas coincidan con los días martes y miércoles serán trasladados al día lunes anterior. Los que coincidan con los días jueves y viernes serán trasladados al día lunes siguiente

La nueva normativa, publicada hoy en el Boletín Oficial, reduce a 16 los días no laborables y elimina los feriados turísticos.(..)"

*Es ser líder de tu vida*

### **Entorno cultural**

Por último P. Kotler define el entorno cultural conformado por las instituciones y otras fuerzas que influyen en los valores, las percepciones, las preferencias y las conductas fundamentales de una sociedad. La gente crece en una sociedad específica que moldea sus creencias y sus valores básicos; asimila una perspectiva del mundo que define sus relaciones con los demás.

Como se dijo en el Módulo 1 Cuanto más evolucionan las sociedades, mayor es el nivel de deseos de sus miembros. Los deseos se traducen en demanda potencial de

productos específicos cuando se acompaña de un poder adquisitivo y una voluntad de compra.

Los deseos están moldeados por la sociedad en la que se vive y se describen en términos de objetos que satisfacen necesidades. <sup>ix</sup>

Una persona siente hambre y como alimentos elige para satisfacer esta necesidad un Big Mac con papas, para la sed elige Coca Cola. En Japón, suplirá su necesidad de hambre con arroz y su sed con sake

### **Análisis PEST**

Un herramienta muy utilizada es el análisis **PEST**, la cual colabora a identificar los factores del entorno general que van a afectar a las empresas. Este análisis se realiza antes de llevar a cabo el DAFO o FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas), que presenta la empresa en el marco de la planificación estratégica. <sup>x</sup>

Se trata de una herramienta estratégica útil para comprender los ciclos de un mercado, la posición de una empresa, o la dirección operativa.

Los factores se clasifican en cuatro bloques:

\* **Político - legales:** Factores relacionados con la regulación legislativa de un gobierno. Ejemplo: Legislación antimonopólico, Leyes de protección del medio ambiente y a la salud, Políticas impositivas, Regulación del comercio exterior, Regulación sobre el empleo, Promoción de la actividad empresarial, Estabilidad gubernamental.

\* **Económicos:** Factores de índole económica que afectan al mercado en su conjunto (a unos sectores más que a otros). De entre ellos, podemos mencionar: ciclo económico, Evolución del PNB, Tipos de interés, Oferta monetaria, Evolución de los precios, Tasa de desempleo, Ingreso disponible, Disponibilidad y distribución de los recursos, Nivel de desarrollo.

\* **Socio-culturales:** Configuración de los integrantes del mercado y su influencia en el entorno. Véase variables como la evolución demográfica, Distribución de la renta, Movilidad social, Cambios en el estilo de vida, Actitud consumista, Nivel educativo, Patrones culturales y la Religión.

\* **Tecnológicos:** Estado de desarrollo tecnológico y sus aportes en la actividad empresarial. Depende de su estado la cifra en gasto público en investigación, Preocupación gubernamental y de industria por la tecnología, Grado de obsolescencia, Madurez de las tecnologías convencionales, Desarrollo de nuevos productos, Velocidad de transmisión de la tecnología.

*Es ser líder de tu vida*

## **Microentorno**

De acuerdo a P. Kotler, "El microentorno incluye a todos los participantes cercanos a la compañía que afectan, ya sea de manera positiva o negativa, su capacidad para establecer relaciones con sus clientes y crear valor para ellos".

## **La empresa**

Ya se ha visto detalladamente a lo largo de curso todas las implicancias relacionadas con la empresa. Desde el tamaño de la empresa, directamente relacionado con el lugar que llega a ocupar el Marketing, cuanto mayor es la empresa, más lugar se le dará al Marketing en ella. Lo primordial es involucrar a todas las áreas para que toda la empresa actúe dándole valor a su cliente, para asegurar así su fidelidad.

Por ejemplo en la rama de la hotelería, si bien el Departamento de Marketing puede definir las políticas a seguir, son los empleados de la primera línea los que sean los proveedores de la información más relevante, por ejemplo las mucamas son quienes aportan los datos más importantes sobre los huéspedes, son quienes están en contacto con su intimidad y pueden revelar que requerimientos adicionales a los estandartes utilizó el huésped durante su estadía.

