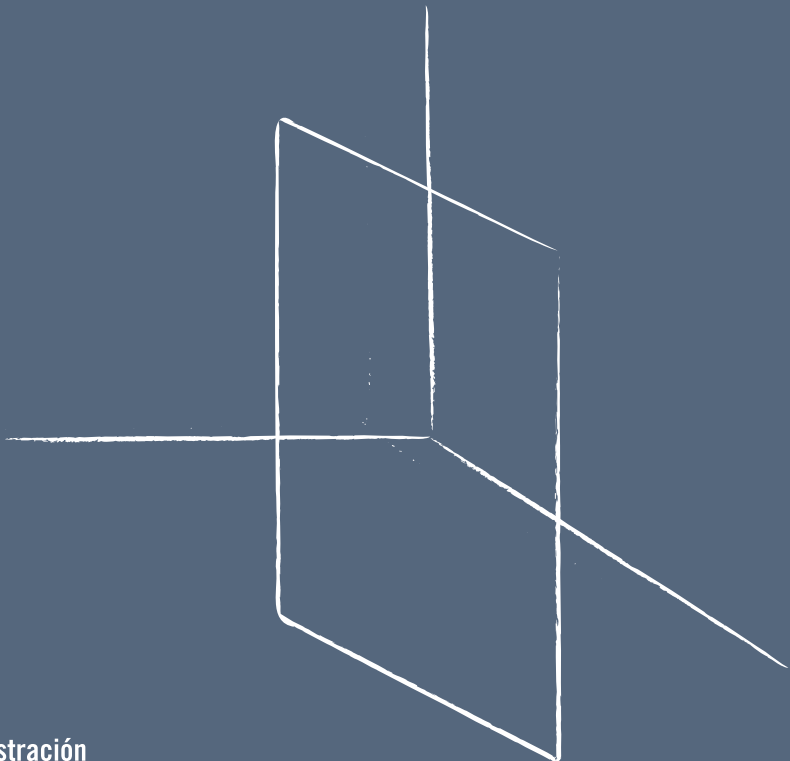


Gestión estratégica de la demanda

Néstor A. Salazar D.



Colegio de Estudios
Superiores de Administración



GESTIÓN ESTRATÉGICA DE LA DEMANDA



**Colegio de Estudios
Superiores de Administración**

GESTIÓN ESTRATÉGICA DE LA DEMANDA

Néstor A. Salazar D.

PRIMERA EDICIÓN, BOGOTÁ, D.C., MARZO DE 2011

COORDINACIÓN EDITORIAL: DEPARTAMENTO DE COMUNICACIONES Y MARKETING CESA

CORRECCIÓN DE ESTILO: JENNY A. JIMÉNEZ M.

DIAGRAMACIÓN Y DISEÑO: DIEGO ESTEBAN ROMERO VARÓN

© 2011 COLEGIO DE ESTUDIOS SUPERIORES DE ADMINISTRACIÓN CESA

© 2011 NÉSTOR A. SALAZAR D.

ISBN: 978-958-97648-8-6

COMUNICACIONES

CRA. 6 NO. 35 - 28 CASA LLERAS

COMUNICACIONES@CESA.EDU.CO

TODOS LOS DERECHOS RESERVADOS.

ESTA OBRA NO PUEDE SER REPRODUCIDA SIN EL PERMISO PREVIO ESCRITO.

REGISTRO BIBLIOGRÁFICO:

658.8

S161G

2011 SALAZAR D., NÉSTOR A. GESTIÓN ESTRATÉGICA DE LA DEMANDA. BOGOTÁ:
COLEGIO DE ESTUDIOS SUPERIORES DE ADMINISTRACIÓN –CESA-. DEPARTAMENTO DE
COMUNICACIONES Y MARKETING, 2010. 468P.

