



ROBERT J. DOLAN

## Comentario sobre estrategia de marketing

Hace tiempo, Peter Drucker escribió que una empresa tiene sólo dos funciones básicas: marketing e innovación<sup>1</sup>. Todo lo demás, insinuaba, era secundario. El papel central del marketing en la empresa proviene del hecho de que constituye el proceso por el cual una empresa crea valor para sus clientes elegidos. El valor se crea satisfaciendo las necesidades de los clientes. Así pues, una empresa necesita definirse no sólo por el producto que vende, sino por el beneficio para el cliente que proporciona.

Una vez creado el valor para sus clientes, la empresa está entonces autorizada a capturar una porción del mismo a través del precio. Para seguir siendo viable, la empresa debe sostener este proceso de creación y captura de valor a lo largo del tiempo. Dentro de este marco, el plan mediante el cual se crea valor continuamente es la estrategia de marketing de la empresa. La estrategia de marketing implica dos actividades principales: a) seleccionar un mercado objetivo y determinar el posicionamiento deseado del producto en las mentes de los clientes a los que va dirigido éste, y b) especificar un plan de marketing que conduzca al posicionamiento deseado. La **Figura A** presenta un esquema que describe un proceso general de desarrollo de una estrategia de marketing. Como se muestra, cinco son las principales áreas de análisis en la toma de decisiones de marketing. Empezamos con el análisis de las cinco C: clientes, compañía, competidores, colaboradores y contexto. Nos preguntamos:

Necesidades de los clientes	¿Qué necesidades queremos satisfacer?
Capacidades de la compañía	¿Qué competencias especiales poseemos para satisfacer esas necesidades?
Competencia	¿Quién compite con nosotros en satisfacer esas necesidades?
Colaboradores	¿La ayuda de quiénes debemos conseguir y cómo les motivamos?
Contexto	¿Qué factores culturales, tecnológicos y legales limitan lo que es posible?

Esto conduce, primero, a la especificación de un mercado objetivo y del posicionamiento deseado, y luego al «mix» de marketing. Esto da lugar a estrategias de adquisición y retención de clientes cuya meta es la rentabilidad de la empresa.

Este comentario desarrolla ese marco. Exponemos, en primer lugar, las principales decisiones que se han de tomar; luego hacemos un análisis más pormenorizado de las cinco C, esencial para respaldar una toma de decisiones eficaz. En tanto que comentario general, no profundizamos en la presentación de las

---

<sup>1</sup> Drucker, Peter F., «The Practice of Management», Harper, Nueva York, 1954.

