

GUÍA DE APOYO AL EMPRENDEDOR



CURSO DE MARKETING

1. CONCEPTO DE MARKETING. HERRAMIENTAS DE ACTUACIÓN.....	3
I.1. DEFINICIÓN DE MARKETING	3
I.2. HERRAMIENTAS DEL MÁRKETING	4
I.3. EL PROCESO DE INTERCAMBIO.....	6
I.4. MARKETING ORIENTADO AL PRODUCTO FRENTE A MARKETING ORIENTADO AL VALOR	7
II. EL MERCADO	10
II.1. CONCEPTO DE MERCADO.....	10
II.2. DEMANDA.....	11
II.3. COMPORTAMIENTO DEL CONSUMIDOR.....	12
II.4. SEGMENTACIÓN DEL MERCADO. EL CLIENTE OBJETIVO.	16
III. HERRAMIENTAS PARA APROVECHAR LAS OPORTUNIDADES EN LOS SEGMENTOS DE MERCADO.....	22
III.1. EL PRODUCTO	22
III.2. EL PRECIO.....	32
III.3. LA DISTRIBUCIÓN	38
III.4. LA COMUNICACIÓN COMERCIAL.....	41
III.5. EL PLAN DE MARKETING.....	53

1. CONCEPTO DE MARKETING. HERRAMIENTAS DE ACTUACIÓN

I.1. Definición de Marketing

Una de las mas antiguas definiciones, la de Stanton, definía el marketing como un sistema total de actividades empresariales encaminadas a planificar, fijar precios, promover y distribuir productos y servicios que satisfacen las necesidades de los consumidores actuales y potenciales.

El concepto de satisfacción es tan básico como el de intercambio para comprender la filosofía del marketing. Si alguna de las partes implicadas en el intercambio no queda satisfecha, evitará que éste se repita. Es decir si la empresa consigue la venta valiéndose exclusivamente de técnicas persuasivas, conseguirá la primera venta, pero no su repetición, por lo que será muy difícil su mantenimiento en el mercado.

El marketing pretende diseñar el producto, establecer los precios, elegir los canales de distribución y las técnicas de comunicación mas adecuadas para presentar un producto que realmente satisfaga las necesidades de los clientes, de modo que estos lo compren porque les resulte útil y satisfactorio.

La American Marketing Asociation hizo la siguiente definición en 1985:

Marketing es el proceso de planificar y ejecutar la concepción del producto, promoción y distribución de ideas, bienes y servicios, para crear intercambios que satisfagan tanto objetivos individuales como de las organizaciones.

I.2. Herramientas del Márketing

De acuerdo con esta definición, existen cuatro áreas complementarias de actuación **que constituyen las estrategias básicas de la gestión del marketing:**

**PRODUCTO
PRECIO
DISTRIBUCIÓN
COMUNICACIÓN COMERCIAL**

PRODUCTO
El *producto* ha de ser entendido como todo aquello susceptible de ser ofrecido para satisfacer una necesidad o deseo (Kotler 1992).

Los productos aluden a cualquier bien, servicio o idea que posea un **valor** para el consumidor.

El producto es el motivo del intercambio, sin él no es posible la actividad de marketing, pero paradójicamente puede ser el principal enemigo de un empresario cuando, centrado en sus productos, desatiende el mercado y las necesidades y deseos del cliente. Es frecuente encontrar empresarios que no alcanzan a comprender el fracaso de sus productos, que consideran de gran calidad, superior a la de la competencia. Solo les falta un pequeño detalle: conocer si los clientes tienen el mismo concepto del valor del producto que ellos tienen.

El enamoramiento del producto por parte del empresario es una causa casi segura de fracaso empresarial.

PRECIO
En la mayor parte de los mercados, el precio lo determina el mercado y está estrechamente relacionado con el valor que el cliente asigna al producto o servicio.

Sin embargo, el precio ha de tener una *coherencia interna*, es decir, ha de ser coherente con los criterios de rentabilidad.

La determinación del precio resulta fundamental por ser el único elemento de la gestión del negocio que genera ingresos por ventas, todos los demás generan costes. Además, el precio elegido determina variables de gran trascendencia para la empresa: Nivel de la demanda, rentabilidad, posicionamiento de la marca y servirá de elemento de comparación con otros productos competidores.

Errores más comunes en en la fijación de precios:
Determinar el precio a partir de los costes y no del valor asignado por el mercado.
No adaptarlo a las variaciones del mercado.
Fijar el precio con independencia del resto de variables de marketing.
No adaptarlo a los diferentes productos y segmentos de mercado.

DISTRIBUCIÓN

El proceso de intercambio necesariamente debe darse en un lugar concreto, y el objetivo de la distribución es acercar el producto al cliente de modo que éste pueda acceder hasta él con la mayor facilidad y economía de tiempo.

Actualmente existen múltiples formas de distribución y existen infinidad de oportunidades para establecer los **canales de distribución** entre la empresa y sus clientes. Cuando se trata de bienes físicos, el fabricante puede acceder directamente a sus clientes, puede vender directamente a los minoristas, puede vender a éstos a través de mayoristas, o puede vender a distribuidores y éstos a los clientes.

Actualmente los canales tienden a acortarse y la distribución comercial se ha concentrado, adquiriendo un papel predominante en el mercado, lo que le permite imponer las condiciones de distribución.

COMUNICACIÓN COMERCIAL

La comunicación y promoción es tal vez la variable del Marketing más conocida y tal vez la peor interpretada. El Marketing no es solo publicidad o venta, sino que como acabamos de ver se apoya en cuatro áreas de actividad. Las decisiones en cuanto a comunicación son probablemente las mas vistosas, pero han de ser coherentes con el resto de dichas áreas.

Como veremos más adelante, para promocionar un producto se usa junto con la publicidad otros instrumentos tales como la argumentación de la fuerza de ventas, las promociones de precios, las relaciones públicas y otros medios de comunicación directa.

Cuando la empresa ha establecido la estrategia de producto, precio, distribución y promoción, se dice que ha elaborado su “marketing mix” o “mezcla de marketing”.

Toda la actividad de la empresa ha de estar impregnada de la filosofía de la satisfacción de las necesidades del cliente en el proceso de intercambio entre éste y la empresa.

El deseo de satisfacer al cliente está justificado en el análisis detallado del proceso de intercambio y en la psicología de los clientes en un mercado de oferta, como se explica a continuación

I.3. El proceso de intercambio

“El intercambio es el acto de obtener un producto deseado de otra persona, ofreciendo algo a cambio” (Kotler).

Para que éste se produzca es necesario que se den cinco condiciones:

1. Debe haber al menos dos partes.
2. Cada parte debe tener algo que supone valor para la otra.
3. Cada parte debe ser capaz de comunicar y entregar.
4. Cada parte debe ser libre de aceptar o rechazar la oferta.
5. Cada parte debe creer que es apropiado o deseable tratar con la otra.

La satisfacción del vendedor se concreta en la venta de sus productos, recibiendo en el precio la recompensa a su esfuerzo, siendo más complejo valorar la satisfacción del cliente.

La conducta del consumidor se inicia cuando reconoce la existencia de una necesidad, es decir, la carencia de un bien básico (Kotler, 1992) que podrá satisfacer mediante la adquisición de determinado producto o servicio. Una vez realizada la compra, el consumidor continuará valorando su decisión de modo que, en función de las expectativas que se había creado respecto al bien adquirido, elaborará una idea de lo acertado o no de la compra. Observese que en este proceso no está solo en juego el juicio de idoneidad del bien adquirido, sino el propio ego del cliente ante una decisión, la compra, que a posteriori se ha manifestado acertada o equivocada, lo que incrementa el sentimiento de complacencia en caso de satisfacción o de irritación, cuando se siente insatisfecho. Cuando se inicie un nuevo proceso de compra, la principal fuente de información será su experiencia personal, por lo que repetirá o no la compra en función de si ha quedado o no satisfecho.

Debido a la importancia de este proceso, la actividad comercial de una empresa depende de la satisfacción que genere en sus clientes, por lo que el marketing no debe limitarse a favorecer el intercambio, sino la satisfacción de ambas partes.

I.4. Marketing orientado al producto frente a marketing orientado al valor

MARKETING CLÁSICO	MARKETING DE MERCADO DE OFERTA
Empresas orientadas al producto Pienso y creo	Empresas orientadas al valor Pienso, encuentro y adecuo
Segmentación clasificatoria	Segmentación con relevancia perceptiva
Marketing como batalla de productos	Marketing como batalla de percepciones
Publicidad	Personalidad Pública

La evolución de los mercados ha exigido un cambio en el enfoque del marketing que se resume en el cuadro anterior, del que comentaremos cada una de las parejas.

Empresas orientadas al producto frente a empresas orientadas al valor: La empresa montada en función del producto y convertida en superespecialista de un producto, entendido como algo físico comete un grave error. Se debe ser especialista en satisfacer necesidades concretas de segmentos concretos de clientes. El producto portador de utilidades ha de evolucionar con el tiempo, puede incluso ser sustituido por otro totalmente distinto físicamente que realice las mismas funciones o incluso las supere, debido a la aplicación de nuevas tecnologías.

Las empresas que a principios de siglo fabricasen velas de cera, si pensaban que eran suministradores de la función iluminación, hoy puede que subsistan dedicándose a la fabricación de componentes eléctricos o incluso al suministro de energía eléctrica. Las que pensasen que su negocio era hacer la “cosa” velas, es probable que estén en el camposanto empresarial.

Probablemente éste es uno de los riesgos mas serios que acechan al emprendedor: tratar de montar un negocio alrededor de la idea de un “producto-cosa” en lugar de hacerlo alrededor de una necesidad detectada e insuficientemente satisfecha.

Una idea de negocio ha de estar basada en una necesidad insuficientemente insatisfecha, no en una idea de producto concreto (producto-cosa).

Estas consideraciones conducen al siguiente par: frente al **Pienso y Creo** de los negocios propios de los mercados de demanda, hoy se impone el **Pienso, Encuentro y Adecuo**: del pensar internamente los productos, desarrollándolos sin otra fuente de información que los conocimientos internos, y lanzarlos después al mercado con la esperanza de que éste los acepte, se ha de pasar a la escucha atenta de la voz del cliente que nos permita encontrar sus deseos, que son la base del producto, concebido como conjunto de funciones y atributos de valor que le hagan competitivo.

Esto evita multitud de situaciones que conducen al fracaso empresarial: Productos incomprensidos por el mercado, mal planteados o lanzados de modo prematuro o tardío. Estas situaciones siempre tienen un origen común: empresas y productos que se crean en la cabeza del emprendedor o en el seno de los departamentos de diseño, sin tener en cuenta algo tan simple como que el *mercado son personas*.

Las empresas de éxito no están en la cabeza del emprendedor sino en las cabezas de sus clientes futuros.

La secuencia del negocio ha de ser:

Pensar en términos de necesidad, satisfacción y utilidad.

Encontrar una manera de proporcionar utilidades (funciones, atributos de valor) capaces de ser percibidas diferentes o con mayor valor que las ya existentes.

Adecuar, desarrollar toda la tecnología de gestión necesaria para tener el producto adecuado para la gente adecuada, con la imagen adecuada y con el precio y la cantidad adecuados.

Segmentación clasificatoria frente a la **Segmentación con relevancia perceptiva**: La primera pretende agrupar a los individuos en función de criterios demográficos, (sexo, edad,...) Psicográficos (tipo de hábitat, posición social,...) Geográficos, etc. Se clasifica a los individuos en función de los datos reales que se tiene de ellos, lo que resulta poco útil y frecuentemente caro, y *no de la percepción que tienen del producto*, que es el objetivo de la segmentación basada en la relevancia del producto, tal como veremos en el capítulo correspondiente. Esta última segmentación permitirá focalizar mejor tanto los atributos diferenciales del producto como la línea de comunicación.

Marketing como batalla de productos frente a Marketing como batalla de percepciones:

El valor de un producto es un juicio mental perceptivo, por lo tanto depende de la cabeza en que se desarrolla dicho juicio mental y de la percepción del sujeto frente al producto o servicio.

Quiere esto decir que el valor es algo que una mente otorga al producto o servicio en función de atributos percibidos. Por tanto la misma realidad objetiva enfrentada a dos mentes distintas, pueden dar lugar a juicios de valor que pueden ser parecidos, parcialmente dispares o incluso radicalmente distintos.

La percepción del consumidor de Fabada Asturiana en bote, puede ser:

- a) Un horror si es un asturiano purista.
- b) La posibilidad de comer caliente y salir del paso si es alguien que no quiere, no sabe, o no puede guisar aunque le gusten los sabores caseros.
- c) Para quien no ha estado nunca en Asturias puede ser un deleite.

No existe una realidad objetiva. En la cabeza de los individuos lo trascendental es la percepción y no existen dos percepciones iguales.

Los buenos productos son portadores de determinados atributos de valor para un determinado número de individuos (que deben ser suficientes para hacer rentable el negocio). Esta verdad objetiva solo es importante si se traduce en algo que los clientes tengan asentado en la cabeza.

La verdad objetiva de los atributos de valor del producto o servicio debe traducirse en verdad percibida por el cliente

Publicidad frente a Personalidad pública: Existen autores que opinan que la decisión más importante que se toma en Marketing es *ponerle nombre a una empresa o un producto*.