DESCRIPTORES: MERCADEO / DEMANDA (TEORÍA ECONÓMICA)--MÉTODOS
ESTADÍSTICOS / COMPORTAMIENTO DEL CONSUMIDOR

CONTENIDO

Agradecimientos.....	15
Prólogo.....	17
Introducción	20
Capítulo 1. Conceptos básicos para el Análisis de demanda.....	27
Presentación.....	27
Estrategia	28
Rangos de certeza.....	30
El concepto de mercado: evolución histórica y tendencias recientes..	32
Motivaciones de consumidores y productores	37
El mercado mundial y la realidad latinoamericana.....	38
Resumen y conclusiones.....	48
El caso de la oferta y demanda agregadas en Colombia.....	49
Capítulo 2. Oferta y demanda.....	55
La perspectiva del productor: la oferta de bienes y servicios	55
Producción con un insumo variable	60
Producción con dos insumos variables.....	69
La perspectiva del consumidor: teoría moderna de la demanda.....	74
Demanda probable y demanda potencial.....	77
Cambios en la demanda y la elasticidad.....	79
Elasticidad y cambios en las variables de la demanda	86
La demanda de la empresa.....	91
Demanda y canales.....	93
Tipos de mercado.....	95
Resumen y conclusiones.....	116
Ejercicio propuesto: F.E. (Feasible Environment)	117
Casos de mercados en Latinoamérica	121
Capítulo 3. Determinación y valoración de la demanda.....	127
Factores determinantes de la demanda de productos.....	127

Fuentes de información para identificar las variables relevantes.....	130
Métodos de estimación de la demanda	133
Pronóstico de la demanda potencial y del nicho de mercado	138
Investigación de mercado	147
Determinación de la demanda por métodos estadísticos	159
Determinación de la demanda por métodos inductivos	191
El proceso de gestión y modelación de negocios por rangos de certeza.....	195
Recomendaciones y cuidados especiales.....	200
Resumen y conclusiones.....	203
El caso del sector automotriz en Colombia	205
Ejercicio propuesto 1.....	211
Ejercicio propuesto 2: determinación de la demanda por métodos inductivos	211
 Capítulo 4. La demanda internacional de productos.....	 217
Presentación.....	217
Conceptos y realidades del entorno internacional.....	218
Bases y desarrollos teóricos aplicables	224
La teoría de la ventaja competitiva.....	232
Análisis de un sector en la práctica	244
Limitaciones al ejercicio competitivo de la empresa	247
Mercadeo internacional y globalización.....	250
La viabilidad de la operación internacional.....	272
Mezcla de mercadeo en mercados internacionales.....	281
Lista de chequeo para fijación y cambios de precios internacionales..	289
Implicaciones generales para la gestión de mercadeo.....	293
Estrategias de penetración de mercados internacionales	295
Elaborando el plan de mercadeo internacional	303
Resumen y conclusiones.....	306
Ejercicio propuesto: Alianza Internacional S.A.	308
 Capítulo 5. Política de precios.....	 311
Presentación.....	311

El concepto de precio	314
El rol de los costos en la determinación de precios.....	315
Gestión de costos y creación de valor.....	327
El contexto de la fijación de precios.....	333
Procesos decisorios en la mezcla de mercadeo y el precio	340
Decisiones de precios y escenarios factibles de desempeño.....	342
Objetivos corporativos y el rol del precio.....	344
El caso de la guerra de precios	349
Técnicas de fijación de precios.....	351
Casos especiales en la determinación de precios.....	375
Determinación del precio en la demanda de empresas.....	382
Análisis de costo-beneficio.....	399
Simplificaciones y paradigmas erróneos en la determinación de precios.....	400
Subestimando la respuesta esperada de la competencia.....	403
La dimensión psicológica del precio	403
Reglas de supervivencia para optimizar precios.....	404
Resumen y conclusiones.....	406
 Conclusiones.....	 408
 Bibliografía básica	 413
Bibliografía complementaria	416
Páginas web.....	417
Bibliografía virtual	418
 Anexos	 419

A Adriana, Catalina e Isabella, ustedes son la evidencia de la presencia de Dios en mi vida y la certeza de un futuro y nuevas lecciones por aprender.