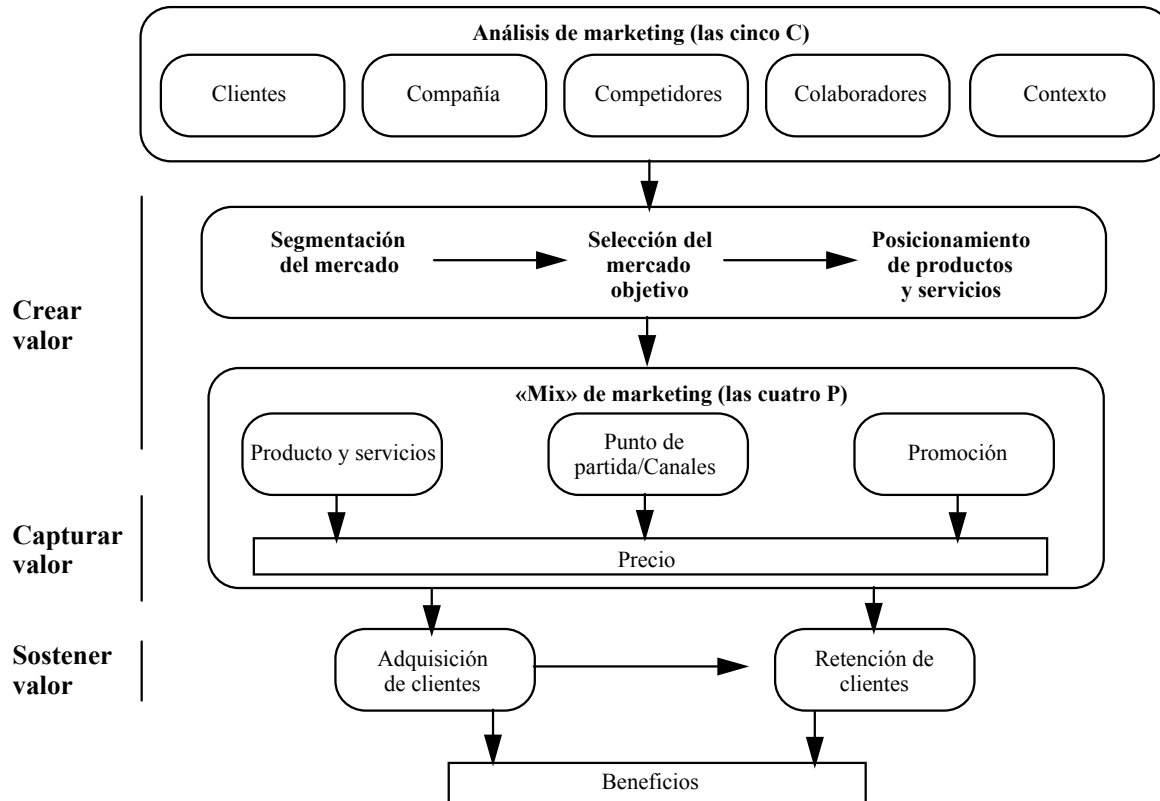
---

El caso de LACC número 504-S13 es la versión en español del caso HBS número 9-598-061. Los casos de HBS se desarrollan únicamente para su discusión en clase. No es el objetivo de los casos servir de avales, fuentes de datos primarios, o ejemplos de una administración buena o deficiente.

Copyright 1997 President and Fellows of Harvard College. No se permitirá la reproducción, almacenaje, uso en plantilla de cálculo o transmisión en forma alguna: electrónica, mecánica, fotocopiado, grabación u otro procedimiento, sin permiso de Harvard Business School.

técnicas analíticas. No obstante, a lo largo del comentario facilitamos referencias a textos que abordan en profundidad estos temas<sup>2</sup>.

**Figura A** Esquema del proceso de marketing<sup>3</sup>



## Selección del mercado objetivo y posicionamiento del producto<sup>4</sup>

El desarrollo de la estrategia de marketing comienza con el cliente. Un requisito previo al desarrollo del resto de la estrategia de marketing es la especificación de los mercados objetivo a los que la empresa intentará dirigirse. Los responsables de marketing han pasado generalmente de dirigirse a grandes mercados de masas a centrarse en segmentos más pequeños con programas de marketing adaptados. Una frase popular es hoy «mercados de uno», con la que se sugiere que las campañas de marketing pueden y deben adaptarse a los individuos. En los tiempos en los que se decía «puede tener en el color que desee siempre que sea negro», las capacidades de producción y la limitada información sobre los distintos deseos de los clientes restringían el desarrollo de programas adaptados a los consumidores

<sup>2</sup> La idea de un comentario de este tipo como complemento útil para el estudio del marketing provino del profesor Raymong E. Corey en su «Marketing Strategy: An Overview», escrito en 1978, HBS N° 579-054.

<sup>3</sup> Esta Figura se basa en representaciones similares desarrolladas a lo largo de los años por la Facultad de marketing de HBS y otros académicos.

<sup>4</sup> A lo largo de esta nota utilizaremos el término «producto», si bien la lógica es aplicable igualmente a situaciones en las que el valor del cliente es aportado por un conjunto de productos y servicios o sólo por un servicio.

individuales. Hoy, las nuevas tecnologías permiten a las empresas practicar, en muchas situaciones, un marketing rentable adaptado al cliente<sup>5</sup>.

Las dos cuestiones clave son:

1. ¿A qué clientes potenciales debe la empresa intentar dirigirse? Para responder a esta pregunta, la empresa debe determinar en primer lugar el modo más apropiado de describir y diferenciar a los clientes. Este es el proceso de segmentación.
2. ¿Qué grado de adaptación al cliente debe ofrecer la empresa en sus programas, es decir, en qué punto de la secuencia

### **Mercado de masas – Segmentos de mercado – Nichos de mercado – Individuos**

debe la empresa elaborar sus planes?