### **Proveedores**

Como lo resalta P. Kotler: “Los proveedores constituyen un vínculo importante del sistema general de la red de entrega de valor de la empresa hacia el cliente. Brindan los recursos que la compañía necesita para producir sus bienes y servicios. Los problemas con los proveedores podrían afectar seriamente el marketing. Los gerentes de marketing deben vigilar la disponibilidad del abasto y los costos. La escasez de insumos o los retrasos, las huelgas de sus trabajadores y otros sucesos costarían ventas a corto plazo y perjudicarían la satisfacción de los clientes a largo plazo. Un incremento en los costos de los insumos ocasionaría incrementos en los precios que podrían afectar de manera negativa el volumen de ventas de la compañía.

La mayoría de los mercadólogos en la actualidad tratan a sus proveedores como socios en la creación y entrega de valor para el cliente.”

Completamente de acuerdo, si falla algún proveedor repercute y afecta la calidad del servicio o producto que se presta.

Por ejemplo en el artículo del diario El Cronista on line del Noviembre 2016, Good Food presenta su caso en relación a la firma Arcos Dorados,

"Me considero socio de McDonald's: si le va bien, a mí también y viceversa", sostiene Carlos Bustamante, presidente de Good Food, que elabora aderezos en porciones individuales y provee a la cadena de los arcos dorados. Al comienzo de la relación comercial, hace 16 años, la firma de Bustamante suministraba cinco insumos -aceite, sal, vinagre y dos aderezos-. "Hoy, Good Food nos provee 25 ítems de la línea de salsas y aderezos", afirma Ricardo Méndez, director General de Arcos Dorados, quien asegura que es política de la compañía desarrollar pymes locales que puedan abastecerlos. "Cuando llegamos a la Argentina, hace 30 años, no teníamos proveedores locales calificados. Hoy, el 95% de nuestros insumos son de industria nacional", detalla.

Bustamante recuerda cómo empezó a trabajar con la firma de fast food. A fin de los '90, su empresa tenía una pequeña fábrica de 260 m2 en Castelar. "Un día, mi hijo dice: 'Papá, ¿por qué no llamás a McDonald's para ofrecer los productos?' Contesté: 'Germán, con esta fábrica no podemos proveerle'". Al día siguiente, Bustamante recibió un llamado de la compañía: querían conocerlo. "Fue insólito", recuerda. Bustamante explicó a los representantes de Arcos Dorados que no estaba en condiciones de suministrar lo que necesitaban por las limitaciones de su industria, pero les ofreció volver a contactarse una vez terminada la fábrica, de 1800 m2, que estaba construyendo en el Parque Industrial La Cantábrica en Haedo. "Me dijeron 'ok'. Nos mudamos en 1999 y, ese año, empezamos a ser sus proveedores".

Tanto prosperó el vínculo que Good Food comenzó a elaborar, en su laboratorio, productos que la cadena solicitaba. "Venía el equipo de McDonald's a la planta y, con nuestro staff, lográbamos los objetivos que la empresa pedía", sostiene. "Han desarrollado salsas a pedido de McDonald's para productos, lanzamientos y hamburguesas especiales", agrega Méndez.

Desde la pyme aseguran que esta relación "es un ida y vuelta". Cuando invierten en nuevas maquinarias le informan a su principal cliente que están en condiciones de ofrecerles nuevos productos. "La palabra final es de McDonald's. Lo hacemos a medida de lo que necesita", afirma Bustamante. Para el dueño de Good Food, McDonald's representa el 23% de las ventas mensuales. "Cuando nos mudamos a la nueva fábrica éramos 12, hoy somos 120. La empresa nos ayudó y nos permitió capacitar al equipo", explica.

### **Intermediarios de marketing**

Citando nuevamente a P. Kotler: "Los intermediarios de marketing ayudan a la compañía a promover, vender y distribuir sus bienes a los consumidores finales; incluyen distribuidores, empresas de distribución física, agencias de servicios de marketing e intermediarios financieros. Los distribuidores son empresas del canal de distribución que ayudan a la compañía a localizar clientes o a venderles; incluye a mayoristas y a minoristas, quienes compran y distribuyen mercancía.