AGRADECIMIENTOS

- ◆ A Dios, mi guía e inspiración de todos los momentos.
- ◆ A mis hijas, Catalina e Isabella, por su comprensión, y a mi esposa Adriana, por su desvelado apoyo en las largas horas dedicadas a la redacción del libro y su esfuerzo analizando y criticando su contenido.
- ◆ A mis padres y abuelos, que tanto aportaron en la primera etapa de mi formación; desde el Cielo sabrán de estas líneas y su modesto significado para la academia y los negocios. Igualmente a mis hermanas, Mónica, Liliana y Ángela María y a mis hijos, Carlos Enrique, Andrés Eduardo y Felipe, por todo lo que han significado de bueno y positivo en mi vida.
- ◆ A mis estudiantes del CESA, que con sus preguntas, inquietudes y esfuerzos contribuyeron a la utilidad práctica que tiene esta obra.
- ◆ Al equipo de investigación designado por el CESA, profesionales y ejecutivos de alto nivel en empresas nacionales y multinacionales, egresados de la especialización en Mercadeo Estratégico que tanto contribuyeron en la profundización de contenido y los casos sobre Latinoamérica: el doctor Aurelio Otero R. y las doctoras Camila Herrera, Juliana Santamaría y Faryd Castillo S.
- ◆ Al doctor Juan Ramón Samper, quien siendo Director de la Especialización en Mercadeo Estratégico, dio su apoyo y orientación, especialmente en el enfoque temático, la profundidad académica y el valor práctico de esta obra para la academia y la gestión.
- ◆ A la doctora Lina Echeverry, Directora de la Especialización, por su apoyo e interés en hacer realidad esta publicación.
- ◆ Al Comité de Investigaciones del CESA, en especial por sus observaciones críticas que tanto me alertaron sobre detalles valiosos y alternativas de modelación de negocios.
- ◆ A los pares académicos que revisaron el manuscrito y propusieron observaciones y críticas valiosas, que obligaron a ajustes, correcciones y profundizaciones que mejoraron sustancialmente el resultado final.
- ◆ A mis clientes, que sin saberlo me han permitido en los últimos años experimentar y aplicar estas herramientas en sus organizaciones y disfrutar de los

éxitos alcanzados por sus equipos directivos. Muchos de los ejercicios y casos propuestos han sido tomados de esta realidad práctica, pero manteniendo oculto el nombre de estas empresas, por respeto y ética de negocios.

- ◆ A mi amigo de tantos años, el ex ministro de Estado y ex candidato a la vicepresidencia por el Partido Conservador, el doctor Luis Ernesto Mejía Castro por su análisis crítico, sus recomendaciones y por haber aceptado escribir el prólogo y plasmar en él tantas enseñanzas.

PRÓLOGO

La lectura de este libro presenta una serie de herramientas y recomendaciones que *permiten actuar con menor grado de incertidumbre* en la construcción de escenarios, condición esencial para una más acertada planeación en el proceso de establecer una aventura empresarial.

El mayor atributo de un empresario es precisamente su cercanía con lo que se denomina el “álea empresarial”, es decir, su habilidad principal termina siendo su capacidad de enfrentar los diferentes riesgos inherentes a su actividad con una intuición especial y particular propia de estos creadores de riqueza y progreso social.

Pero, ¿cuál termina siendo el principal de esos riesgos, sobre todo en economías en desarrollo como las nuestras? En ellas, además, debe enfrentar la globalización, que diferente a lo que se percibe, no es exactamente una política de Estado o de gobierno, sino un hecho que se da, incluso a pesar de los gobiernos y los Estados. Es mucho más poderosa como quiera que ingresa a través de los medios de comunicación y los diferentes mecanismos de interacción, que están cada vez más al alcance de los miembros de esta aldea global.