La segmentación de los mercados puede hacerse de varias maneras<sup>6</sup>. Entre las bases más utilizadas están:

- Demográficas (por ejemplo, edad, ingresos, sexo, ocupación).
- Geográficas (por ejemplo, nación, región del país, medio urbano frente a medio rural).
- Estilos de vida (por ejemplo, hedonista frente a orientado hacia los valores).

Estos tres tipos de bases –demográficas, geográficas, estilos de vida– describen generalmente a los consumidores. A menudo, una segmentación útil del mercado se obtiene utilizando bases de segmentación que describen la conducta o relación de un cliente con un producto, por ejemplo:

Categoría del usuario:	No usuario frente a usuario
Índice de uso:	Bajo, medio, alto
Beneficios buscados:	Orientado hacia el rendimiento frente a orientado hacia el precio
Lealtad:	Ninguna, moderada, grande, total
Actitud hacia el producto:	Insatisfecho, satisfecho, encantado

Por ejemplo, un fabricante de ordenadores personales que hace una segmentación del mercado sobre la base de la categoría del usuario podría dirigirse a compradores primerizos de ordenadores para uso doméstico; otro podría dirigirse principalmente a aquellos que ya tienen o han tenido alguno pero desean otro mejor. La elección explícita de los mercados objetivo por parte de las empresas tiene obvias e importantes implicaciones, tanto en las prestaciones que incorporarán a sus ordenadores como en sus esfuerzos de comunicación. Los planes de segmentación que contemplan estas claras implicaciones para el marketing son los más útiles. No tiene mucho sentido utilizar una base de segmentación para definir los grupos objetivo de la misma forma.

El proceso de selección de los segmentos objetivo es fundamental porque, en última instancia, el cliente tiene derecho a dictar las normas que regirán el juego del marketing, es decir, los clientes utilizan los criterios de compra que desean y éstos constituyen en efecto las «reglas del juego». Así pues, la

---

<sup>5</sup> El desarrollo de estrategias de adaptación al cliente es abordado por Pine II, B.J., «Mass Customization», Harvard Business School Press, Boston, 1993, y Peppers, D. y M. Rogers, «The One to One Future», Currency/Doubleday, Nueva York, 1993.

<sup>6</sup> Una buena referencia sobre el proceso de segmentación se encuentra en Rao, V.R. y J.H. Steckel, «Segmenting Markets: Who Are the Potential Buyers», «Analysis for Strategic Marketing», Addison-Wesley, Reading, Massachusetts, 1998, Capítulo 2.

selección de un mercado objetivo equivale a elegir las reglas del juego. En consecuencia, en la selección del mercado objetivo deben considerarse:

- Los puntos fuertes y débiles de la empresa en comparación con los de la competencia, dados los criterios de compra del mercado objetivo.
- Las metas corporativas de la empresa y el encaje del segmento en estas metas.
- Los recursos necesarios para dirigirse con éxito al mercado objetivo.
- La necesidad/disponibilidad de colaboradores apropiados para que el marketing sea un éxito.
- El probable rendimiento financiero del segmento.

Como parte de la segmentación y el proceso de selección del mercado objetivo, la empresa tiene que plantearse escenarios, es decir, considerar la cuestión: si perseguimos este segmento, ¿cómo nos aproximamos a él y cómo queremos que nos vean los compradores potenciales? La respuesta debe formalizarse en una «declaración de posicionamiento» en la que se especifique la posición que la empresa desea ocupar en las mentes de los clientes objetivo<sup>7</sup>. La forma precisa de una declaración de posicionamiento puede variar, pero una forma que suele ser bastante útil consiste en rellenar:

_____	es	_____
Nuestro producto/marca		(aspiración más importante)
		_____
entre todos		(marco competitivo)
		_____
porque		(apoyo más importante)

En algunos casos, el posicionamiento no puede expresarse suficientemente bien a través de una única «aspiración más importante»; por ejemplo, un fabricante de ordenadores tal vez desee que su producto sea considerado «fácil de usar» y «rápido», así que la declaración de posicionamiento puede ajustarse. Sin embargo, es fundamental una declaración explícita de la idea de posicionamiento.