En un folleto de Johnson&Johnson se dice: “El nombre de nuestra compañía y su marca registrada son con diferencia nuestro activo más valioso”.

El nombre es la percha de la que cuelga el producto o servicio que ofrecemos, en la mente de los clientes. Un nombre trivial, que no diga nada en relación al producto, no tendrá fuerza para hacer mella en la mente. Por eso es tan trascendental su selección, aunque a veces se tome bastante a la ligera.

Es necesario buscar una palabra que inicie eficazmente el proceso de posicionamiento. Un nombre que ponga en evidencia la ventaja principal del producto que se ofrece y que, si es posible, lo diferencie claramente de sus competidores.

II. EL MERCADO

II.1. Concepto de Mercado

En el tema anterior hemos introducido el concepto de marketing y las cuatro variables que integran el marketing-mix, a las que hemos denominado *áreas de acción del marketing*; sin embargo no se ha considerado el concepto de *mercado*. Muchas de las acciones de marketing van a llevarse a cabo en un escenario que denominaremos mercado y según el acierto de las mismas lo dominaremos o no, teniendo en cuenta que **vale más dominar un mercado que poseer una fábrica**.

El mercado es el área donde se desenvuelven los compradores y vendedores de mercancías y servicios (American Marketing Association).

De acuerdo con esta definición, en el mercado participan tres actores : clientes, competidores y la propia empresa. Dado que la oferta acostumbra a superar ampliamente a la demanda - mercado de compradores - los autores modernos tienden a representar el mercado como un campo de batalla entre la empresa y sus competidores por conseguir la compra de los consumidores. Esta batalla no se libra en el campo de la publicidad, de la distribución o de los precios, ni siquiera en la de los productos; todo esto no son sino armas para conseguir la victoria - las ventas que permiten el beneficio - en el auténtico campo de batalla: **la mente de los clientes**.

El marketing no es una batalla de productos sino de percepciones, que se libra en la mente de los clientes.

El conocimiento del mercado exige estudiar la demanda, analizar al consumidor y su comportamiento así como a los competidores.

II.2. Demanda

Demanda es la cantidad de un producto o servicio que los consumidores están dispuestos a adquirir en un ámbito geográfico dado en el periodo de un año

Como vemos la demanda es una cuantificación del tamaño del mercado - es decir de la capacidad que el mercado tiene para absorber un producto o servicio - depende de muchos factores, siendo los más importantes el precio, el producto o servicio y las personas físicas que lo constituyen.

El profesor Kotler ha enunciado una serie de estados diferentes de demanda a los que debe enfrentarse una empresa:

1. Demanda negativa. La situación se produce cuando una parte importante de ese mercado no acepta el producto. Ejemplo: la contratación de mujeres para ocupar puestos directivos en las empresas españolas.

2. Demanda inexistente. El mercado no tiene interés por ese producto en ese momento. Ejemplo: Esquíes en un año sin nieve en las pistas.

3. Demanda latente. Existen consumidores potenciales de un producto que todavía no existe en el mercado. Ejemplo: el walkman en los años previos a su lanzamiento por SONY (un producto que tuviera la función de suministrar música de forma autónoma e individual en cualquier circunstancia de la vida cotidiana: mientras se viaja al trabajo o centro de estudios, se practica deporte, etc.)

4. Demanda decreciente. En todos los sectores hay momentos en que la demanda cae en alguno de sus productos. Ejemplo: las boinas en España desde los años 50.

5. Demanda irregular. Existen productos que acusan el llamado fenómeno de la estacionalidad, es decir sufren oscilaciones de la demanda durante el año. Ejemplo: La producción de dulces navideños.

6. Demanda en exceso. La demanda de un producto o servicio es superior a la capacidad de oferta de la empresa. Ejemplo: la demanda de viviendas en ciertos momentos de expansión económica.

Cada estado de la demanda exige una estrategia empresarial diferente, cuyas líneas maestras se muestran en el cuadro adjunto:

I. Estado de la demanda	II. Estrategia comercial
Demanda negativa	Analizar causas y fomentar cambios
Demanda inexistente	Motivar al público e incentivar la demanda
Demanda latente	Crear el producto que satisfaga la demanda
Demanda decreciente	Revitalizar el producto mediante cambios
Demanda irregular	Sincronizar la demanda mediante incentivos
Demanda en exceso	Reducir la demanda, reorientar el consumo

II.3. Comportamiento del consumidor

El estudio del comportamiento del consumidor y el conocimiento de sus necesidades es el punto de partida para poder desarrollar con eficacia las acciones de marketing.

Consumidor es la persona que consume un bien o utiliza un producto o servicio para satisfacer una necesidad.

Comportamiento del consumidor es aquella parte del comportamiento de las personas y las decisiones que ello implica, cuando están adquiriendo bienes o utilizando servicios para satisfacer sus necesidades.

La empresa tiene que ir cubriendo las necesidades de sus clientes en un proceso de adaptación constante, impuesto por la innovación tecnológica, las nuevas modas y tendencias sociales y la evolución del consumo como respuesta al ciclo de vida físico de la persona. La empresa ha de intuir estas nuevas necesidades y establecer las estrategias apropiadas para satisfacerlas.

El primer paso en el análisis del comportamiento de los consumidores es hacerse las siguientes preguntas:

¿Qué compra? Supone analizar el tipo de producto que selecciona de entre los diferentes que se ofrecen. Este análisis es una de las fuentes de información que nos permitirán conocer los atributos de valor que más aprecia el cliente

¿Quién compra? Determinar quién es el sujeto que verdaderamente toma la decisión de adquirir el producto, si es el consumidor o quién influye en él. Por ejemplo, los billetes de avión de un ejecutivo no los compra él habitualmente, sino su secretaria. Cualquier acción de marketing de este producto debe tener este hecho en consideración.

¿Por qué compra? Motivos por los que compra un determinado producto, basándose en la satisfacción de necesidades que produce al consumidor su adquisición. Así, los motivos por los que compra un coche un hombre son distintos en general de los que inducen a comprar a la mujer.

¿Cómo lo compra? Analizar el proceso de compra: la decisión de compra es razonada o emocional, paga en efectivo o con tarjeta de crédito, etc.

¿Dónde lo compra? Lugar de adquisición del bien. El lugar de compra se ve influido por los canales de distribución y otros aspectos relacionados con el servicio, trato personal, punto de venta, etc. Esta consideración será fundamental a la hora de establecer una estrategia de distribución y puede ser un elemento de diferenciación en un negocio que empieza.

¿Cómo lo utiliza? Forma de utilización y cantidad que adquiere. Su estudio es importante para determinar atributos de valor del producto. Por ejemplo, si conocemos el uso que se dará a un “todoterreno” podremos dotarle de los atributos de valor apropiado, no es lo mismo que se utilice por un ganadero para andar por el campo, que si solo se quiere para causar impresión de fortaleza y sentirse seguro en el tráfico de la ciudad.

En el primer caso es fundamental que sea robusto, económico y seguro, sin grandes alardes, pues el ganadero no piensa ir al “fin del mundo”, pero debe ser estable y capaz de moverse por los caminos que llevan a donde pastan sus rebaños. En el segundo caso, por supuesto no va a llevar a su dueño al fin del mundo, sino al aparcamiento de los grandes almacenes próximos, por lo que importa poco su movilidad por terrenos difíciles; en cambio ha de impresionar “al contrario”, no en la jungla del fin del mundo de la publicidad, sino en la jungla de asfalto del tráfico ciudadano, por lo que su aspecto debe ser lo más impresionante posible, aun a costa de su capacidad de moverse por los terrenos difíciles que su dueño ni conoce, ni piensa seriamente conocer.

Por supuesto la publicidad del fin del mundo no es ni equivocada ni engañosa, esto último porque aunque el vehículo no sea un dechado de estabilidad, su cliente objetivo jamás lo comprobará y nunca se sentirá defraudado, en cambio está metiendo en su mente la idea de que su vehículo es impresionante.

Necesidades del consumidor

Necesidad es la sensación de una carencia junto al deseo de hacerla desaparecer.

Por ejemplo, si yo tomo conciencia de que no tengo coche y deseo que esta carencia desaparezca, tengo la necesidad de tener coche, que los fabricantes de este tipo de bienes aprovecharán para tratar de venderme. Sin embargo, si no tengo ningún deseo de tener coche y ni siquiera me he molestado en obtener el permiso de conducir, esta carencia no es una necesidad y difícilmente me venderán uno.

A partir de esta definición se puede pensar que muy pocas necesidades como comer, beber, dormir, implican la supervivencia y que todas las demás son simples deseos que se pueden evitar; o por el contrario, pensar que las necesidades son innumerables, llegando algunos autores a pensar que es posible la creación artificial de necesidades.

En este polémico tema, seguiremos la jerarquización de necesidades en cinco grados o niveles que hace Maslow:

a) Necesidades físicas

1. Fisiológicas. Son aquellas necesidades primarias relacionadas con la supervivencia del ser humano: Hambre, sed, sueño.

2. De seguridad. Tienen relación con la protección física de las personas: Salud, seguridad personal, etc...

b) Necesidades sociales

3. De pertenencia y amor. Las que siente el individuo de ser aceptado o incluso amado por los miembros del grupo a que pertenece, como la familia, los amigos, las asociaciones, etc. Un ejemplo lo constituye el uso por los jóvenes de ciertos tipos de calzado deportivo, que los identifica con su grupo social.

4. De estimación y categoría. Son las que tiene el individuo de sentirse estimado por los demás y ver reconocida su valía. Por ejemplo a quien compra coches de ciertas marcas y modelos, no le preocupan las prestaciones mecánicas, sino el prestigio social asociado a su posesión. Algo parecido podría decirse del ejecutivo que viaja en avión en Clase Preferente.

c) Necesidades del ego

5. De autorrealización. Se las denomina también superiores y cada individuo estará intentando conseguirlas basándose en su sistema de valores. Por ejemplo la necesidad sentida de acceder a una formación superior.

La respuesta adecuada a estas necesidades por parte de la empresa determinará los atributos de valor del producto. Según ascendemos en la jerarquía de necesidades a satisfacer, será más sofisticado el conjunto de atributos de valor que les dan respuesta, pero si son acertados, harán un producto mucho más rentable cuanto más alto apuntemos en dicha jerarquía.

Así es mucho más rentable vender relojes Rolex, que relojes digitales corrientes; en el primer caso la función básica del producto no tiene nada que ver con la función de medir el tiempo, propia del reloj corriente, que responde a una necesidad bastante primaria en la vida moderna. El Rolex tiene la función de mostrar el status social de su propietario, que es la respuesta a una necesidad de estimación y categoría social, por la que hay que pagar un alto precio.

El proceso de decisión de compra

La compra de un producto o servicio por el consumidor no es un acto aislado, sino que su actuación será el resultado de un proceso que irá más allá del acto de la propia compra. Las etapas de este proceso son:

1. Reconocimiento de la necesidad que debe ser satisfecha.
2. Búsqueda de información que permita conocer qué productos o servicios existen en el mercado que satisfacen su necesidad.
3. Selección del producto y marca que más le conviene.
4. Decisión de compra, adquiriendo el producto seleccionado.
5. Utilización del producto y evaluación postcompra. Esta evaluación condicionará las compras futuras.

En las cuatro primeras etapas tendrá una importancia mayor la Comunicación, Distribución y Precio, mientras que en la última etapa será muy importante el Producto, en el sentido de adecuación de atributos percibidos de valor a los deseos del cliente.

Esta descripción del proceso de compra dependerá, naturalmente, del carácter y forma de ser de cada consumidor y de la naturaleza del producto que vaya a adquirir. No es lo mismo una persona meticulosa, que buscará abundante información antes de decidir, que otra despreocupada que decide con rapidez. Tampoco es lo mismo el proceso de compra de un bien de consumo duradero, como un coche o un electrodoméstico, que uno de consumo inmediato.

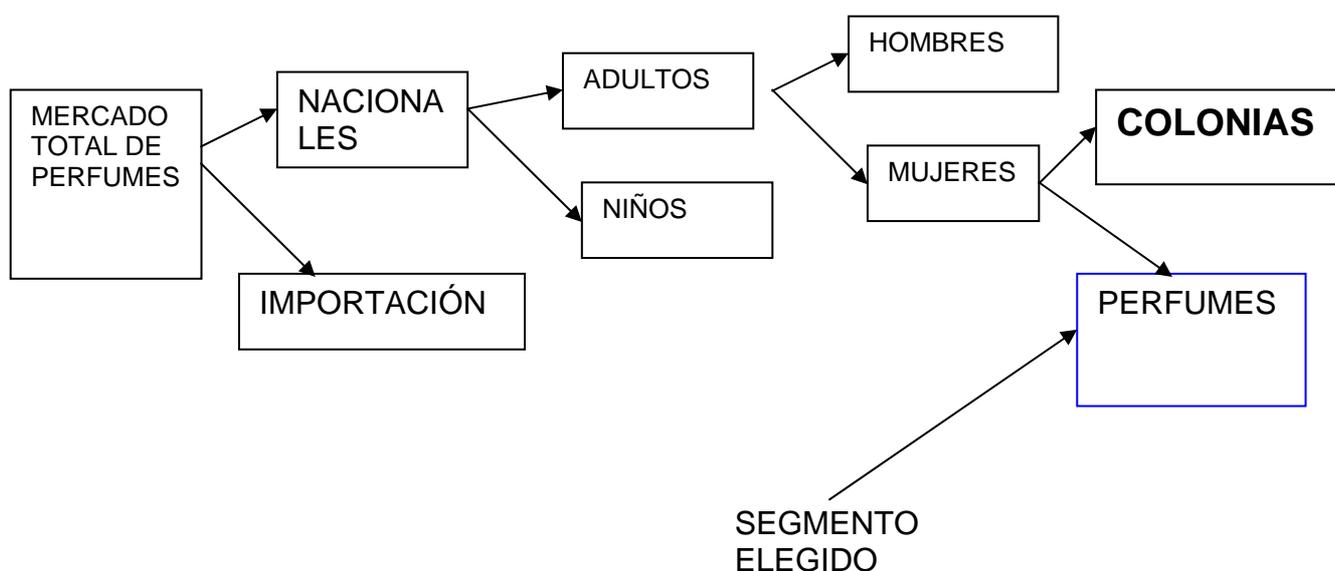
II.4. Segmentación del mercado. El cliente objetivo.