El riesgo principal, entonces, termina siendo una gran incertidumbre sobre las variables principales del comportamiento de los negocios, incertidumbre que afecta por supuesto la capacidad de predecir eficazmente los diferentes comportamientos de dichas variables y, por tanto, hace más difícil la planeación y la conducción óptima de las actividades empresariales.

Es por eso que cada vez se requieren mayores herramientas para reducir este margen de incertidumbre.

El autor analiza las motivaciones racionales del cliente y el empresario, y las encadena con el desenvolvimiento de los mercados desde una perspectiva histórica, permitiendo un mayor entendimiento de su funcionamiento, con el desarrollo de los diferentes tipos de mercado, bien sea de oferta o de demanda, y ofreciendo una explicación académica soportada en ayudas gráficas que permiten a quienes no han tenido cercanía con la teoría económica (como el autor de este texto) tener una mejor visión y entendimiento del comportamiento de cada uno de los mercados.

Esa profundización académica de los diferentes tipos de mercado resulta ser la base necesaria para la aplicación de las herramientas en mención, pues es

claro que el mejor entendimiento y conocimiento de los mercados, y dentro de ellos las motivaciones de los clientes, son la primera tarea que se debe emprender en la búsqueda de menores grados de incertidumbre.

Una vez entendidos los conceptos del comportamiento económico de los diferentes mercados, lo mismo que las posibilidades de actuación de los productos en los mismos y las alternativas que ofrecen las diversas mezclas para obtener el beneficio óptimo, se sumerge el autor en los diferentes mecanismos de determinación de la demanda objetivo, ofreciendo una serie de herramientas para encontrar la mejor información del tamaño y el posible comportamiento de la demanda que se persigue, de nuevo, buscando las mejores alternativas de reducción de incertidumbre y, por tanto, de control del riesgo empresarial.

Igual procedimiento se establece en la propuesta de ejercicios para la determinación más razonable de las estrategias de precios para los productos que se pretenden introducir en los diferentes mercados, herramientas que van desde la medición de los costos de producción y la determinación de las rentabilidades esperadas a partir de complejos modelos matemáticos, hasta la determinación de los precios basados en la percepción de valor del cliente y su contraste con las posibilidades de la competencia, circunstancia que en un mundo globalizado es cada vez el mecanismo más importante, por lo menos para establecer la capacidad competitiva de la aventura empresarial.

Finalmente, se desarrolla un extenso escenario de alternativas de incorporación a los mercados internacionales, en donde los modelos matemáticos, las series estadísticas y los mecanismos de determinación de precios y mercados de carácter objetivo, terminan cediendo ante las características especiales de los mercados internacionales, sobre todo aquellos relacionados con las economías en desarrollo más próximas a nuestras posibilidades.

Interesante por demás resulta la posibilidad de observar la definición de ventajas comparativas (Smith y Ricardo) frente al concepto de ventajas competitivas (Porter), conceptos que resultan lógicos para nosotros en las actuales circunstancias, pero que obviamente tuvieron toda su validez en el momento en que surgieron y bajo los contextos en los que se desarrollaron.

Evidentemente, el diamante competitivo de Porter es el concepto más apropiado en las circunstancias actuales, y la búsqueda de las alternativas que logran un mejor equilibrio de las oportunidades que un país consigue identi-

ficar y aprovechar resultan ser el motor de la inserción de su economía en el mundo moderno.

Este ejercicio resulta por demás bienvenido en momentos en los que las empresas colombianas deben buscar la expansión de los mercados objetivos, pues como bien lo demuestra el autor, existe la necesidad de buscar rendimientos y economías de escala, por supuesto dentro del equilibrio que también se observa en las primeras partes del libro, pero definitivamente como un objetivo primordial para un mejor aprovechamiento de los recursos invertidos. Esta búsqueda de economías y rendimientos de escala solo puede darse ante la posibilidad de mercados ampliados, los cuales solo se encuentran en el campo de la economía internacional.