Tomando un ejemplo citado por Kotler en su libro Marketing :

42 "Coca-Cola asigna equipos de individuos con diferentes funciones, quienes se dedican a entender los aspectos más sutiles del negocio de cada minorista asociado. Realiza una enorme cantidad de investigación acerca de los consumidores de bebidas y comparte esos conocimientos con sus socios. Analiza los aspectos demográficos de los códigos postales de Estados Unidos y ayuda a sus socios a determinar cuáles marcas de Coca-Cola son las preferidas en sus áreas. Coca-Cola incluso ha estudiado el diseño de los tableros del servicio en el automóvil para conocer mejor qué presentaciones, fuentes, tamaño de letras, colores y elementos visuales estimulan a los consumidores a ordenar más alimentos y más bebidas. A partir de estos conocimientos, el grupo Coca-Cola Food Service desarrolla programas de marketing y herramientas de comercialización que ayudan a sus socios minoristas a incrementar sus utilidades y venta de bebidas. Por

ejemplo, el sitio web de Coca-Cola Food Service, [www.CokeSolutions.com](http://www.CokeSolutions.com), le ofrece a los minoristas una enorme cantidad de información, soluciones de negocios y consejos de comercialización. Coca-Cola les dice a sus socios: “Sabemos que ustedes sienten pasión por deleitar a sus clientes y por mejorar sus experiencias reales en todos niveles. Como su socio, queremos ayudarles de la mejor forma posible”. Este tipo de actividades tan intensas de los socios han convertido a Coca-Cola en el líder definitivo del mercado de bebidas gaseosas de Estados Unidos.”<sup>xi</sup>

## **Competencia**

“Conjunto de compañías que ofrecen productos o servicios de la misma naturaleza que los de otra compañía. También se denomina de esta forma al conjunto de marcas que ofrecen productos o servicios que son de distinta naturaleza pero que cubren las mismas necesidades, por lo que pueden restarse mercado.”<sup>xii</sup>

Según P. Kotler Cada empresa debería tomar en cuenta su tamaño y su posición en la industria, en relación con los competidores.

Según el tamaño y el lugar que ocupe cada empresa, en el mercado, es que debe diseñar su estrategia para poder ocupar cada una su lugar. Más adelante se verán algunas estrategias para poder lidiar con este actor en el mercado

## **Clientes**

Se dice que hoy Los millennials en 2018 representarán el 50% del consumo mundial. En Argentina ya son el 22% de la población. El 68% consulta las redes sociales antes de tomar una decisión de compra, 7 de cada 10 pagaría más por un producto con causa social, y el 38% accede a internet vía mobile. Los Millennials son consumidores que tienen prioridades distintas a sus antecesores, los Baby Boomers y la Generación X, por eso la estrategia para abordarlos debe ser diferente. En el Estudio Global sobre



“Generation Lifestyles”, Nielsen investigó las principales aspiraciones de los Millennials y “mantenerse en forma y saludable” resultó ser la prioridad número uno. En segundo lugar se ubicó “hacer dinero”, seguida por “tener tiempo para la familia” y finalmente “tener una carrera satisfactoria”.

Para los fabricantes tomar en consideración esta escala de valores al momento de desarrollar sus productos y la comunicación de sus marcas, puede constituir una interesante oportunidad para llegar de forma mucho más efectiva a este grupo de consumidores alineándose con sus intereses y resaltando aquellos beneficios clave.

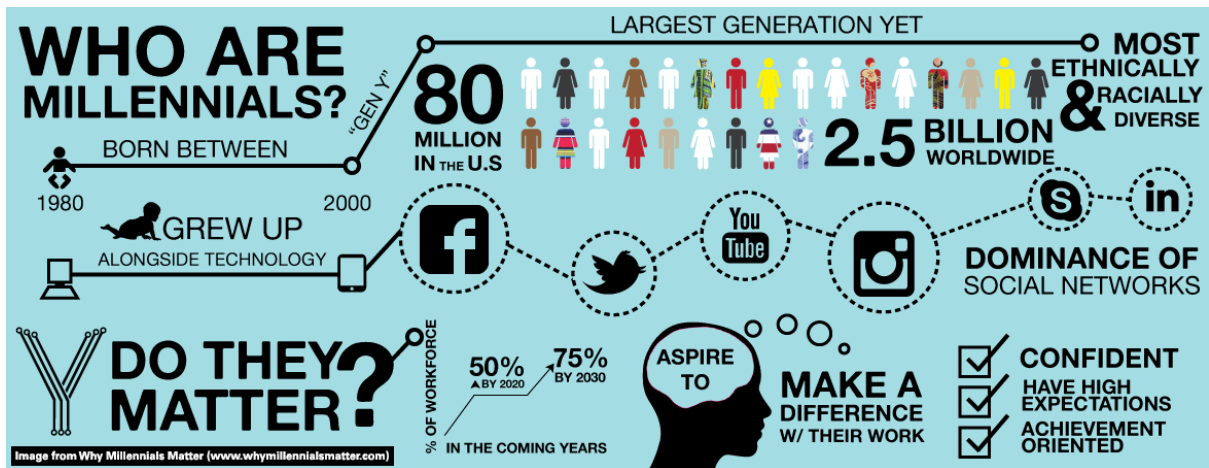
Hoy en día, en la Argentina, las marcas más exitosas son las que apelan a este público, adhiriendo a uno o más de los cuatro pilares clave que identifican a los Millennials: Salud, Funcionalidad, Conveniencia y Responsabilidad Social.