Entre la muchedumbre diversa de personas que pueden ser clientes potenciales de un producto o servicio, hay una gran variedad de deseos y preferencias, con motivaciones singulares e influencias variadísimas propias de la evolución tecnológica y de los medios de comunicación, agravado todo ello por una oferta de productos muy superior a las necesidades que realmente tienen los consumidores.

La empresa no puede acceder a todos los clientes y sobre todo, no es posible adecuar los atributos de valor del producto de acuerdo con las percepciones de cada grupo (recuérdese lo dicho anteriormente: **no existe una realidad objetiva en la cabeza de los individuos, lo trascendental es la percepción y no existen dos percepciones iguales**).

En estas condiciones, a la empresa no le queda más remedio que aplicar lo que se llama segmentación, que de forma genérica podemos definir de la siguiente manera:

Segmentar es diferenciar el mercado total de un producto o servicio, en un cierto número de elementos (personas u organizaciones) homogéneos entre sí y diferentes de los demás, en cuanto a hábitos, necesidades y gustos de sus componentes, que se denominan segmentos, obtenidos mediante diferentes procedimientos estadísticos, a fin de poder aplicar a cada segmento las estrategias de marketing más adecuadas para lograr los objetivos establecidos por la empresa.



Criterios de segmentación

Existen diferentes criterios para segmentar, como adelantábamos en el apartado de comparación entre el marketing clásico y el de mercados de oferta: los hay objetivos o de análisis de la realidad tangible, tales como los geográficos, demográficos o socioeconómicos, y como vimos entonces, existen otros que denominamos **criterios de relevancia perceptiva**, basados en las similares percepciones que de los atributos de valor de un determinado producto o servicio tiene un grupo de individuos.

Si consideramos que esta es la forma práctica de segmentar un mercado, por ser más útil desde el punto de vista del negocio, podríamos modificar la anterior definición de la forma siguiente:

Un segmento es un grupo de individuos que frente a un conjunto de atributos de valor, reaccionan otorgando percepciones de valor muy parecidas, por lo que pueden ser tratados de forma muy similar.

Una vez definidos los segmentos asequibles del mercado, la empresa deberá elegir uno concreto al que se dirigirá el esfuerzo de venta. El colectivo de individuos que integran ese segmento de mercado, se conoce con el nombre de **Cliente Objetivo**.

Consecuentemente con lo que venimos exponiendo, el perfil del cliente objetivo ha de hacerse desde el punto de vista de la percepción de atributos de valor del producto; estos datos pueden cruzarse con otros ingredientes del perfil, como pertenencia a grupos demográficos o nivel de renta, que completarán el perfil basado en la percepción de atributos.

Si hemos dicho que **las empresas de éxito no están en la cabeza del emprendedor sino en las cabezas de sus clientes futuros**, es lógico pensar que la decisión de elegir el segmento de clientes a los que pretendemos vender nuestro producto, es una de las más importantes decisiones de política de empresa y desde luego, va a condicionar toda la gestión futura de marketing.

La elección de *cliente objetivo* es una importante decisión de política de empresa, condicionando el resto de ingredientes de la política de producto y comercial.

Necesidad estratégica de la segmentación:

La segmentación por relevancia perceptiva permite:

- **Definir mejor los atributos de valor del producto o servicio**, permitiendo mejorar el valor percibido por los clientes objetivos. Sin segmentar es imposible convertir la verdad objetiva en verdad percibida.
- **Focalizar la comunicación**, en coherencia con el producto, facilitando el posicionamiento en la mente del cliente objetivo.
- **Definir la estrategia de distribución más acertada** para facilitar la compra a dicho cliente objetivo. De igual forma, será mucho más fácil la fijación del precio.

Los buenos productos son portadores de determinados atributos apreciados por determinados individuos (que deben ser bastantes para hacer rentable el negocio).

Análisis estratégico de un segmento de mercado

La entrada en un segmento determinado del mercado debe basarse en un análisis racional de las oportunidades y amenazas que dicho segmento presenta para la empresa -análisis externo - y de los puntos fuertes y débiles de la empresa para acometer ese segmento - análisis interno. Este análisis recibe el nombre de análisis DAFO (Debilidades, Amenazas, Fortalezas, Oportunidades).

Análisis externo

Oportunidades básicas de un segmento:

Fundamentalmente son las siguientes:

- Crecimiento: Un segmento de mercado en crecimiento admite la entrada de nuevos competidores sin que haya reacciones defensivas brutales (cuando la tarta crece es más fácil de compartir).

- Clientes insatisfechos: Es la gran oportunidad para los recién llegados y en especial para los emprendedores, pues un cliente insatisfecho es un cliente que espera la oportunidad para ser infiel.

- Competidores poco eficientes:

Amenazas básicas de un segmento de mercado en el que se pretende entrar:

- Decrecimiento.

- Fidelidad alta de los clientes a los competidores establecidos.

- Dificultad de acceso a los canales de distribución.

- Competidores eficientes y bien posicionados.

Análisis interno

Determinación de fortalezas y debilidades en las siguientes áreas de la empresa:

Marketing: gama de productos, posicionamiento e imagen, cuota de mercado, precios, distribución, publicidad y promoción, equipo de ventas.

Otras áreas funcionales:

Producción: Se analizarán variables como: capacidad de producción, eficiencia en costes y calidad e innovación tecnológica.

Finanzas: El análisis de puntos fuertes y débiles en este área incluye los recursos disponibles, endeudamiento, rentabilidad y liquidez.

Organización y Personal: Pueden constituir puntos débiles o fuertes la estructura organizativa, las técnicas de gestión o la cultura empresarial.

En cuanto al personal las fortalezas y debilidades tendrán que ver con su formación, motivación y remuneración.

Gestión de la innovación: La gestión de la innovación se ha convertido en estos momentos en uno de los puntos claves del negocio, llegando a ser un punto fuerte definitivo - o una debilidad letal - cuando se trate de productos con alto contenido tecnológico sometidos a una evolución constante y rápida.

La gestión de la innovación y el marketing, son los dos pilares básicos de la gestión de un negocio moderno. El resto de áreas funcionales son la intendencia en la batalla comercial.

Análisis de los competidores de un segmento de mercado

El primer punto a conocer de los competidores es quienes son y cual es su cuota de mercado, es decir el porcentaje de sus ventas sobre el mercado total.

Si partimos de la base de que el negocio es una batalla entre nuestra empresa y los competidores, el análisis DAFO habría de ser extendido, en la medida de lo posible, a los competidores más inmediatos, especialmente cuando se tiene la intención de abordar un nuevo mercado (caso de un emprendedor).

Los puntos fuertes del competidor nos indicarán por donde no debemos atacar, mientras que sus debilidades debemos considerarlas automáticamente como oportunidades para nosotros.

Por ejemplo, el exceso de estructura y pesadez en la organización de las viejas empresas europeas de Telecomunicaciones, así como su pasado desprecio hacia el cliente, con la cultura empresarial que conlleva, constituyen la mejor oportunidad para los recién llegados a este mercado.

En cambio, la fidelidad propia de los clientes de telefonía fija y la fuerte infraestructura que poseen en este campo, constituyen una fortaleza de los antiguos monopolios y la mayor debilidad de los recién llegados, por esta razón el ataque más efectivo de estos últimos se ha producido en la telefonía móvil, donde los establecidos no contaban con estos dos puntos fuertes.

Una vez realizado el análisis de los posibles segmentos de mercado, estaremos en condiciones de atacar el punto siguiente:

Selección de segmentos de un mercado

La selección de un segmento dado se hará de acuerdo con las siguientes variables:

- Crecimiento del segmento.
- Detección de clientes insatisfechos.
- Innovación que ha sido *contrastada con el Cliente Objetivo*.
- Debilidades contrastadas de los competidores.
- Fortalezas contrastadas de nuestra empresa: conocimiento del mercado, tecnología etc.

Participación en el mercado (cuota de mercado).

Es la cantidad de producto suministrado por una empresa en un mercado dado. Puede referirse a la totalidad del mercado o a un segmento dado del mismo. Se puede medir en cantidades absolutas, o más generalmente, en porcentaje sobre el total de las ventas en dicho mercado o segmento. Por ejemplo Renault tiene una participación en el mercado español de **N** vehículos que representan el porcentaje **P%** sobre el total. En el segmento de utilitarios, esta participación (o cuota) será de **n** utilitarios con un porcentaje **p%** sobre el total de dicho segmento.

III. HERRAMIENTAS PARA APROVECHAR LAS OPORTUNIDADES EN LOS SEGMENTOS DE MERCADO.

III.1. El producto

El producto como variable de marketing

El producto es el elemento más importante de la estrategia de marketing de una empresa, siendo el resto de las variables aspectos diferenciadores que permiten alcanzar cierto posicionamiento del propio producto en el mercado. La política de producto y la de cliente objetivo están muy interrelacionadas y en conjunto constituyen el ingrediente principal de la política de empresa.

Lo primero que hay que decir al hablar del producto, es que éste ha de ser visto con los ojos del cliente y para éste, no es una "cosa", sino un conjunto de funciones o utilidades.

Cuando vamos a comprar una lavadora, no pretendemos comprar un montón de hierros y plásticos, sino la función principal de lavar la ropa - asociada a otras secundarias y terciarias - que de momento los fabricantes resuelvan mediante una "cosa" que denominan lavadora, con una forma y estructura dadas, pero al cliente - al contrario que a los ingenieros que la diseñaron - no le preocuparía si lo resolvieran de cualquier otra forma.

En definitiva, el producto para el cliente es un conjunto de funciones con una serie de atributos de valor percibido, que constituyen el contenido simbólico del producto y resultan más importantes que los propios componentes técnicos.

Cualquier acepción del producto que pretenda ignorar la importancia de estos atributos de valor, incurre en el error definido por Levitt como la miopía del marketing, es decir, la tendencia a centrar la atención en el producto mismo - la "cosa" - y no en la satisfacción que produce en el consumidor.

Las implicaciones de este concepto en la política de producto se concretan en las cuatro proposiciones siguientes:

- 1. Las elecciones del comprador no descansan sobre el producto, sino sobre la utilidad que espera de su uso.**
- 2. Todo producto es un conjunto de funciones y atributos de valor.**
- 3. Productos físicos diferentes pueden responder a una misma necesidad.**
- 4. Un mismo producto físico puede responder a necesidades diferentes.**

Relacionado con este concepto de producto o servicio portador de funciones y atributos de valor, existe una pregunta fundamental en marketing, especialmente para el emprendedor que tiene una idea de negocio basada en un producto-servicio:

¿Cuales son los beneficios que obtendrá el cliente por comprar mi producto?

La respuesta a esta pregunta no solo nos dará pistas sobre la viabilidad comercial de nuestra idea, ayudará a definir mejor el producto y proporcionará argumentos de venta del mismo. Estos beneficios pueden ser desde geográficos - proximidad - hasta intangibles y estarán relacionados con la satisfacción de una necesidad tal como fue definida en el apartado correspondiente (recuerdese la clasificación de necesidades de Maslow), por ejemplo el comprador de un BMW probablemente estará poco interesados en las características mecánicas del automóvil y le motivará mucho más el símbolo de “estatus” social que éste representa.

La argumentación de ventas y comunicación debe apoyarse en este “beneficio”, aunque como en este ejemplo -estatus social - o en del todoterreno - fortaleza de automóvil que da seguridad en el tráfico - sea de una forma sutil.

Diferenciación del producto

Dado que nos movemos en un mercado de compradores - oferta superior a la demanda - es preciso que nuestro producto o servicio se diferencie en algo del resto de los existentes en el mercado, como dice el profesor Chías, **no hay empresas ni productos aptos para todos los públicos**. En efecto, no podemos pretender ser los mejores del mercado en todo, o lo que es lo mismo, gustar mucho a todo el mundo- especialmente cuando somos recién llegados - pero si es factible destacar en algunos atributos de valor de nuestro producto o servicio. En definitiva, nuestro producto tendrá posibilidades de ser elegido, cuando sea juzgado de valor por nuestro cliente objetivo y para ello, habrá de portar ciertos atributos de valor que lo diferencien de los competidores y que sean especialmente valorados por dicho cliente objetivo.