En el ejercicio empresarial que me ha tocado desarrollar, hemos tenido que buscar esta ampliación de mercado basados en información muy parcial y fragmentaria, y siguiendo mucho más el deseo que la exigencia metodológica de valoración de riesgos. Seguramente este ha sido un común elemento a muchas aventuras empresariales de expansión de mercados (no muchos lo reconocen así) y, por supuesto, los desastres no han tardado en aparecer. *Los siniestros relacionados con el ejercicio superficial del análisis del entorno internacional no son pocos y hacen que esa inserción resulte bastante más costosa de lo que debiera haber sido.*

Lo que pretende esta obra es precisamente evitar dichos siniestros, o al menos minimizarlos al ofrecer, incluso, diversas listas de chequeo que permiten un análisis más objetivo de las diferentes variables.

No obstante lo anterior, siempre queda el espacio definitivo del empresario que ve un poco más allá, que posee esa característica no susceptible de desarrollar académicamente, que tiene que ver con el espacio de intuición y que, acompañado de las mejores herramientas de análisis, seguirá siendo un elemento definitivo del empresario de siempre.

Bienvenido pues este trabajo, intenso en academia y herramientas sofisticadas orientadas, como lo hemos expresado, a *buscar las mejores decisiones, basadas en la disminución de los grados de incertidumbre y la obtención de resultados con un menor grado de exposición y riesgo.*

INTRODUCCIÓN

La identificación de las características de la demanda que enfrentamos, y las variables que la determinan, es uno de los conocimientos con mayor valor estratégico para la gestión y una de las mayores responsabilidades del área de mercadeo dentro de una organización.

La comprensión de la demanda implica un conocimiento cercano de dos elementos que están en alto grado fuera del control de la organización: la percepción de valor del producto que ofrecemos, y las motivaciones y restricciones del consumidor, todo lo cual determina la decisión de compra.

La conjunción de estos elementos condiciona la decisión del cliente y esta zona decisoria depende del conocimiento cercano de dos tipos de variables que intervienen en su comportamiento, de las cuales unas están bajo el control de la organización y otras escapan a ella.

Las primeras se resumen en la mezcla de mercadeo y las segundas son las variables externas que determinan el nivel de ingreso del consumidor, su capacidad de compra e interés de financiar consumo, cuando la necesidad lo impulsa a hacerlo; también condicionan en alto grado la competitividad de nuestros productos; adicionalmente está la respuesta estratégica y táctica de nuestros competidores.

El propósito central de este libro es dar al lector las herramientas necesarias para identificar las variables que explican el comportamiento de la demanda, establecer la relación estadística entre ellas y, al identificar y valorar escenarios de corto plazo, *determinar el rango de certeza probable* sobre el nivel de ventas esperado y, en consecuencia, sobre la gama de resultados operativos y la determinación de las necesidades de tesorería correspondientes.

Con este conocimiento la alta dirección puede determinar las acciones que deben acompañar a la gestión para optimizar los resultados comerciales y financieros. Este enfoque de gestión basado en el análisis estratégico de la demanda minimiza los habituales desperdicios de recursos reflejados en castigos de cartera y los resultantes de inventarios de baja rotación u obsoletos, el costo de financiamiento por aumento en el ciclo operacional, y también sirve para limitar la presencia de inversión improductiva y el costo implícito en las promociones de fin de mes para cumplir presupuestos.

En su aplicación práctica vamos a identificar quién es nuestro cliente potencial, cuáles son sus características, a qué estímulos resulta sensible, cuál es su presupuesto, cómo lo distribuye, cuáles son sus hábitos y frecuencia de consumo, cuáles son sus restricciones, cuál es su percepción de nuestra empresa, productos y canales, cómo percibe a nuestros competidores, etc.

Las preguntas que la metodología propuesta absuelve son muchas y relevantes; de su respuesta depende el éxito de las acciones de mercadeo y, por lo mismo, determinan el resultado de la organización.