Hay una gran recompensa para fabricantes y retailers que apuestan a estos consumidores y dirigen hacia ellos su estrategia. Tal es así que los productos que respondieron a alguno de estos cuatro pilares tuvieron un crecimiento del 58%, mientras que el promedio de las categorías creció tan sólo un 6,7%. Estas diferencias son aún mayores en las canastas de Alimentos No Básicos y de Cosmética y Tocador.

Asimismo, cabe destacar que este tipo de productos suele ubicarse en un rango de precio significativamente superior que la media, manejando un índice de precio en torno al 200% por encima del promedio de mercado de las categorías a las que pertenecen.

Al analizar los diferentes pilares vemos que, si bien todos son importantes, los Millennials declaran estar más interesados por los productos vinculados con la responsabilidad social que por los funcionales. Sin embargo, en la realidad los resultados son diferentes: son justamente los productos funcionales los que presentaron los mayores niveles de crecimiento (114%), mientras que los relacionados con temas de responsabilidad social crecieron sólo un 7,5%. En parte esto puede explicarse por la dificultad que muchas veces conlleva comunicar de forma efectiva al consumidor las

acciones de responsabilidad social que realizan las compañías, abriendo un espacio de clara oportunidad de mejora.<sup>xiii</sup>



### Crear una ventaja competitiva sostenible<sup>xiv</sup>

Crear una ventaja competitiva es lo que diferencia a las empresas entre si y es lo que hace que un cliente/consumidor se centró en una y otra y le sea fiel. Una empresa u organización que se ocupa de analizar su entorno constantemente es más probable que pueda desarrollarla Al ser la primera en lanzar determinado tipo de producto puede permitirse cobrar un precio más alto que la competencia.

La ventaja competitiva sostenible en el tiempo también puede estar relacionada con precios bajos. Carrefour transmite en su slogan "El precio más bajo siempre" y apuesta a que si en otro lado el producto se encuentra más barato se devuelve la diferencia.