Diferenciar un producto es elegir un conjunto homogéneo de atributos de valor, especialmente apreciados por el cliente objetivo, en los que pretendemos tener una excelente evaluación por parte del mismo.

Como vemos, **la diferenciación**, que es un ingrediente fundamental de la política de producto, está íntimamente ligada a la elección de cliente objetivo y al conocimiento de sus necesidades, gustos y preferencias. Si nos empeñamos en diferenciar el producto en atributos que importan poco al cliente objetivo, lo único que haremos es tirar por la ventana el dinero que invirtamos en dicha diferenciación.

Si un fabricante de todoterrenos para clientes inseguros se empeña en añadir atributos diferenciales que no interesan a este tipo de clientes, por ejemplo una gran robusted mecánica, invertirá en algo por lo que no se paga, es decir, tirará el dinero.

Un ejemplo de diferenciación del producto lo proporciona el fabricante danés de electrónica de consumo Bang&Olufssen. La línea de diferenciación elegida ha sido el diseño, de forma que sus televisores o equipos de audio son auténticos objetos de decoración de estilo moderno. Es evidente que previamente a esta diferenciación han debido elegir un segmento de mercado con un cliente objetivo con las siguientes características:

Considera el equipo no básicamente como una caja tonta que emite imágenes y ruido - televisor- o como un generador de música en conserva - equipo de audio - sino como un ingrediente de la decoración de su hogar, a la que cuida con esmero.

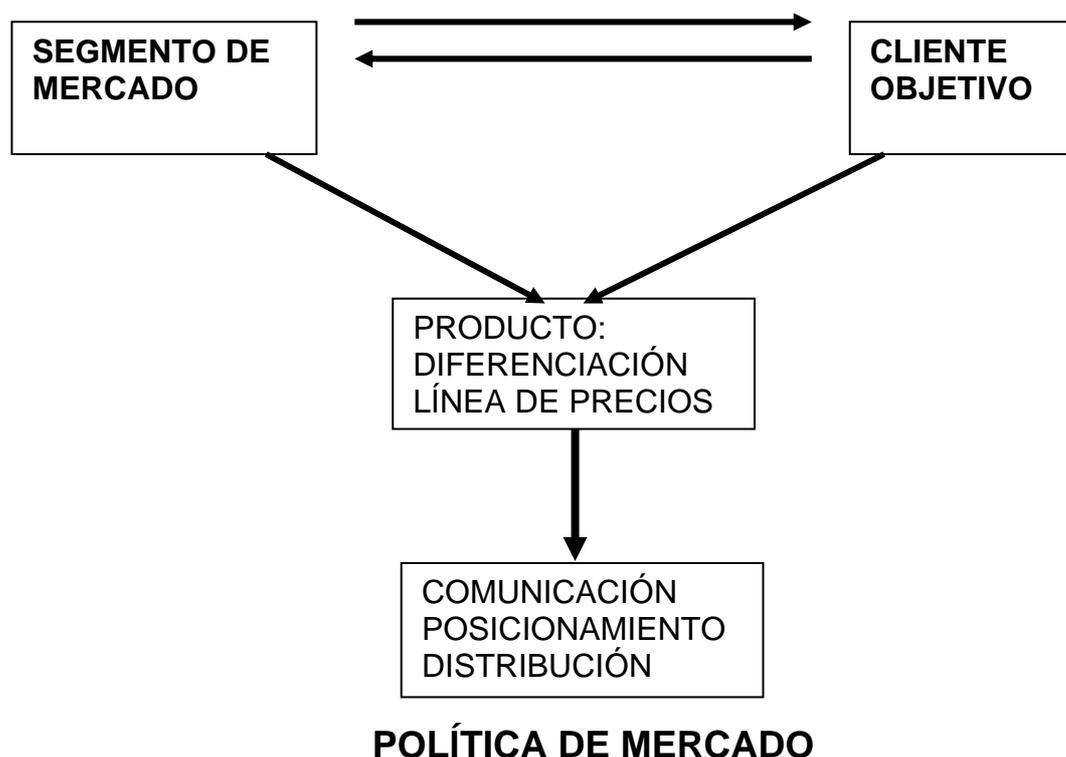
En consonancia con lo anterior, valora la estética por encima de todo en un equipo de alta fidelidad o televisor.

Pretende que el diseño del aparato sintonice con el del entorno - sala de estar, etc - y sus gustos estéticos en este punto se inclinan por las tendencias modernas en decoración. Esto condiciona el estilo de diseño de los productos.

Probablemente pasa de otros atributos más técnicos del producto - calidad de imagen y sonido - entre otras cosas por considerar que son atributos básicos que proporciona suficientemente cualquier fabricante, en lo cual por otra parte no le falta razón. En consecuencia, estos atributos son sacrificados en favor del diseño cuando hay un conflicto de costes o incompatibilidad de resultados (por ejemplo si una exigencia estética degrada la calidad del sonido, ésta se sacrificará a la primera; tampoco se harán grandes inversiones para alcanzar cuotas de calidad del sonido o de la imagen que el cliente objetivo no apreciará).

Esta focalización en un cliente objetivo bien definido y la consiguiente diferenciación del producto condiciona el resto de parámetros de marketing, como la distribución y la comunicación, así las "tiendas B&O" se asemejan más a una galería de arte moderno que a una tienda típica de electrodomésticos y en toda la línea de comunicación se hace incapie en este atributo diferencial del producto, tratando de conseguir el posicionamiento: *Bang&Olufssen = obra de arte moderno*.

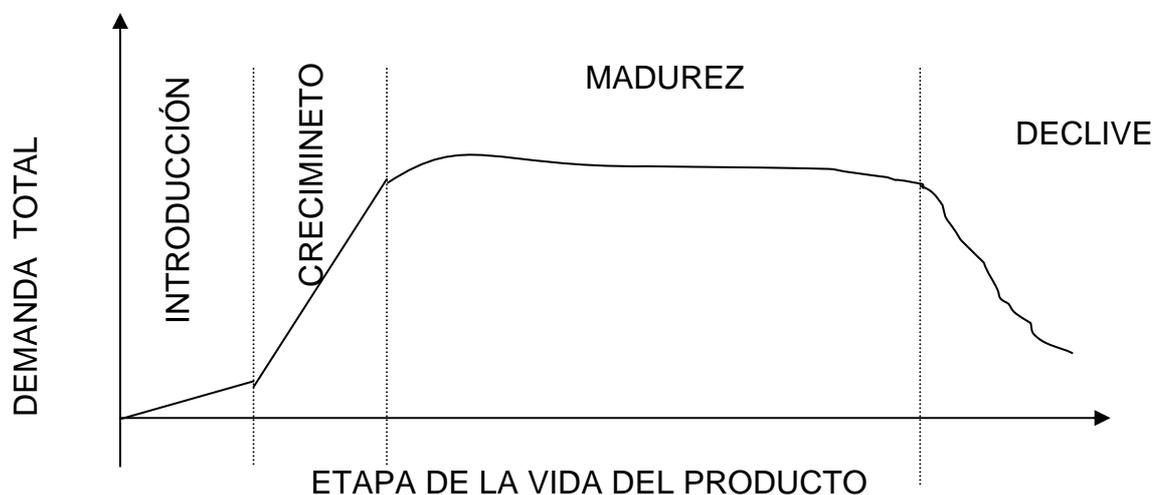
La política clara de cliente objetivo bien definido y diferenciación del producto consecuente, ha permitido a este fabricante sobrevivir en un mercado en el que han desaparecido todos los demás competidores europeos de su tamaño y donde los tres grandes que quedan tienen gran dificultad para resistir la competencia de los fabricantes asiáticos.



Digamos por último que la introducción del producto puede también apoyarse en la diferenciación de la distribución - por ejemplo los productos de la marca tuperware que se venden exclusivamente puerta a puerta - o por precio. Esta última diferenciación, cuando lo es por precio bajo, suele tener un final poco feliz, no siendo recomendable ni siquiera para los productos de escasa capacidad de diferenciación por los atributos de valor. En cualquier caso, el ataque a un competidor más fuerte y bien posicionado mediante la diferenciación en precio, tendrá efectos letales, salvo en el caso poco probable de que se haya detectado como debilidad del competidor la falta de eficiencia en costes.

Ciclo de vida del producto

Las etapas del ciclo de vida muestran la evolución de los productos en un símil con la evolución biológica de los seres vivos. El comportamiento del producto en cuanto a las ventas y beneficios que genera son los criterios fundamentales para determinar las cuatro etapas que atraviesa un producto a lo largo de su ciclo de vida, tal como se ve en la figura adjunta:



1. **Introducción:** es un periodo en el que se da un crecimiento lento de las ventas y los beneficios suelen ser bajos o inexistentes, debido a los gastos de desarrollo que han de absorberse y a los esfuerzos de distribución y promoción.

Dado que la consulta al cliente es imposible sobre un producto inexistente, en esta fase se irán incorporando modificaciones hasta adaptar los atributos de valor a la demanda.

2. **Crecimiento:** Es la etapa de crecimiento rápido de las ventas y beneficios. Se produce cuando el producto se consolida entre los escasos clientes innovadores y se introduce en el mercado masivo, creciendo el número de competidores. Es preciso mejorar la calidad de conformidad y el valor del producto introduciendo nuevos atributos que lo diferencien de los competidores.

3. **Madurez:** Las ventas se estabilizan, mostrando un ritmo de crecimiento cada vez menor. Los beneficios también se estabilizan o decrecen, debido a los esfuerzos de marketing que deben hacerse para enfrentarse a una oferta que cada vez desborda más a la demanda, con la lucha de precios consiguiente. Dado que la tarta no crece, cualquier crecimiento de un proveedor se hará a costa de otros.

4. **Declive:** Las ventas y los beneficios disminuyen rápidamente. El declive de un producto puede deberse a la introducción de nuevos productos que satisfacen mejor las necesidades de los clientes, o a cambios sociológicos que eliminan una necesidad.

El producto se convierte en obsoleto y las modificaciones de "mejora continua" dejan de ser suficientes, pues la demanda exige innovaciones esenciales. Aquí la mayor parte de las empresas abandonan el mercado, por lo que algún fabricante puede resistir, con buenos beneficios, aglutinando la demanda de los últimos clientes fieles al producto.

Este caso se dio con Fagor Electrónica en los comienzos de la década de los 70 vendiendo rectificadores de Selenio, que ya nadie fabricaba en Europa al ser sustituidos por los rectificadores de Silicio. Durante algunos años se mantuvo una producción - contra todas las previsiones de la empresa que cada año planificaba cerrar esa línea de productos al año siguiente - cuya cifra de negocios se mantenía con unas instalaciones amortizadas que no exigían ninguna inversión, por lo que la rentabilidad del producto era más que aceptable. Si la línea de rectificadores de silicio constituía el producto estrella de la empresa, durante varios años los rectificadores de selenio fueron una vaca lechera para ella.

A veces una innovación tecnológica importante da un nuevo impulso a un producto que se encuentra en fase final de madurez o incluso en declive, como ocurrió con las máquinas fotográficas compactas, que parecía iban a ser desplazadas por las reflex, pero un esfuerzo tecnológico intenso les evitó la expulsión del mercado. En estos momentos es posible que ambas estén amenazadas de muerte por las digitales.

Un ejemplo de producto maduro o incluso en fase de declive, revitalizado al incorporarle nuevas funciones, es la bicicleta de montaña que pasó de ser un medio de transporte eliminado por el automóvil - bicicleta clásica - a un medio de hacer deporte y visitar el campo, fuerte deseo, generalmente nunca puesto en práctica, pero para el que el urbanita habitante de nuestras ciudades está dispuesto a adquirir todos los medios disponibles aunque luego no los use, porque también es preciso el esfuerzo personal para el que ningún fabricante proporciona sustitutos.

Esta teoría presenta algunas limitaciones, puesto que no todos los productos se comportan de modo similar. En unos, las fases del ciclo son muy largas, por ejemplo en el automóvil, la aviación o la electrónica de consumo, mientras que en otros, el ciclo es mucho más corto, como en la informática. De hecho es frecuente que en productos sometidos a la moda, las fases iniciales - introducción y crecimiento - sean muy rápidas y se produzca el declive sin apenas pasar por la madurez, como ocurre con algunos productos de formación empresarial y consultoría.

No obstante, si dichas limitaciones se tienen en cuenta, la teoría puede ser útil, pudiéndose aplicar tanto a productos concretos como a marcas determinadas.