Estas respuestas dependen de hechos a los cuales la gestión se enfrenta: cuán diversos son nuestros clientes, qué tan dispersos se encuentran, cuál es su perfil personal y cultural, etc.; todo ello determina la forma como van a reaccionar a nuestra propuesta.

Por otro lado, resulta preciso reconocer que el abrumador avance de la tecnología ha creado un nuevo cliente, mucho mejor informado, más independiente y difícil de catalogar, y que ya no responde de la misma manera al estímulo del mercadeo.

En efecto, la eficacia de los anuncios en los medios se ha deteriorado enormemente, de la mano de la avalancha de anuncios a que se expone el consumidor promedio cada día, saturado del “paisaje publicitario” a que lo sometemos mediante la promoción y publicidad de nuestros productos.

En un estudio citado por Philip Kotler (2004) se demuestra que el 60% de las personas entrevistadas odia la publicidad y el mercadeo, el 70% cambia de canal o abandona el televisor durante las pausas publicitarias, el 60% desea que se limite la publicidad en general, el 41% estaría dispuesto a pagar para que en las emisoras de televisión no se emita publicidad, y un 70% pagaría por un producto que elimine la publicidad de sus pantallas.

En el mismo estudio se demuestra que el 43% de los directores financieros de las empresas encuestadas consideran inútil el esfuerzo de mercadeo, un 27% solo lo considera útil como táctica a corto plazo, y un 32% afirma que en momentos de dificultad para la empresa, lo primero que recortaría sería la inversión en mercadeo.

La realidad del mundo moderno, aún en economías duales como las latinoamericanas¹, nos enfrenta a un consumidor mucho más complejo, diverso y mejor informado, más exigente y consciente del valor de su poder decisorio. La eficacia de los esfuerzos de mercadeo depende en consecuencia de nuestra habilidad para identificar las variables a las cuales el cliente reacciona positivamente y, de entre ellas, seleccionar las que podemos controlar. Igual hacemos con aquellas que no controlamos y las que corresponden a nuestros competidores y al entorno personal del cliente potencial para valorar la sensibilidad del consumidor a tales variables y obrar en consecuencia.

En Latinoamérica el esfuerzo es mucho más complejo: tenemos un segmento de la clase media, media alta y alta, que acude a canales modernos para satisfacer sus necesidades de consumo: hipermercados o centros comerciales de alto nivel; otro segmento de clase media, media baja y baja, acude prioritariamente al canal tradicional, especialmente a los mini mercados de barrio que tienen alguna diversidad en el surtido, sistemas de exhibición y pago modernos y, por último, está un grupo numeroso de hogares que pertenecen al estrato bajo y bajo-bajo, que dependen de la tienda de barrio, en la que se manejan unidades de consumo pequeñas y tiene todavía un sistema en el que sobrevive la venta “al fiado”.

Esta descripción que corresponde a productos de consumo masivo, igual se puede repetir con desagregaciones similares al identificar los canales para otros productos.

Por otro lado, en las organizaciones, la efectividad del mercadeo depende de dos áreas a las cuales normalmente los funcionarios de ventas y mercadeo no tienen acceso: las operaciones, y administración y finanzas.

En ellas se influye severamente sobre la propuesta de valor que ofrecemos al cliente y la forma como la organización valora y reconoce los resultados de la gestión. En efecto, las debilidades del proceso productivo inducen otro tanto en la propuesta de valor que presentamos al cliente y tienen consecuencias directas en la calidad y la efectividad de la logística hacia el consumidor final. Igual-

1 Son economías en las que coexisten grupos significativos de hogares que viven al ritmo de la modernidad con otros que lo hacen al margen de ella. Los unos tienen patrones de ingreso y consumo altos, incluso en algunos segmentos al nivel de sus pares en el mundo desarrollado; los otros escasamente superan los niveles de pobreza e incluso se puede hablar de un tercer grupo de quienes están por debajo de ese nivel y se debaten para sobrevivir día a día.

mente, las formas de financiamiento, la gestión de la cadena de abastecimiento y distribución, la administración y el desarrollo del recurso humano y los criterios con los cuales se asigna el costo al producto, afectan los resultados de la gestión comercial y de mercadeo, y la forma como se presentan y perciben.