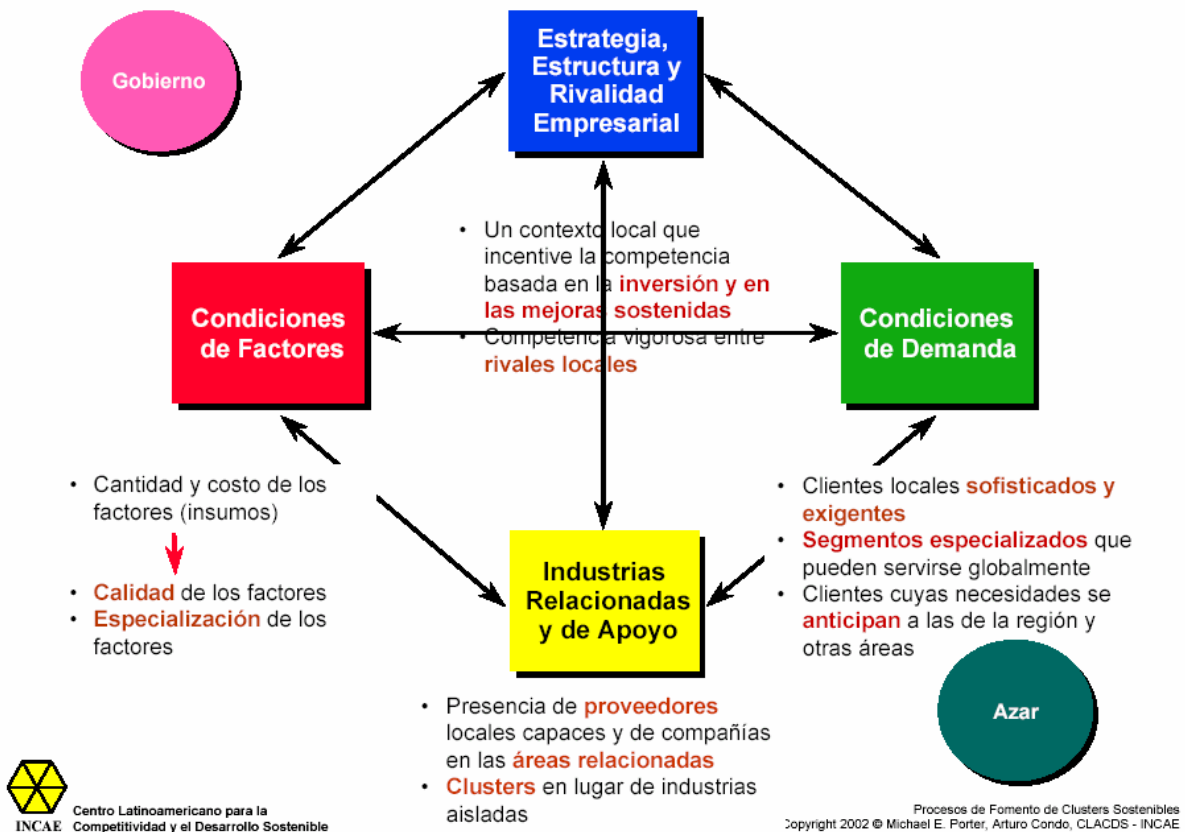
### Variables controlables en Marketing

Se dice que las únicas variables que puede controlarse dentro de algunos parámetros son aquellas que hacen al Marketing Mix, y ellas son:

- Precio

- Producto / servicio
- Distribución
- Publicidad/ promoción
- 

## La Competitividad y el Ambiente Empresarial Nacional



## Bibliografía

<sup>i</sup> "Introducción al Marketing" (3a edición) **Autores:** Philip Kotler, Gary Armstrong y otros.

**Editorial:** Pearson

<sup>ii</sup> <http://www.eitb.eus/es>

<sup>iii</sup> Área de Comercialización e Investigación de Mercados Dirección Comercial I. 3º L.A.D.E.

<sup>iv</sup> Wikipedia

<sup>v</sup> Área de Comercialización e Investigación de Mercados Dirección Comercial I. 3º L.A.D.E.

<sup>vi</sup> <http://www.datosmacro.com/demografia/poblacion/argentina>

<sup>vii</sup> "Introducción al Marketing" (3a edición) **Autores:** Philip Kotler, Gary Armstrong y otros.

**Editorial:** Pearson

---

viii BBC on line Copyright © 2017 BBC. El contenido de las páginas externas no es responsabilidad de la BBC. Enero 2017

ix "Introducción al Marketing" (3a edición) **Autores:** Philip Kotler, Gary Armstrong y otros.  
**Editorial:** Pearson

x Wikipedia [https://es.wikipedia.org/wiki/Análisis\\_PEST](https://es.wikipedia.org/wiki/Análisis_PEST)

xi "Introducción al Marketing" (3a edición) **Autores:** Philip Kotler, Gary Armstrong y otros.  
**Editorial:** Pearson

xii <https://www.marketingdirecto.com/diccionario-marketing-publicidad.../competencia-2>

xiii Asociación Argentina de Marketing <http://www.aam-ar.org.ar>

### Otra bibliografía

KOTLER, Philip; CÁMARA, Dionisio; GRANDE, Ildefonso y CRUZ, Ignacio (2000): Dirección de Marketing, edición del milenio, Prentice-Hall, Madrid.

LAMBIN, Jean-Jacques (1995): Marketing Estratégico, 3ª edición, McGraw-Hill,- Madrid.

MARTÍN ARMARIO, Enrique (1993): Marketing, 3ª reimpresión, 1999, Editorial Ariel, S.A., Barcelona.

MUNUERA ALEMÁN, José Luis y RODRÍGUEZ ESCUDERO, Ana Isabel (1998): Marketing estratégico. Teoría y casos, Pirámide, Madrid.

SAINZ DE VICUÑA ANCÍN, José María (1999): El plan de marketing en la práctica, 4ª edición, Esic, Madrid.

SÁNCHEZ HERRERA, Joaquín (2001): Plan de marketing: análisis, decisiones y control, Ediciones Pirámide, Madrid.

SANTESMASES MESTRE, Miguel (2004): Marketing. Conceptos y estrategias, 5ª edición, Pirámide, Madrid.

xiv La ventaja competitiva sostenible en el tiempo y como diferenciarse Manuel Ramos Director Gral. Stratgia

*Es ser líder de tu vida*