La identificación de la etapa en la que se encuentra un producto, ayuda a tomar decisiones estratégicas con respecto al mismo, según se muestra en los cuadros siguientes:

Estrategia en la fase de introducción de un producto o servicio

Estrategia	Precio	Promoción	Condiciones del mercado
Desnatado rápido	Alto	Alta	Desconocimiento del producto Buena disposición del mercado Deseo de posicionar la marca antes que los competidores potenciales
Desnatado lento	Alto	Baja	Tamaño limitado del mercado Alto conocimiento del producto No hay competencia inminente
Penetración rápida	Bajo	Alta	Gran tamaño del mercado Desconocimiento del producto Sensibilidad al precio Competencia potencial a la vista Reducción de costes unitarios por economía de escala y curva de aprendizaje
Penetración lenta	Bajo	Baja	Gran tamaño del mercado Conocimiento del producto Sensibilidad al precio Riesgo de competidores potenciales

Estrategia en la fase de crecimiento de un producto o servicio

Área de actuación	Estrategia
Producto	Mejora de la Calidad Introducción de nuevos modelos
Mercado	Introducción en nuevos segmentos
Distribución	Introducción de nuevos canales
Precio	Tendencia a la reducción
Promoción	Inversión publicitaria alta Promociones frecuentes

Estrategia en la fase de madurez de un producto o servicio

Área de actuación	Estrategia
Producto	Mejora Continua - Calidad - Prestaciones - Diseño
Mercado	Incrementar el uso Introducirse en nuevos mercados

Estrategia en la fase de declive de un producto o servicio

Área de actuación	Estrategia
Producto	Relanzamiento por incorporación de nuevas funciones Eliminación

Decisiones sobre la cartera de productos

Generalmente las empresas comercializan varios productos, a veces en mercados diferentes. Para analizar los diversos productos y evaluarlos comparativamente se utilizan diversos modelos como el de la figura adjunta del Boston Consulting Group.

De acuerdo con este esquema existen cuatro tipos básicos de productos:

Estrella: Se trata de productos con demanda creciente y en los cuales la empresa tiene una alta cuota de mercado. En general proporcionan alta rentabilidad aunque a veces son generadores de cash-flow negativo, pues al estar en una fase inicial de su ciclo de vida, soportan una fuerte inversión en I+D y/o incremento de capacidad productiva. Incluso en esta circunstancia, constituyen la base de futuro de la empresa.

Interrogantes: Son productos de alto crecimiento en los que la cuota de mercado de la empresa es baja. Como su nombre indica constituyen un interrogante para la empresa, pues si consigue mediante una buena gestión aumentar la participación, conseguirá convertirlos en estrellas y ganar dinero con ellos, aunque corre el riesgo de que se le conviertan en perros que se comen el beneficio de los otros productos.

Vacas: Se trata de productos maduros, de escaso o nulo crecimiento, pero en los que tiene una participación en el mercado alta. Su rentabilidad no es grande, pero dado que su mantenimiento no exige inversiones, son una fuente importante de cash-flow.

Perros: Se denominan así a los productos de bajo crecimiento y baja participación, que generalmente lo único que generan son pérdidas que se "comen" los beneficios generados por las vacas y las estrellas.



Los productos de la parte alta de la matriz se encuentran en las dos primeras fases del ciclo de vida, las vacas son generalmente productos maduros en los que la empresa se ha posicionado adecuadamente y los perros son productos en declive o maduros en los que la empresa se ha posicionado mal. Los productos tienen una tendencia natural a bajar un cuadro en la matriz, así, los productos estrella tienden a convertirse en vacas y los interrogantes en perros, aunque si no se les mata tiempo, las vacas mueren como perros, comiendo la rentabilidad del resto de los productos

Es evidente que una empresa que empieza no puede tener éxito si no es con productos de la parte superior de la matriz.

La marca comercial

Es el nombre, término, símbolo o una combinación de ellos que trata de identificar los productos de una empresa para distinguirlos de los competidores.

Una marca está constituida por un **nombre**, o parte pronunciable y un **logotipo**

El nombre de la marca ha de tener las siguientes características:

Fácil de pronunciar
Fácil de recordar
Evocador
Apropiado al producto y a su posicionamiento
Original
Registrable

La marca puede ser una herramienta de segmentación, que permite a un fabricante acceder a dos segmentos diferenciados, por ejemplo Toyota, tiene su marca Toyota para los automóviles de gran público y la marca Lexus para los de lujo.

Existen las siguientes estrategias posibles de marca, en relación a la cartera de productos:

Nombres individuales: es decir nombres distintos para cada producto o línea de productos. Tiene el inconveniente de fragmentar los recursos que pueden dedicarse a la promoción de cada marca, pero puede ser conveniente cuando no existe relación alguna en la mente de los clientes entre los diferentes productos o se busca un posicionamiento distinto para cada uno de ellos. Ejemplo: Los productos de Coca-cola: Coca-cola para el refresco de cola, Trinaranjus para el de naranja, etc.

Nombres colectivos: Se utiliza la misma marca para todos los productos de la empresa. Se busca con ello la sinergia de la promoción de cada producto sobre los demás. Como contrapartida, puede crear confusión en la mente de los clientes. Ejemplo: la marca Siemens, que el fabricante usa desde las locomotoras hasta los teléfonos.

Empresa más nombre individual: Cada producto porta la marca de la empresa más un nombre propio del producto. Ejemplo. Los productos de la casa Nestle.

El logotipo: Es la parte no pronunciable de la marca. Existen los siguientes tipos:

Solo nombre: Nestlé

Solo símbolo:

Asociativos: Lucky Goldstar

Abstractos: Logotipo de Renault

Con nombre y símbolo: Logotipo de Fagor

Envase: Puede considerarse como envase la primera unidad que contiene el producto. Tiene las siguientes funciones:

- Convertir una cantidad de producto en una unidad de trasación comercial.
- Protección del producto.
- Comunicación comercial.

Existen numerosos casos en los que el envase es un importante atributo de valor percibido del producto.

III.2. El precio

Las empresas que comercializan bienes y servicios fijan unos **precios** como valor de transacción para recuperar los gastos en que han incurrido y obtener unos excedentes. El precio será satisfecho por aquellos clientes que consideran mayor el beneficio asociado al valor del producto o servicio que el sacrificio asociado al precio pagado.

El precio es la cantidad de dinero que un consumidor ha de desembolsar para disfrutar de un bien o servicio que le proporciona una utilidad

El precio aceptado por el cliente objetivo en un mercado de oferta nunca será superior al valor que perciba en el producto o servicio. Resulta por tanto que el precio y el valor están fuertemente ligados, pero desgraciadamente para la gestión de los negocios, este último constituye una variable subjetiva - está en la mente del cliente - en la que influye el producto con sus funciones y atributos de valor, la acción comercial nuestra y de la competencia y nuestra propia política de producto y posicionamiento.

La esencia del negocio es suministrar unos productos o servicios que tengan un valor que permita la fijación de un precio y para obtener ese valor percibido por el mercado se incurre en unos ciertos costes. Solo cuando el valor percibido es superior a los costes el negocio es viable.

El problema es que en esta ecuación, las dos variables de las que depende el beneficio tienen una naturaleza bien distinta: mientras el coste es una cantidad objetiva y bien conocida, el valor del producto es algo subjetivo que solo existe en la mente del cliente. Si no existiera esta dificultad, cualquiera sería capaz de realizar negocios y no habría tanto fracaso empresarial.

ECUACIÓN BÁSICA DEL NEGOCIO

$$\text{BENEFICIO} = \text{VALOR PERCIBIDO} - \text{COSTES DE EJECUCIÓN}$$

En cualquier caso, no podemos escapar a la dificultad de la ecuación básica del negocio cambiando la estructura de la misma y fijando los precios a partir de los costes, como hacían las empresas españolas en la época de la autarquía; un mercado de compradores - oferta superior a la demanda- no permite esa práctica; se acabaron los tiempos en que la técnica de fijar los precios era multiplicar los costes por un factor establecido por el departamento financiero.

El establecimiento de precios es una variable fundamental del negocio, pues como se dijo anteriormente, el precio obtenido por el producto o servicio vendido es la única actividad de la empresa generadora de dinero, todas las demás generan gastos. El establecimiento de un precio innecesariamente bajo, generalmente originado por una fuerza de ventas cuyo único argumento es vender más barato que la competencia, llevará a un deterioro de la cuenta de resultados y a la larga a dificultades de la empresa, además de posicionar el producto en una gama del mercado más baja de la que le corresponde. Tratar de vender a precios más altos de los que acepta el segmento de mercado elegido, nos llevará al fracaso empresarial por falta de ventas.

Métodos para establecer los precios

Existen los siguiente métodos tradicionales para establecer los precios:

- **A partir del coste unitario del producto**
- **Comparación con la competencia /Valor percibido**
- **Análisis general de precio en el segmento**
- **Límite máximo de precio**

A partir del coste unitario del producto

Ya hemos expuesto la opinión que nos merece este método, por lo que no nos extenderemos en su estudio, aunque aún sea utilizado con frecuencia. Solamente diremos que el precio obtenido a partir de los costes unitarios - precio = coste + objetivo de beneficio - debe utilizarse exclusivamente como referencia de precios mínima y sobre todo, para tomar medidas sobre la calidad o los costes cuando los objetivos de beneficio no se alcanzan.

Comparación con la competencia/Valor percibido

Se trata de fijar nuestros precios a partir del conocimiento que tenemos de los fijados por los competidores. Al utilizar este método, que debe complementarse con los otros expuestos, han de tenerse en cuenta los siguientes factores relacionados con el valor percibido por el cliente objetivo:

- La evaluación comparada por el cliente objetivo de los atributos de valor del producto o servicio, especialmente de los fundamentales: atributos de diferenciación y/o de fuerte peso en la decisión de compra del cliente objetivo.

- Influencia de esta evaluación en el precio a pagar. No es lo mismo vender combustible en las gasolineras, que gestionar un hotel de cuatro estrellas. En el primer caso no es probable que podamos diferenciarnos de la competencia en precios, aunque demos un buen servicio en nuestras gasolineras, en el segundo es seguro que podremos cobrar un precio superior si tenemos una calidad del servicio bien apreciada por nuestro cliente objetivo.

- Posicionamiento de nuestra marca. Por mucho que hagamos las cosas como el mejor, si la idea que tiene el cliente de nosotros no es esa, no estará dispuesto a pagar lo mismo por nuestro producto que por el suyo.

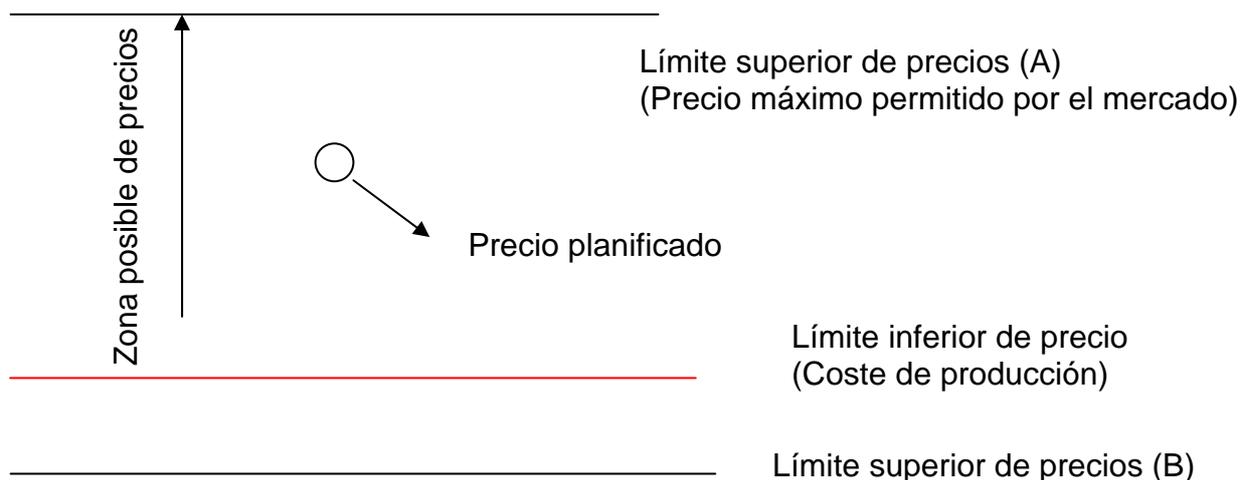
- Al utilizar la información de los precios de la competencia para fijar los nuestros, hemos de considerar que el competidor reaccionará ante nuestra acción. Ante todo, no debemos causar a un competidor más fuerte que nosotros la sensación de lucha de precios, pues si ésta se desencadenase tendríamos las de perder.

La vía de competir por precio es la mas fácil de imaginar, pero en el mundo de los negocios, el camino fácil acostumbra a ser el equivocado. En este caso suele ser letal.

Análisis general de precio en el segmento

Se basa en la situación general de precios en el segmento de mercado elegido introduciendo una variable importante: como reacciona la demanda al precio. Consiste en que la organización, ante los cambios de precios de un competidor, se plantee qué ocurriría si le sigue en dichos cambios o si por el contrario permanece en el nivel actual y responde con otras estrategias, por ejemplo mejorando el valor percibido. El método puede aplicarse de distintas formas, desde una aplicación intuitiva hasta una científica basada en el análisis de escenarios posibles: cambios de precios, reacciones de los competidores, reacciones de los clientes, variación de la demanda ante una evolución de precios, etc...

Una simplificación de este método es la técnica de seguir al líder. En muchos mercados existen organizaciones que por su tamaño, tecnología o buen hacer, son consideradas como líderes, cuando existe esta situación es una buena práctica seguirle en su política de precios.



Situación A: Precio máximo permitido superior al coste

Situación B: Coste superior al precio máximo permitido

LÍMITE MÁXIMO DE PRECIOS

Límite máximo del precio

En este método se siguen los siguientes pasos:

1. Establecer el precio máximo aceptado para nuestro producto - definido por sus atributos de valor - por el cliente objetivo. Es una variable no controlable por la empresa y para su conocimiento debemos utilizar análisis de mercado, tales como encuestas a clientes o ventas en mercados pilotos.