El punto concreto de conexión entre el mercadeo y estas áreas exige una comprensión precisa de las variables que componen la demanda y la forma como determinan su comportamiento. Esta información se encuentra en las áreas de proceso, la administración y las finanzas, y a ella los equipos comerciales y el mercadeo tradicional pocas veces se enfrentan.

Estamos en consecuencia obligados a comprender las herramientas de análisis, planeación y control de las operaciones y las finanzas, y el modo como estas herramientas permiten acceder a información relevante sobre nuestro mercado objetivo y la demanda que lo representa².

Se supone que los especialistas en mercadeo tienen que desarrollar las cuatro P asegurándose de que sean consistentes entre sí y con la estrategia de posicionamiento [...]. Pero actualmente demasiados departamentos de mercadeo no abordan la totalidad de este proceso [...] lo manejan una combinación de especialistas en mercadeo, estrategias, financieros y especialistas en operaciones (Kotler, 2005, p. 12).

Esta es una debilidad profunda de los profesionales dedicados a las áreas comerciales y de mercadeo. Como lo denuncia Kotler, su actuación se reduce a una única función P: Promoción. Para poder desarrollar adecuadamente las cuatro P del mercadeo se requiere romper el esquema de trabajo que se ha ido estableciendo y que explica su poca eficacia en muchos casos: “Los expertos en mercadeo suelen pensar en términos de resultados de ventas, en lugar de resultados de beneficios” (Kotler, 2005, p. 97).

Las soluciones que se proponen tienen una estrecha relación con el propósito de este libro: abordar el estudio de la demanda con la profundidad y las implicaciones estratégicas que tiene en la práctica y a través de este logro llegar a una zona de prospección del negocio dentro de “rangos de certeza”, que surgen de conocer con certeza estadística la respuesta del consumidor a las variables controlables y no controlables de la demanda.

2 Esta percepción sobre el modo incompleto como se ejerce el mercadeo en este momento ha sido identificada y desarrollada en una de las obras de Kotler (2005).

El rango que denominamos “de certeza” aparece cuando definimos la mezcla de mercadeo y procedemos a identificar el espacio probable de corto plazo para las variables significativas del ingreso, el empleo, el financiamiento, el nivel de riqueza, etc. Definido el rango, igualmente se determinan los niveles probables de demanda y con ello el esfuerzo productivo, administrativo y comercial correspondiente.

Por la misma razón, y con monitoreo periódico de las variables, se puede ajustar la meta de desempeño *oportunamente*, en función del cambio en las tendencias, y modificar en la compañía los niveles de inversión y gasto según se ha determinado al estudiar la demanda.

Los estudios de demanda tradicionales fueron altamente desarrollados por los economistas y de allí se deriva la mayor parte del cuerpo teórico que la describe. También la aplicación de modelos de estadística matemática (econometría) permitió encontrar modelos de demanda detrás de los cuales están todos los sistemas de planeación y desarrollo nacionales y regionales y, más recientemente, los de las grandes organizaciones.

El proceso de globalización nos impone un reto adicional, puesto que la demanda no se puede seguir concibiendo en términos locales y parroquiales. Ahora el mercado es el mundo entero, y esta realidad exige un reto especial para las organizaciones y en especial para la alta dirección: la comprensión de clientes potenciales que tienen grandes diferencias con nosotros de tipo cultural, ideológico y religioso, y que además se comunican en otros idiomas.

Asimismo, esta realidad nos impone un reto adicional, *adquirir habilidades de negociación* en ambientes donde el proceso exige rituales y sistemas de comunicación diferentes a los nuestros.