La importancia absoluta de la selección del mercado objetivo y el posicionamiento queda bien expresada en un texto de marketing de gran éxito de ventas:

«La ventaja de resolver el problema del posicionamiento es que permite a la empresa resolver el problema del “mix” de marketing. Este problema –producto, precio, punto de partida y promoción– consiste esencialmente en concretar los detalles de la estrategia de posicionamiento»<sup>8</sup>.

<sup>7</sup> Esta concepción de «posicionamiento» ha sido popularizada por Ries y Trout en «Positioning: The Battle for Your Mind», 1ª ed. revisada, McGraw-Hill, 1986.

<sup>8</sup> Kotler, P., «Marketing Management: Analysis, Planning, Implementation and Control», 8ª ed., Prentice-Hall, Englewood Cliffs, N.J., 1997, pág. 310.

## El «mix» de marketing

Neil Borden<sup>9</sup>, de la Harvard Business School, utilizó el término «mix» de marketing para describir el conjunto de actividades de que consta el programa de marketing de una empresa. Observó cómo las empresas combinaban elementos para confeccionar un programa y cómo incluso empresas que compiten en una determinada categoría de producto pueden tener combinaciones muy diferentes. Especificó 12 elementos del «mix», a saber:

1. Planificación del producto que se comercializa
2. Precio
3. Marca
4. Canales de distribución
5. Venta personal
6. Publicidad
7. Promociones
8. Empaquetado
9. Exposición
10. Servicio
11. Manejo físico
12. Investigación y análisis del mercado

Con el tiempo, se han popularizado la suma y reagrupamiento de estos elementos. Como se muestra en la **Figura A**, se suelen utilizar las cuatro P de: producto, precio, promoción y punto de partida para exponer el «mix» de marketing en una forma fácil de recordar. A continuación analizaremos las cuestiones más importantes a la hora de establecer las cuatro P en el siguiente orden:

1. Producto
2. Punto de partida (canales de distribución)
3. Promoción (estrategia de comunicación)
4. Precio

## Producto

### (a) Definición del producto

Las decisiones sobre el producto empiezan con un acuerdo sobre lo que es el producto, es decir, la oferta del producto no es la cosa en sí misma, sino más bien el conjunto total de beneficios obtenidos por

---

<sup>9</sup> Borden, N.H., «The Concept of the Marketing Mix», reimpresso en Dolan, R.J., «Strategic Marketing Management», Harvard Business School Press, Boston, 1991.

el cliente. Esta idea ha tenido una serie de nombres, por ejemplo, «concepto de producto total», «producto aumentado» o «producto integrado». Para el desarrollo de una estrategia de marketing, el producto ha de considerarse desde el punto de vista del valor suministrado al cliente. El valor puede suministrarse simultáneamente a través de una serie de vehículos, por ejemplo:

- El producto físico en sí mismo
- La marca
- La reputación de la compañía
- La formación impartida por los vendedores antes de la venta
- El apoyo técnico posventa
- El servicio de reparaciones
- Los planes de financiación
- La disponibilidad conveniente
- Las referencias boca a boca hechas por los primeros consumidores del producto
- La reputación del establecimiento donde se adquirió

Por ejemplo, una camisa del catálogo de Lands' End no es simplemente una camisa, sino una camisa enviada en un plazo de 24 horas a partir del pedido y garantizada incondicionalmente<sup>10</sup>. Esta concepción amplia de un «producto» es clave a la hora de ver los posibles puntos de diferenciación con respecto a los competidores.

#### **(b) Decisiones sobre la planificación de las líneas de producto**

Una taxonomía de las decisiones sobre la planificación de las líneas de producto se desarrolla mejor al considerar ejemplos de algunas de las decisiones sobre planificación de productos que las empresas deben afrontar.