2. Determinar el precio mínimo que puede fijar la empresa, que dependerá de los costes unitarios y del margen de beneficio mínimo requerido.

Si el precio máximo aceptado por el mercado es inferior al mínimo aceptable por la empresa, ésta deberá hacer cambios en el producto, reduciendo los costes o incrementando la Calidad (valor percibido)

3. Elegir un precio comprendido entre los dos límites anteriores, de acuerdo con una estrategia que vendrá determinada por las siguientes variables:

Elasticidad de la demanda: Si estamos ante una demanda elástica (ver figura), es posible vender más bajando precios y mejorar beneficios vendiendo muchas más unidades. Ejemplo: El mercado del automóvil ha vendido muchas más unidades desde que en la década de los 60 decidió reducir drásticamente los precios, en cambio, el consumo de gasolina es bastante inelástico y depende poco de los precios.

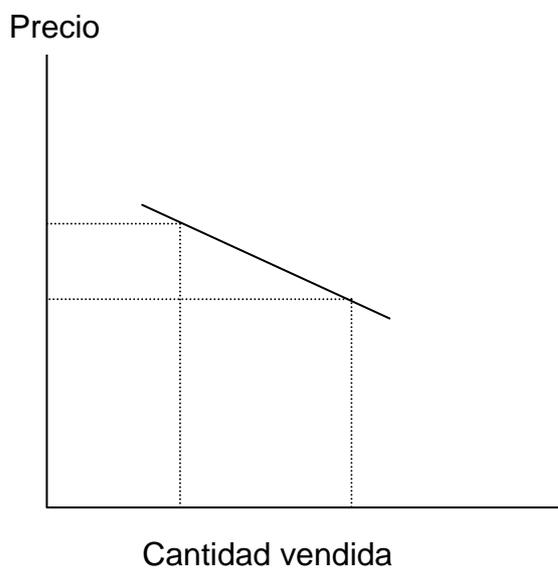
Capacidad de oferta: Muy relacionada con la anterior, de nada serviría que aumentase la demanda si no podemos suministrar los nuevos pedidos. Por ejemplo a Bodegas Vega Sicilia nunca se les ocurriría bajar los precios cuando tiene toda su producción de vinos vendida de antemano.

Evitar la entrada de nuevos competidores. Cuando un mercado es rentable, tiende a atraer a recién llegados que acostumbran a destruirlo, una reducción de precios a tiempo puede desanimar su entrada. Las compañías de Telecomunicaciones conocen bien este fenómeno, aunque a posteriori, pues nada hicieron a su debido tiempo para desanimar la entrada de posibles competidores.

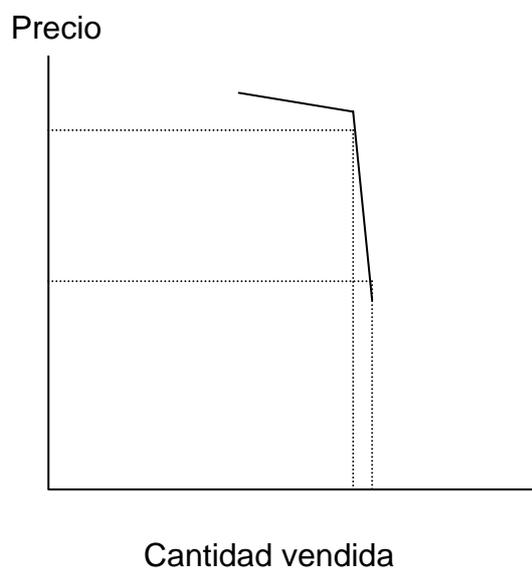
Objetivo de posicionamiento de gama de la marca. El valor percibido por el cliente depende del precio, nadie cree que un producto barato es bueno, aunque la frustración llega a irritación cuando un producto caro no nos satisface.

Un ejemplo de lo dicho lo constituye la política de precios de los japoneses cuando se introducían en los mercados europeos, allá por los años 70 y la posterior de los coreanos. Los primeros, a pesar de sus bajos costes en aquellos momentos, tuvieron una política de precios que seguían a la competencia en los mercados europeos. Esta política, junto a su acertada política de producto - su éxito comercial se debió a su concepción del producto como conjunto de atributos de valor percibidos por el cliente - situó a sus productos en la gama alta del mercado y los posicionó en la mente de los usuarios como productos de gran calidad. En cambio los coreanos, han vendido por debajo del precio de sus competidores, aprovechando sus bajos costes; pero ahora se duda de la calidad de sus productos, aunque pueda no haber motivos.

Como se ve en todos estos ejemplos, la táctica de precios en un momento dado dependerá de que la empresa se plantee estrategias a corto, a medio o a largo plazo, por ejemplo una empresa que viva apegada al corto plazo no bajará precios para evitar la llegada de nuevos competidores, procurará hacer caja exprimiendo el mercado mientras pueda y después ya se verá.



Demanda elástica



Demanda inelástica

III.3. La distribución

La distribución como herramienta del marketing tiene como objeto trasladar el producto desde el origen de su puesta a punto - fábrica en el caso de productos industriales, lugar de prestación del servicio cuando vendemos servicios - hasta el consumidor final. Es una de las cuatro variables estratégicas del marketing.

El producto no solo debe tener una aceptable relación valor/precio, y darse a conocer mediante una adecuada promoción, también ha de ser accesible al consumidor, estando en el lugar propicio para la venta. La diferencia que se produce entre el precio de venta del fabricante y el del establecimiento comercial es la retribución a las funciones desarrolladas por los que intervienen en el proceso de distribución, con el que debe cubrir los costes de dicho proceso y el beneficio que constituye la retribución al negocio propio de la distribución.

Además de la función descrita, el distribuidor desarrolla muchas otras funciones:

Minimiza el número de transacciones. Permite reducir el número de intercambios, como puede verse en la figura adjunta, agilizando el circuito de distribución y reduciendo costes indirectos.

Informa. Cada miembro del canal informa al miembro siguiente. Esta es una función importante si tenemos en cuenta que un factor clave de éxito de los negocios modernos es el conocimiento de los deseos del cliente para focalizar los atributos del producto-servicio. Un buen canal de distribución ha de ser una antena que permita "escuchar la voz del cliente". De hecho solo existen dos técnicas para determinar los atributos de valor del producto: la pregunta directa al cliente mediante técnicas como los "focus groups" y las preguntas al canal de distribución.

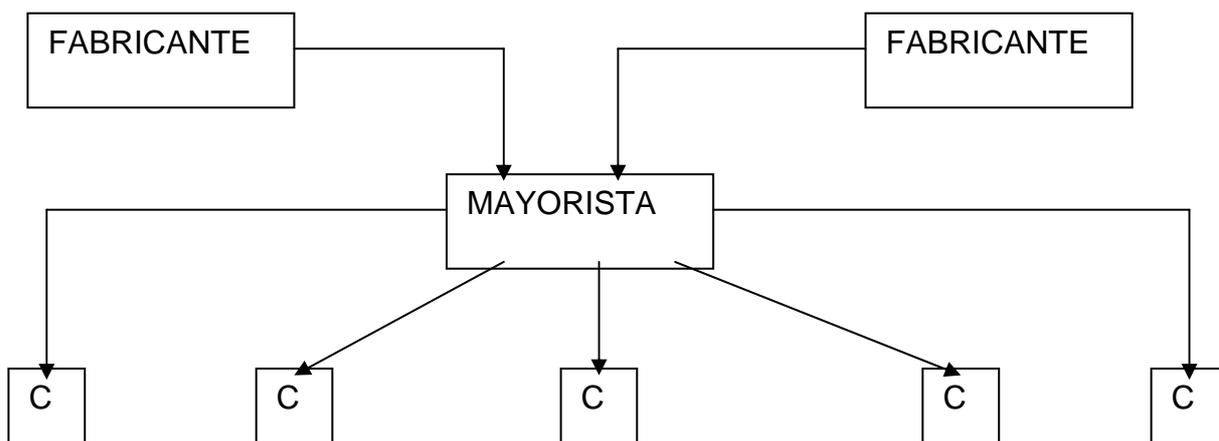
También es importante que el canal haga fluir la información del proveedor hacia el cliente, convirtiéndose en un elemento de promoción.

Da servicios adicionales. Además de informar al cliente, el canal suele dar garantía al producto, hacer la puesta a punto, etc...

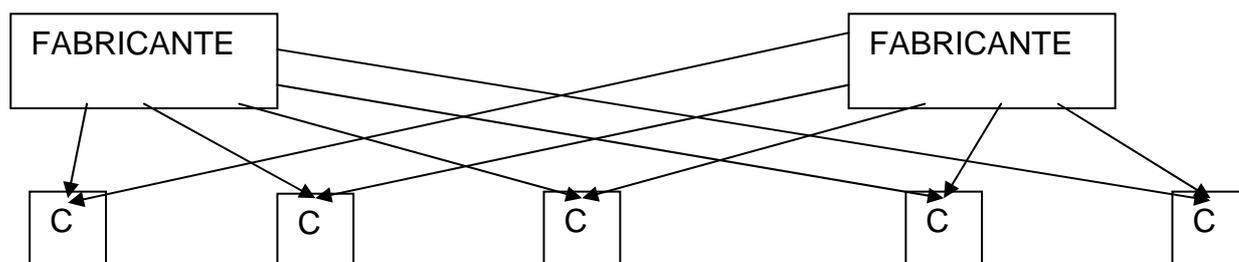
Almacena los productos, los transporta y entrega. Cada etapa de un canal almacena los productos para el siguiente, transportando los productos de un punto a otro hasta entregarlos al cliente final.

Concentra los distintos productos. Facilita la selección a la etapa siguiente, puesto que cada miembro del canal agrupa para los siguientes los distintos productos. Por ejemplo, el detallista compra a distintos mayoristas o fabricantes y agrupa producto, creando un surtido para el cliente.

Amortigua la fluctuación natural de la demanda. En los negocios modernos el fabricante tiende a trabajar sin stocks (Just In Time), lo cual es posible por la información proporcionada por el canal y el efecto amortiguador de las fluctuaciones del consumidor final que éste tiene.



Con intermediario

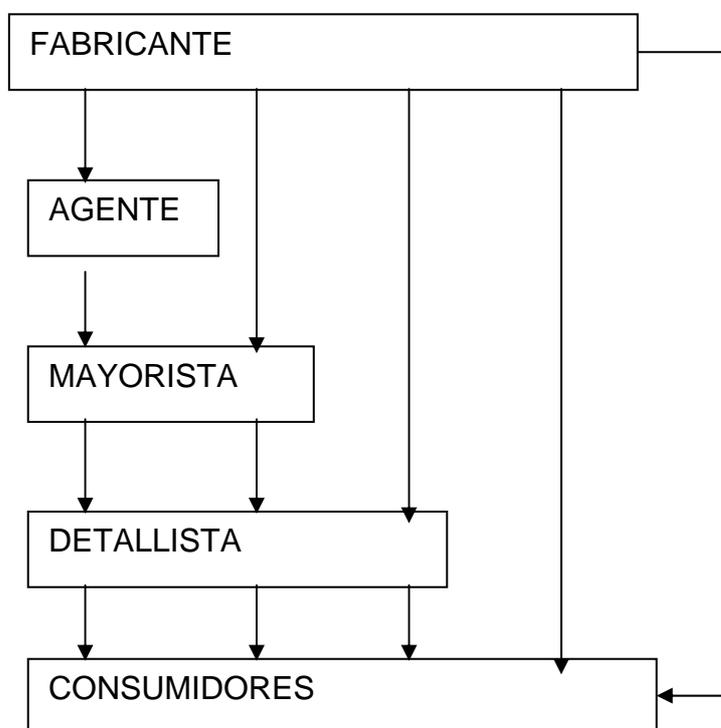


Sin intermediario

Función económica de la distribución comercial

Alternativas de distribución

Existen tres alternativas de distribución. **Propia** es decir la empresa creadora del producto o servicio es propietaria del canal de distribución, **ajena** cuando la propiedad es de personas jurídicas distintas a la empresa y **mixta** cuando conviven canales propios con otros propiedad de terceros. Un ejemplo lo constituyen las compañías petroquímicas, que tienen como canal de distribución gasolineras de las que son propietarias y otras que aunque no les pertenecen son *abanderadas*, es decir, exhiben la marca de la petroquímica y por último existen gasolineras independientes que no exhiben la marca de la compañía.



Etapas de un canal de distribución

Un canal de distribución, es decir el conjunto de intermediarios entre el productor del producto-servicio y el consumidor, puede ser **largo**, si existen muchos intermediarios, o **corto** en el caso contrario, tal como puede verse en la figura adjunta. En el primer caso será mas difícil la imposición de la política comercial por parte del fabricante.

Una adecuada estrategia de distribución ha de comenzar respondiendo a las siguientes preguntas.

**¿Cuántos canales de distribución existen?
¿Cuántas unidades se venden por canal?
Tendencias en cada canal
Margen medio/unidad en cada canal
Facilidad de acceso del cliente a cada canal**

III.4. La Comunicación comercial

La comunicación comercial está integrada por un conjunto de herramientas cuya misión es comunicar a individuos, grupos u organizaciones, mediante la información o la persuasión, una oferta que directa o indirectamente incite a la relación de intercambio entre oferentes y demandantes.