Nuestra pretensión con este libro es darle al lector la oportunidad de adquirir habilidades nuevas, basadas en la comprensión de las herramientas económicas, administrativas, financieras, estadísticas y de negociación, que le permitan desarrollar acciones comerciales y de mercadeo con un mejor y mucho más profundo conocimiento de las variables que mueven la demanda por nuestros productos.

Igualmente, vamos a trabajar con herramientas de planeación y de estrategia que nos permitan prospectar la demanda que enfrentamos y reaccionar *efectivamente* a la respuesta de nuestros competidores y a la evolución del mercado.

Esta habilidad determina en la práctica la calidad de los planes de gestión de las organizaciones, en especial porque aún en el corto plazo el entorno que contiene las variables de la demanda evoluciona según escenarios alternativos de desempeño.

Cada vez con mayor evidencia encontramos que los negocios se mueven hacia escenarios más diversos, complejos e impredecibles. En tales condiciones, ¿cómo hacer un pronóstico de demanda sólido y razonable? Satisfacer este interrogante es el propósito central del libro y explica su título.

El libro se ha estructurado en cinco partes: en el primer capítulo estudiamos los conceptos de rango de certeza, estrategia y de mercado. Este último se aborda en dos dimensiones, la histórica y el cuerpo teórico que lo describe, igualmente ubicamos al mercado dentro del contexto mundial. En el segundo capítulo estudiamos la demanda en la perspectiva del empresario y luego la del cliente. Con este análisis situamos con claridad histórica el concepto de mercado y su evolución más reciente, las herramientas de análisis que utilizan los empresarios y las del consumidor. Al final presentamos varios casos de mercados en América Latina.

En el tercer capítulo nos dedicamos a estudiar la demanda en profundidad y los sistemas y las técnicas que tenemos para valorarla. En el análisis privilegiamos, por obvias razones, los métodos científicos de determinación de la demanda, sobre los “intuitivos”, aunque sin desconocer que estos últimos también tienen un papel en el proceso, al menos en sus inicios.

Además de seguir la secuencia lógica que utilizamos para medir la demanda, aplicamos muchos de los conceptos teóricos vistos en los capítulos precedentes para medir dicha demanda y su sensibilidad a las variables que la determinan. Incluimos un contenido econométrico sobre el análisis de regresión que pretende fijar y valorar apropiadamente los conceptos básicos que lo sustentan, para su mejor comprensión. También incluimos un ejercicio didáctico de determinación de la demanda utilizando las herramientas econométricas disponibles en las hojas de cálculo electrónico o en las calculadoras de negocios.

El cuarto capítulo amplía el espectro de la demanda del nivel local a la realidad internacional que nos impone la globalización. La aplicación de la mezcla de mercadeo en negocios internacionales tiene sutilezas que debemos conocer y aquí las abordamos todas para mejorar su estructura en términos estratégicos.

El quinto y último capítulo lo dedicamos al análisis de la demanda desde la otra “punta” de la ecuación: el precio.

La política de precios es de la mayor importancia y tiene un valor enorme para la gestión. La comprensión de las variables que la determinan y la dimensión estratégica que debe considerarse para ello son de enorme importancia y se abordan desde todas las perspectivas posibles.

Al final de cada capítulo presentamos unas conclusiones de los temas tratados, destacando los aspectos más relevantes y, en algunos casos, reiterando advertencias prácticas para el uso de los conceptos y las técnicas propuestas, en la realidad cotidiana de la gestión, especialmente para los responsables de ventas y mercadeo.

Después del desarrollo de las herramientas teóricas se encuentran ejercicios propuestos y resueltos, y varios casos tomados de la realidad latinoamericana, en especial, para luego presentar unas conclusiones generales.

Finalmente, incluimos la bibliografía utilizada y recomendada, incluyendo algunas de las direcciones de correo electrónico para consulta de datos, unos anexos que corresponden a la información internacional relevante, un repaso breve de algunas herramientas matemáticas y estadísticas básicas, además de técnicas de prospección y un caso de Planeación por escenarios que sirve de aplicación de todo lo estudiado.