- *Anchura de las líneas de producto*: un fabricante de ordenadores de mesa considera también la posibilidad de vender portátiles; un fabricante de indumentaria masculina para la práctica del golf considera añadir una línea femenina; un fabricante de automóviles considera una furgoneta o un utilitario deportivo. Las decisiones sobre la anchura de las líneas de producto consisten en determinar cuántas líneas diferentes ofrecerá la empresa. Un principio rector a la hora de responder a la pregunta sobre la anchura es la posición de la empresa sobre la consistencia o similitud deseadas entre las líneas que ofrece. El enfoque de algunas empresas es, por ejemplo: «Sólo comercializamos productos que se benefician de nuestras capacidades en tecnología de motores pequeños», mientras que el enfoque de otras es más amplio: «Vendemos productos que se benefician de nuestras superiores capacidades en la comercialización de productos de consumo».

- *Longitud de las líneas de producto*: un productor de cerveza destinada al mercado masivo considera si debe desarrollar un artículo para el segmento de calidad; un fabricante de ordenadores para el

---

<sup>10</sup> Este caso es ofrecido por Regis McKenna como ejemplo de «producto integral» en «Marketing in an Age of Diversity», *Harvard Business Review*, septiembre-octubre de 1988.

segmento superior del mercado considera si quiere también competir en el sector emergente del mercado «de menos de 999 dólares». Estas son decisiones sobre la longitud de las líneas de producto, es decir, cuántos artículos habrá en una línea que cubran los diferentes segmentos de precios.

- *Profundidad de las líneas de producto*: el fabricante de indumentaria masculina para la práctica del golf considera la posibilidad de ofrecer su suéter de escote redondo de 110 dólares en cinco colores o sólo en tres. Esta es una decisión sobre la profundidad de las líneas de producto, es decir, cuántas variedades habrá de un producto dado.

Estos son los tres tipos principales de decisiones sobre la planificación de las líneas de producto. Al tomar estas decisiones, algunas consideraciones importantes son:

- ¿Satisface el producto las necesidades de los clientes objetivo de un modo rentable para la empresa?
- ¿Ofrece una oportunidad de diferenciación de los competidores cuando el «producto» es visto apropiadamente como el conjunto total de beneficios suministrados a los consumidores?
- ¿Cuál es el impacto de este producto sobre el resto de la línea? ¿Será un *complemento* a los otros productos, potenciando su valor para los consumidores (por ejemplo, un suéter que hace juego con una camisa de golf potenciando el valor de ésta) o será un *sustituto* que posiblemente canibalice las ventas (por ejemplo, un artículo en el segmento inferior de los ordenadores personales que repercute negativamente en la venta de artículos del segmento superior y mayor margen del mismo fabricante)?
- ¿Cuál es el impacto de los artículos sobre la marca y reputación de la empresa? El valor de una marca suele ser un activo clave, y el producto puede aumentarlo o disminuirlo. Una cuestión clave es si la marca se vería dañada, por ejemplo, la sopa Lipton, ¿le restó valor como proveedor de té? La red financiera de Sears, ¿perjudicó sus operaciones minoristas?<sup>11</sup>.

### (c) Decisiones sobre artículos individuales

Como se refleja en el análisis anterior, las decisiones sobre artículos individuales deben considerarse en el contexto de la línea completa de producto de la empresa debido a las interrelaciones entre artículos. A nivel de artículo individual, se debe decidir si se realizan esfuerzos para:

- Suprimir un artículo de la línea
- Reposicionar un producto existente dentro de la línea
- Mejorar el rendimiento de un producto existente para fortalecer su posicionamiento
- Introducir un nuevo producto en una línea ya existente
- Introducir un producto para establecer una nueva línea

### (d) Proceso de desarrollo de un producto nuevo

Generalmente, una aproximación activa a un nuevo producto sigue cierta forma de proceso secuencial, por ejemplo, un proceso en cinco pasos consistente en:

1. Identificación de la oportunidad

---

<sup>11</sup> Estos ejemplos proceden de Aaker, D.A., «Managing Brand Equity», The Free Press, Nueva York, 1991, donde se aborda pormenorizadamente este tema, sobre todo en el Capítulo 9.