Como se ve en la figura, para que exista la comunicación, debe existir un emisor de la misma - en este caso el oferente - que emite un mensaje y un receptor- el demandante- necesitándose un medio que transmita dicho mensaje.

Las herramientas en las que se apoya la comunicación comercial son las siguientes:

**Acción de la Fuerza de Ventas
Promoción de ventas
Publicidad**

Acción de la Fuerza de Ventas

Comunicación personal con uno o varios clientes potenciales con el fin de conseguir la compra de nuestro producto o servicio.

En la acción de la fuerza de ventas se distinguen las siguientes etapas:

LLAMAR LA ATENCIÓN	Como captamos la atención del cliente
CREAR INTERÉS	Conseguir que el cliente sienta interés por la información que se quiere comunicar
CONSEGUIR DESEO	Conseguir que el cliente sienta el deseo de adquirir el bien o servicio propuesto
OBTENER RESULTADOS	Conseguir que este deseo manifestado se traduzca en la firma de un pedido

Ejemplo:

LLAMAR LA ATENCIÓN: Comunico a un grupo de yupies: En el parking de la empresa hay cinco Ferraris nuevos.

CREAR INTERÉS: Cuando he captado su atención les digo: Están a disposición de quien quiera probarlos.

DESEO: Al grupo que ha mostrado interés por los Ferrari les muestro una llave de un coche y pregunto si alguien quiere usarla.

RESULTADO: Conseguir que final de mi trabajo la firma de un pedido.

La Promoción de ventas

Conjunto de estímulos, que de una manera no permanente y a menudo localizada, refuerzan temporalmente la acción de la publicidad y la fuerza de ventas, y que son puestos en funcionamiento para fomentar la compra de un producto o servicio específico.

Como compradores estamos habituados a este tipo de acción de marketing, quizá la más común por ser la más sencilla de poner en práctica, pues no se precisa ser un genio del marketing para tener la ocurrencia de ofrecer descuentos al comprador, aunque disfrazados de formas diversas: regalo de "gadgets", "rappels" comerciales, sorteos, etc...

El lector puede pensar en la cantidad de promociones con que nos tientan cada día, como las ofertas de coches en primavera (aire acondicionado gratis junto a reducciones de precio), de las empresas de telefonía móvil en ciertas épocas del año y tantas otras cuya enumeración haría la lista interminable.

La utilización de la promoción de ventas es aconsejable en las siguientes situaciones:

- Poca fidelidad de marca.
- Poca diferenciación del producto (venta de "comoditie").
- Compras sin mucha planificación o por impulso.
- Etapas de introducción o madurez del ciclo de vida.
- En caso de ventas de acusada estacionalidad, aunque en estos casos el director de marketing habría de tener en cuenta el dicho francés: "un burro que no tiene hambre no comerá aunque se le silbe".
- Cuando la participación del mercado es baja.
- En respuesta a otros competidores.

Llevar a cabo acciones de promoción de ventas no integradas en la estrategia de marketing ni coordinadas con el resto de la comunicación supone correr riesgos como los siguientes.

- Distorsiones en la imagen de marca y en el posicionamiento. Esta situación puede producirse cuando las promociones hacen desvanecer el mensaje de la publicidad. Si al director de Marketing de Rolex se le ocurriese hacer promociones de precio, seguro que le despedirían.
- Crear "productos grises" en los que no importa el beneficio o la ventaja del producto, sino tan solo la promoción, transformándose ésta en un atributo de valor importante. En estos casos el comprador solo adquiere productos en promoción, desvirtuando el objetivo original de la misma.
- Conflictos en los canales de distribución. Hay que considerar los intereses de los distintos canales de distribución e implicar a estos en las promociones.

Como cualquier acción que se realiza en la empresa, una promoción de ventas ha de estar **planificada**, lo que significa que se debe proponer alcanzar unos objetivos, poner en marcha unos medios (acciones concretas), establecer los recursos necesarios (el coste de la promoción) y estimar la rentabilidad de la misma.

Por supuesto esta planificación habrá de someterse a la dinámica del círculo de Deming: Tras de elaborar el **plan**, habrá que ponerlo en práctica (**hacer**); una vez ejecutado mediremos los resultados obtenidos y analizaremos la causas de los incumplimientos (**verificar**), tratando de obtener información de utilidad para próximas ocasiones (**actuar**).

En la figura adjunta se presenta un ejemplo: supongamos que se trata de incrementar las ventas de una marca de licor mediante una promoción consistente en un regalo al comprador. El plan de la promoción ha de incluir los siguientes aspectos.

Objetivo: Aumentar las ventas un 12%

Instrumento de promoción: Regalo de un vaso de cristal de "trago largo" de 50 ptas de coste. El lector comprenderá que la elección del instrumento de promoción depende del cliente objetivo, pues ha de tratarse de algo que tenga atractivo para él.

Presupuesto: Se estiman unas ventas durante el periodo de promoción de 50.000 botellas acompañadas de su correspondiente vaso lo que supone un coste de:

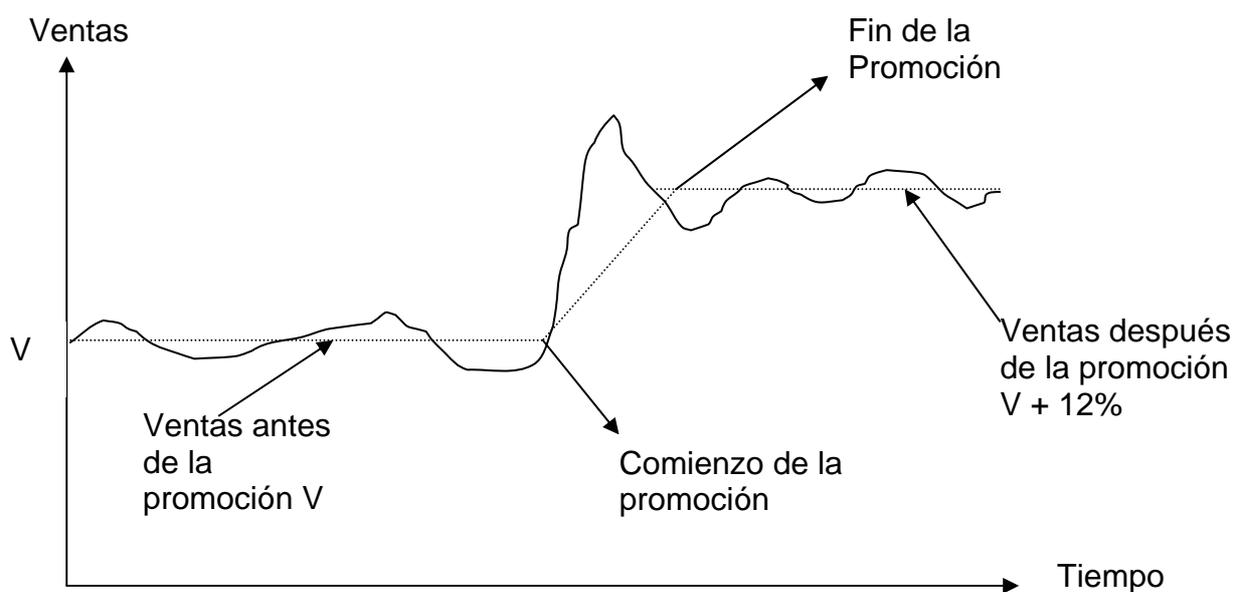
$$50 \text{ ptas/botella} \times 50.000 \text{ botellas} = 2.500.000 \text{ ptas}$$

Análisis de rentabilidad: Suponiendo que se consigan los objetivos de la promoción, incrementaremos las unidades vendidas de 30000/ mes a 33600, es decir se venderán 3600 botellas mas al mes.

Suponiendo que cada botella tenga un margen de contribución de 25 ptas, esto supone un beneficio adicional de $3600 \times 25 = 90000$ ptas. Es decir, si todo sale como previsto, una inversión de 2.500.000 ptas provocará un aumento de beneficios de 90000 ptas mensuales o sea, de aproximadamente un millón de ptas en un año.

La utilización del Círculo de Deming exige que al final de la promoción se analice el coste real de la misma y si los resultados obtenidos han alcanzado los objetivos. En caso de serias desviaciones, es preciso analizar sus causas para evitar su repetición.

¡Atención: Analizar las causas de una desviación es un ejercicio de autocontrol para mejorar el resultado del trabajo y no tiene nada que ver con la búsqueda de razones autoexculpatorias del fracaso!



Efecto de la promoción sobre el nivel de ventas

La publicidad

La publicidad constituye una de las principales fuentes de información para el consumidor en la evaluación de productos y marcas.

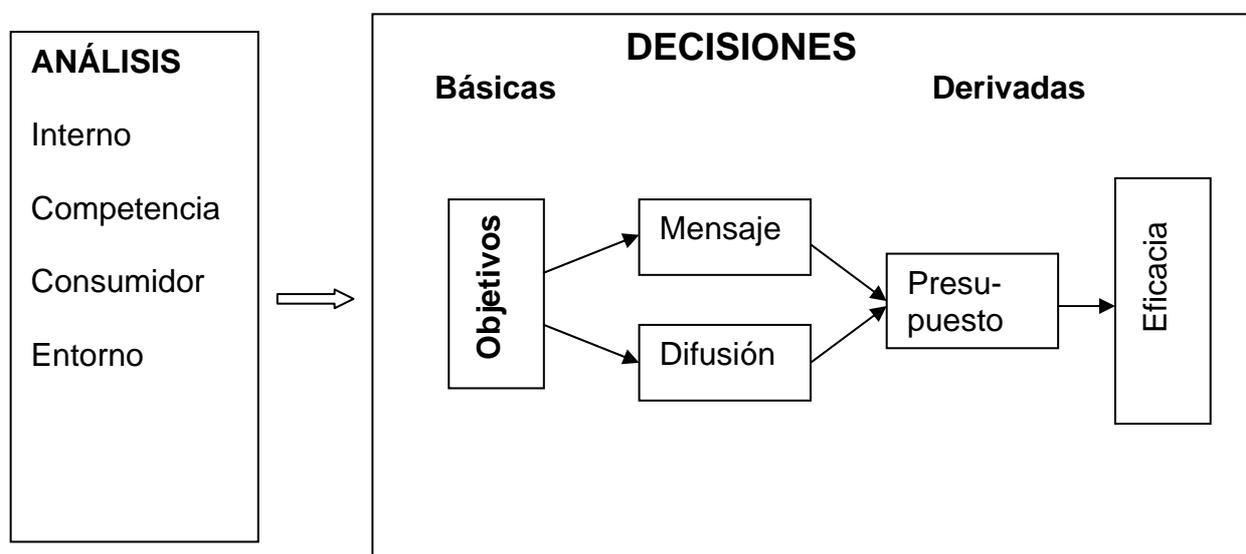
La elaboración de una campaña de publicidad, tal y como se muestra en la figura adjunta, incluye una serie de **decisiones básicas: objetivos, mensaje, difusión y presupuesto**, y otras **derivadas: selección de medios y agencia y evaluación de la eficacia**. Como hemos dicho repetidamente, la comunicación no puede actuar de forma autónoma respecto de las otras acciones de marketing, por lo que previamente a la definición de los elementos de la campaña, debe hacerse el siguiente análisis:

Análisis interno: Características del producto, posicionamiento, puntos fuerte y débiles, análisis de las otras variables del marketing-mix.

Análisis de la competencia: Determinación de sus puntos fuertes (nunca atacar un punto fuerte del competidor en la mente de los clientes), inversiones publicitarias de otras marcas.

Análisis del consumidor: Conocimiento e imagen de marca, actitudes y perfil del cliente objetivo, hábitos de audiencia en los medios, informaciones de los estudios de mercado.

Análisis del entorno: Legislación publicitaria, tendencias sociales, etc...



Elaboración de la campaña publicitaria

Objetivos publicitarios

El objetivo final de la publicidad es incrementar las ventas, pero es dudoso que por si sola lo consiga. Es más bien una variable que junto a las otras contribuye a ello.

La mayoría de los autores consideran los objetivos publicitarios ligados a su carácter comunicacional y los establecen en términos de comunicación de un mensaje que estimule en el receptor una respuesta relativa al conocimiento, actitudes o comportamiento. Veamos algunos tipos básicos de objetivos:

- Dar a conocer una marca. o modelo. Toyota: “Nuevo Toyota Carina”.
- Aumentar la notoriedad de marca.. Spot televisivo de Kas.
- Comunicar atributos de valor. TWA: “un 50% más de espacio para sus piernas”.
- Evocar recuerdos, la fantasía o la imaginación. Johnie Walker: “Desde que la noche es noche”.
- Crear o fortalecer la imagen y el posicionamiento. Winston: “El genuino sabor americano”.
- Cambiar o reforzar actitudes. Las campañas institucionales.
- Genérica o corporativa. 3M: “Innovación..más de 60.000 productos que el mundo difícilmente olvidará”.

Todos estos objetivos en la batalla de la publicidad son objetivos tácticos o a corto plazo de una campaña dada, en el marketing debe haber un objetivo estratégico, de largo plazo, al cual han de subordinarse los objetivos tácticos. Este objetivo estratégico, globalizador, es el **posicionamiento**, del que hablaremos más adelante. Desde este punto de vista del posicionamiento, los objetivos anteriormente enumerados que resultan más coherentes con el objetivo estratégico son los que ocupan el lugar cuatro y seis. Esto no quiere decir que el resto no sean válidos, pero si nos limitamos a ellos, difícilmente ganaremos la batalla de las mentes, objetivo a largo plazo del marketing.