2. Diseño
3. Pruebas
4. Lanzamiento del producto
5. Gestión del ciclo de vida<sup>12</sup>

En la fase de identificación de la oportunidad, la empresa identifica el problema de un cliente que puede resolverse. Además, identifica el concepto de un producto para asegurar tanto un encaje producto/mercado (el producto encaja en las necesidades del cliente) y un encaje producto/empresa (encaja en las capacidades operativas y de fabricación de la empresa).

Las dos etapas siguientes, diseño y pruebas, están vinculadas en un proceso iterativo. Por ejemplo, la empresa podría plasmar en primer lugar la idea del producto en una declaración conceptual que se pone a prueba a través de una presentación a clientes potenciales. De producirse una reacción favorable, el concepto podría entonces transformarse en una maqueta que permita una comunicación más eficaz del aspecto que tendrá el producto cuando se comercialice. Una reacción desfavorable por parte de los consumidores ante los resultados de cualquiera de las pruebas hará que se retroceda a la fase de diseño.

Las pruebas con consumidores pueden hacerse a través de una serie de procedimientos<sup>13</sup>, por ejemplo, encuestas, pruebas sobre el gusto, mercados de pruebas simulados (en los que se montan tiendas simuladas y se reclutan consumidores para hacer compras en el entorno de las mismas), y mercados de pruebas auténticos para bienes de consumo y pruebas beta para bienes industriales. Conviene probar no sólo el producto en sí mismo, sino también los elementos de apoyo del «mix» de marketing, como la estrategia de comunicación y el precio.

Una vez que la empresa ha decidido el producto y un plan de apoyo, viene el lanzamiento del producto. En esta fase se debe decidir en qué mercados geográficos se lanzará el producto y si se hará en todos al mismo tiempo o de un modo secuencial (por ejemplo, un despliegue regional).

Después del lanzamiento, comienza un proceso de gestión del ciclo de vida del producto. En primer lugar, la empresa debe averiguar continuamente más cosas sobre los consumidores a partir de las reacciones al producto lanzado. Este conocimiento añadido podría indicar la conveniencia de reposicionar el producto o de efectuar cambios en el «mix» de marketing. En segundo lugar, el entorno de marketing siempre está cambiando. Por ejemplo, las necesidades de los clientes no son estáticas; los tamaños de los segmentos de mercado varían; las ofertas de la competencia cambian; la tecnología tiene consecuencias sobre las capacidades y costes de la empresa. Así pues, la gestión de la línea de producto es un proceso dinámico a lo largo del tiempo.

## Punto de partida: canales de marketing

El canal de marketing es la red o conjunto de mecanismos a través de los cuales una empresa «sale al mercado», es decir, está «en contacto» con sus clientes efectuando una serie de tareas, desde la generación de pedidos a la entrega física de los bienes. Los requisitos de apoyo eficaz que tenga el cliente determinan las funciones que los miembros del canal deben realizar colectivamente. Kash

---

<sup>12</sup> Este determinado modelo es presentado por Urban, G.C. y J.R. Hauser en «Design and Marketing of New Products», 2ª ed., Prentice Hall, Englewood Cliffs, N.J., 1993.

<sup>13</sup> Estos métodos se describen en Crawford, C.M., «New Product Management», 5ª ed., (Irwin Homewood, Ill., 1997, y R.J. Dolan, «Managing the New Product Development Process», Addison-Wesley, Reading, Massachusetts, 1993.



Rangan<sup>14</sup>, de la Harvard Business School, ha identificado ocho funciones «genéricas» que sirven como punto de partida para valorar las necesidades en un determinado contexto:

1. Información sobre el producto
2. Adaptación del producto al cliente
3. Garantía de calidad del producto
4. Tamaño de los lotes (por ejemplo, la capacidad para comprar en pequeñas cantidades)
5. Surtido del producto (se refiere a la anchura, longitud y profundidad de las líneas de producto)
6. Disponibilidad
7. Servicio posventa
8. Logística

Un punto importante con respecto al diseño del canal es que, aunque hay opciones sobre si se incluye o no en el canal a una determinada institución (por ejemplo, un distribuidor), la configuración lleva implicadas tareas específicas que deben ser realizadas por alguien del canal. Se puede eliminar un estrato del canal, pero no las tareas que ese estrato ejecuta. La popular frase «Hemos suprimido al intermediario, con el consiguiente ahorro para usted», parece indicar que el intermediario representa sólo costes, ningún valor añadido. Las funciones realizadas por el intermediario ha de hacerlas ahora otra persona. Así pues, el enfoque recomendado es desarrollar sistemas «accionados por los clientes» valorando la estructura del canal y los mecanismos de gestión que mejor realicen las funciones necesarias<sup>15</sup>.

Las dos principales decisiones en materia de canales son:

- (i.) Diseño del canal, que lleva implicada la cuestión de su longitud y anchura.
- (ii.) Gestión del canal, es decir, qué políticas y procedimientos se utilizarán para que las distintas partes ejecuten las funciones necesarias.

### **(a) Diseño del canal**

Una vez acordados los requisitos de los clientes, una primera cuestión en el diseño de canales es si la distribución será «directa», «indirecta» o ambas, es decir, si a algunos clientes se les servirá de una forma y a otros de otra. En la distribución directa no hay una parte independiente entre la empresa y sus clientes, por ejemplo, los «trajes azules» de los vendedores de la empresa visitan las instalaciones de los clientes y venden unidades centrales de ordenador. En los años ochenta, IBM vendía sus productos sólo de esta forma. En la distribución indirecta, hay un tercero. Esta parte puede operar bajo contrato con la empresa (por ejemplo, como en el sistema de franquicias) o puede actuar independientemente (por ejemplo, como en una situación en la que un minorista paga para estar autorizado a vender libremente los productos de la empresa al precio y del modo que desee).

En los años sesenta se pensaba que una empresa debería comercializar sus productos directa o indirectamente, pero no de ambos modos, debido al conflicto de canales que se ocasionaría. Entonces la

---

<sup>14</sup> Rangan, V.K., «Designing Channels of Distribution», HBS N° 594-116, reimpresso también en Rangan, V.K., B.P. Shapiro y R.T. Moriarty, «Business Marketing Strategy: Concepts and Applications», Irwin Homewood, Ill., 1995.

<sup>15</sup> Este enfoque es defendido y descrito con detalle en Stern, L.W., A.I. El-Answry y A.I. Cougnian, «Marketing Channels», 5ª ed., Prentice Hall, Englewood Cliffs, N.J., 1996, en especial en el Capítulo 5.

tendencia era hacia la distribución directa siempre que lo justificara el volumen de ventas, ya que ello proporcionaba un mayor control y contacto directo con los clientes.

A principios de los años ochenta, otras empresas empezaron a servir simultáneamente a diferentes mercados objetivo, cada uno de los cuales requería funciones de diferentes canales (por ejemplo, un segmento precisaba una intensa formación anterior a la venta; otro, no). Así que se dio la necesidad de gestionar una «distribución dual» en la que se utilizan diferentes sistemas para llegar a cada segmento del mercado eficiente y eficazmente. La fuerza de ventas de una empresa servía a algunos segmentos; un distribuidor servía a otros. Este proceso hacia la utilización de más de un método de venta se ha acelerado. Ahora una empresa puede vender a través de establecimientos minoristas y por medio del correo directo; utilizar a sus propios vendedores para visitar a algunos clientes; recurrir a los distribuidores para llegar a clientes menores; y confiar en que otros clientes encuentren el número gratuito de la empresa o su página web, o que hagan un pedido directamente a la empresa a través de un sistema electrónico de intercambio de datos. En muchas empresas, son tales las implicaciones económicas de llegar al conjunto completo de los segmentos elegidos como objetivo que un único enfoque para todos los clientes simplemente no funciona. Así pues, más que tomar una decisión, la empresa debe tomar un conjunto coordinado de decisiones, reconociendo los segmentos de mercado y preparándose para gestionar los conflictos que puedan surgir entre los diferentes tipos de canales.