El mensaje publicitario

El publicitario incluye el conjunto de textos, imágenes sonidos y símbolos que transmiten una idea. Su finalidad es captar la atención del receptor, comunicar efectivamente esa idea, conseguir que responda al objetivo publicitario y conseguir que se asocie a una marca.

La creatividad publicitaria comprende por tanto la creación de la idea base del mensaje, la ejecución o presentación y la producción del mensaje. *La idea base*, eje del mensaje publicitario, esta determinada por el objetivo publicitario de la campaña, y partiendo de él puede adoptarse una estrategia informativa o persuasiva y los siguientes tipos de mensajes:

Mensajes informativos:

- Genérico: No se diferencia una marca del resto: Flor de Esgueva: “El Gran Queso de Oveja”
- Apropiador. Asociación de la característica del producto a la marca: “Ariel es blancura”
- Proposición única de venta: Característica o beneficio exclusivo de una marca. “Escort, el único de su categoría con airbag de serie”
- Preeminente: Se presenta una marca como superior: Toshiba, “N1 1 en portátiles”
- Innovación: Comunica una nueva categoría o innovación del producto. Chamburcy, “Doble Delicia” (yogur y melocotón en compartimentos separados)
- Comparativos: Referencia explícita a la competencia: “Busque, compare y si encuentra algo mejor, compre”

Mensajes persuasivos

Sensual: Marruecos, “el Reino de los Sentidos”

Emotivo: Danone “aprende de tus hijos”

De estima y autorrealización: Renault 21. “No seas modesto”



El posicionamiento de marca

El posicionamiento no es lo que se hace con el producto o la empresa, sino algo que hay que lograr en la mente de los clientes; se trata de “posicionar” una opción de manera preferente y diferencial en la mente de los clientes, creando una “posición” definida en las mentes respecto de nuestra oferta, de manera que cuando en ellas surja la “necesidad”, ésta venga ligada a nuestra empresa o nuestro producto.

El posicionamiento no es lo que se hace con el producto, es lo que se consigue en la mente de los clientes.

La búsqueda de un *posicionamiento* debe tener en cuenta cuál es la posición actual y las percepciones ya existentes en las mentes, tanto respecto de nosotros como de los competidores. Cambiar esas percepciones resulta muy difícil, como veremos más adelante, por tanto ir contra ellas es absurdo. Lo que hay que hacer es encontrar la forma de “abrir” la mente y reacomodar los preconceptos existentes en ella para mejorar nuestra posición y desplazar la de los competidores.

El objetivo de las cuatro herramientas de marketing (producto, precio, distribución y comunicación) es conseguir un firme posicionamiento y alcanzar los objetivos de marketing, pero esto no será posible con una comunicación descordinada del resto.

Por ejemplo, Volvo comunica en su publicidad la idea de seguridad (posicionamiento: Volvo = automóvil seguro), que será un atributo primario de valor percibido como tal por el cliente objetivo de la marca e indirectamente le inducirá a comprarlo. Es evidente que esa compra no depende exclusivamente de que Volvo comunique seguridad, también otras variables, propias de la oferta de la empresa - otros atributos de valor - influirán en esa decisión: servicio de los concesionarios, características percibidas del vehículo, equipamiento, etc...

Evidentemente la argumentación de la fuerza de ventas ha de insistir en estos atributos. Pero para que la política comercial pueda considerarse coherente, se deben de cumplir los siguientes requisitos:

- Los atributos de valor diferenciales han de estar relacionados en primer lugar con el posicionamiento de la marca que pretende la línea de comunicación. En el ejemplo de Volvo serán fundamentales atributos como el frenado, estabilidad del vehículo, la seguridad pasiva, etc aspectos en los que la empresa está dispuesta a ser líder.

- Otros atributos de valor diferenciales que elijamos, complementarios de los anteriores, deben ser apreciados por el cliente objetivo al que pretendemos motivar con el posicionamiento. En el caso que nos ocupa, es probable que al cliente objetivo le motive la robustez mecánica y el servicio de los concesionarios, por lo que pueden ser atributos diferenciales junto con los básicos anteriores.



- Toda la comunicación reforzará la idea que se quiere posicionar (Volvo, respuesta segura).

- La argumentación de la fuerza de ventas debe reforzar este posicionamiento, completándolo con la argumentación del resto de atributos de valor diferenciales.

La Mente ¿Como Funciona?

Ahora bien, decíamos que hay que crear y mantener esa “posición” preferencial en la mente de los clientes y que la mente es el auténtico campo de batalla de la guerra del marketing. Pero ¿Cómo es ese campo de batalla?. Si conocemos las características de la misma y *no cometemos el error de tratar de cambiarlas*, tendremos más posibilidades de éxito en la batalla comercial. He aquí algunas que hemos de tener en cuenta:

Las mentes son selectivas: La mente humana es capaz de seleccionar la información que procesará. No acepta cualquier información que se le quiera introducir.

Primero tiene un mecanismo de defensa para protegerse del gran volumen de información con el que se le bombardea continuamente, pues la mente humana es **limitada** y por tanto incapaz de procesar el alud de información que recibe en nuestros días. Podría afirmarse que se ha llegado una situación en la que **a mayor información, mayor confusión**.

Una empresa dedicada a elaborar informes, Find/SVP, ha creado un próspero negocio que ya está presente en veinte países, sobre la premisa de que “menos información puede ser más información”. Sus analistas están entrenados para suministrar datos muy precisos, pero poco complicados. En pocas páginas, no en pocos volúmenes, “sólo lo que necesita saber” dice su eslogan.

En el lado opuesto, es sabido que la mejor manera de neutralizar al jefe inmediato es suministrarle informes voluminosos y abundantes que nunca leerá, con mucha más información de la que puede digerir.

Si la mente se defiende del bombardeo de información, llegar a ella es complicado, hasta el punto de que lo que no haya despertado su interés y encaje con percepciones anteriores, no logrará penetrar y mucho menos conseguir una posición perdurable.

Las mentes odian la confusión: Cuando le preguntaron a A. Einstein cual había sido el acontecimiento que más le ayudó a desarrollar la teoría de la relatividad, dio la siguiente respuesta: “Entender cómo había que pensar sobre el problema”.

Los profesionales de la comunicación (TV, radio, etc) conocen bien este principio y utilizan un vocabulario lo más corto y sencillo posible.



Sin embargo, como explica John Sculley, antiguo presidente de Apple Computer y ex vicepresidente de Pepsi-Cola, todo lo que hemos aprendido en la era industrial ha tendido siempre a complicar las cosas. Cada día hay más gente que se da cuenta de que hay que simplificar, no complicar. Esta es una idea muy oriental: **la sencillez es la máxima sofisticación.**

Tal vez éste es el principio básico de la comunicación, que es una labor fundamental del empresario: comunicar a sus clientes, consiguiendo en ellos un posicionamiento, comunicar con sus colaboradores y transmitirles la política de empresa, comunicar con el entorno social, creando lazos de mutuo reconocimiento, etc. No conseguirá ninguno de estos objetivos si no tiene en cuenta este principio.

Las mentes rechazan la confusión de lo complejo no solo en los mensajes y en los conceptos, otro tanto ocurre con los productos. Los ingenieros (y en esto coinciden con los profesionales del marketing) gustan de los “productos mas”, es decir de aquellos que combinan funciones diferentes en una sola “cosa”. Esto es debido a la tendencia a pensar en el producto-cosa y no en el producto-función. Todos estos productos “mas” suelen ser un fracaso comercial.

Por ejemplo, hace más de una década que los ingenieros sueñan con la “cosa” que sirva a la vez de televisor y ordenador personal. Es lógico este pensamiento, puesto que esta “cosa” es fácil de resolver técnicamente, solo existe el pequeño inconveniente de que desde el punto de vista del cliente, son productos-funciones tan distintos como puedan ser la lavadora y el automóvil. Un producto como ése, soñado por los ingenieros y algunos profesionales del marketing, solo aporta confusión a un usuario normal, por lo que a pesar de los intentos, nunca ha pasado con éxito de la mente de los ingenieros a las estanterías de los distribuidores.

El ser humano se resiste a lo confuso y aprecia lo simple

Las mentes son inseguras: Desde el punto de vista de la decisión de compra, la razón principal de esta inseguridad es la de percibir el riesgo que entraña dicha compra, que adquiere cinco formas distintas.

Riesgo monetario. (Siempre hay una probabilidad de que pierda mi dinero en esto).

Riesgo funcional. (Tal vez no funcione o no haga lo que se supone que debe hacer).

Riesgo físico. (Parece peligroso).

Riesgo social. (¿Que pensarán mis amigos si compro esto?).

Riesgo psicológico. (Podría sentirme culpable o irresponsable si compro esto?).



La respuesta a esa percepción de riesgo se resume en los tres factores de comportamiento de compra siguientes:

Factor emocional

Las emociones pueden activar el comportamiento, generar elecciones, dirigir selecciones y fortalecer otros motivos. Por ejemplo, la motivación social de estar a la moda se ve reforzado por el orgullo de exhibir las propias posesiones.

Factor de seguimiento social

Tendemos a pensar que es correcto lo que la gente considera correcto. Esto se aplica especialmente a la elección del comportamiento: consideramos un comportamiento correcto en la medida en que vemos a otros desarrollarlo

Factor testimonial

Cuando la gente está indecisa, recurre a los demás para que le ayuden a decidir cómo actuar. Por eso, una de las más viejas y conocidas herramientas de la venta es la recomendación

Las mentes cambian con dificultad: Es muy difícil cambiar las mentes de las personas, el siguiente párrafo extraído de un Manual de Psicología Social lo confirma: “Cualquier programa para cambiar las actitudes se enfrenta a problemas muy complicados. La dificultad de cambiar las opiniones básicas de una persona, incluso a través de procesos tan elaborados e intensos como la psicoterapia, se hace evidente, así como el hecho de que procesos efectivos para el cambio de ciertas actitudes tienen muy poco efecto sobre otras”.

La resistencia al cambio, innata en el ser humano, es el mayor obstáculo en todos los procesos de renovación empresarial: Mejora Continua, Reingeniería de Procesos, etc.

La consecuencia que hay que sacar de esta característica de las mentes humanas es que en la labor comercial nunca hay que ir en contra de una percepción firme asentada en la mente de los clientes, sino bien al contrario, aprovechar dichas percepciones a nuestro favor.



III.5. El Plan de Marketing

Se trata de un documento, guía para las acciones del departamento de Marketing en un periodo de tiempo determinado, que debe contener:

- Análisis del entorno externo comercial
- Análisis de la gestión de las variables de Marketing: producto, precios, distribución y comunicación
- Definición y justificación de los objetivos de Marketing
- Definición de las acciones estratégicas que permitan alcanzar los objetivos definidos

Tipos de planes de marketing:

Podemos hablar de planes de marketing para:

- Un producto determinado.
- Una línea de producto.
- Una unidad de negocio.
- Un grupo empresarial.

Duración del Plan de Marketing: Acostumbran a ser anuales, (Enero-Diciembre).

Para un producto P_i un plan de marketing contendrá los siguientes temas:

1. Análisis externo del segmento: Oportunidades y Amenazas. Este análisis nos debe conducir a una serie de acciones – A_i - sobre las cuatro variables estratégicas, que nos permitan aprovechar las oportunidades y minimizar las amenazas.

2. Análisis interno, en el que trataremos Fortalezas y Debilidades, que nos conducirán a otra serie de acciones – A_k – que permitan aprovechar las fortalezas y reducir el impacto de las debilidades.

3. Definición de prioridades de la gestión de Marketing.

4. Objetivos de marketing en que se concretan las anteriores prioridades:

Objetivos generales (cifra de ventas, rentabilidad, participación, etc).

Objetivos para las variables estratégicas.

Todos estos objetivos han de estar cuantificados, si queremos que el plan tenga alguna utilidad.



5. Plan de acciones:

Como se ha indicado en otro lugar, el plan de acciones es el objetivo de todo plan de empresa, sin el cual no deja de ser un conjunto de deseos piadosos.

Recuérdese que en cada acción planificada se ha de contestar a las siguientes preguntas:

¿**Qué** voy a hacer?: Definición de la Acción y objetivo.

¿**Porqué** lo haré?: justificación de la acción en función de los objetivos generales.

¿**Quién** lo hará?: Responsable de la implantación de la acción.

¿**Cuándo** lo haré?: Calendario de ejecución.

¿**Cómo** lo haré?: Indicación de la forma de ejecución de la acción.

¿**Dónde** lo haré?: Lugar de ejecución de la Acción?.

¿**Cuánto** cuesta?: Recursos económicos y humanos precisos.

El conjunto de acciones de marketing dará lugar a un cuadro resumen como el siguiente:

Variable estratégica	Acción	Objetivo	Presupuesto	Calendario	Responsable	Supervis.
Producto Acc. Acc. Acc. ...						
Precio Acc. Acc. Acc.						
Distribución Acc. Acc. Acc.						
Comunic. Acc. Acc. Acc.						