Además de los requisitos de los clientes, las principales consideraciones en materia de longitud de canales son:

- *Concentración de clientes.* Si unos pocos clientes conforman el grueso de las oportunidades de venta (por ejemplo, motores a reacción), un enfoque de venta directa puede ser rentable. Si el grupo objetivo es mayor en número y más difuso (por ejemplo, pasta de dientes), entonces están justificados los servicios de alguien, como un minorista, que pueda repartir los costes de la relación con los clientes entre varios productos.

- *Grado de control e importancia del contacto directo con los clientes.* Una razón para tratar directamente con los clientes puede ser la falta de intermediarios que puedan garantizar a la empresa la atención adecuada, es decir, la empresa carece del poder para ejercer un control sobre los intermediarios que garantice la ejecución de las tareas necesarias. También, el contacto directo con los clientes podría considerarse un modo fundamental de mejorar la comprensión del mercado de cara a futuros esfuerzos de desarrollo de productos.

La segunda parte del diseño de un canal es la anchura de éste, es decir, ¿qué intensidad debe tener la presencia de la empresa en un área de mercado? ¿Desea la empresa distribuir intensivamente su producto, maximizando la conveniencia de los clientes (por ejemplo, colocando el producto «al alcance de la mano que lo desee», como lo denomina Coca-Cola) o desea ser más selectiva? Está justificada una mayor selectividad si ha de hacerse una tarea de formación o desarrollo del mercado. De ahí que algunos fabricantes de automóviles, normalmente orientados hacia un segmento superior (por ejemplo, Infiniti), limiten el número de concesionarios en un área a fin de reducir la preocupación de un concesionario de que los beneficios de intentar captar clientes potenciales en un área determinada reviertan en otro concesionario que se aproveche «gratuitamente» de esos esfuerzos.

En general, la fuerza del argumento de limitar la distribución a niveles selectivos o exclusivos aumenta con:

- La disposición del cliente a desplazarse y buscar el producto
- El coste por unidad de almacenaje del producto

- La cantidad de «venta» o desarrollo del mercado que verdaderamente ha de hacerse

A medida que un producto es más conocido, hay una tendencia a ser menos selectivo en la distribución. Por ejemplo, los ordenadores personales pasaron de venderse en tiendas especializadas en informática a hacerlo en grandes almacenes a medida que los requisitos de formación de los clientes eran menores. Así pues, la estructura adecuada de canales cambia con el tiempo. Esto plantea un importante reto cuando la empresa procura mantener la flexibilidad de los canales mientras algunos complejos elementos legales y de relaciones tienden a consolidar los arreglos de distribución.

### (b) Gestión de los canales

Los conflictos entre «socios» en un sistema de distribución no son infrecuentes. No son pocos los litigios provocados por asuntos como:

- «Les proporcionamos un magnífico producto, pero no lo vendían de la forma que habíamos acordado.»
- «Desarrollamos el mercado, pero eran incapaces de suministrar el producto de manera fiable.»
- «Empezaron a distribuir a través de un establecimiento de descuento justo en medio de un territorio que estuvimos años desarrollando.»

Muchos conflictos no dan lugar a litigios, pero empañan la relación. Por ejemplo, un distribuidor de cerveza se lamentaba: «Según el fabricante, cada vez que aumentaban las ventas se debía a su buena publicidad; cuando las ventas descendían, era por culpa de nuestra malísima promoción». En un sentido general, todas las partes del sistema de comercialización quieren que el producto «vaya bien». Pero los conflictos surgen de:

1. La falta de congruencia en las metas, por ejemplo, la prioridad nº 1 del fabricante puede ser «construir la franquicia de consumidores», mientras que la del distribuidor es ganar dinero este trimestre.
2. La falta de consenso sobre quién hace qué; por ejemplo, quién debe realizar ciertas funciones, como el servicio posventa; quién se ocupa de los clientes pequeños; quién se ocupa de los clientes globales o nacionales cuando las tareas se han asignado originalmente sobre una base geográfica más pequeña.

La gestión de los canales es una tarea en la que hay que trabajar día a día, más que una situación que se resuelve de una vez por todas. El diseño adecuado de los contratos y otros acuerdos explícitos puede ayudar a reducir el potencial de conflictos. Una buena comunicación (por ejemplo, a través de debates con los concesionarios) puede facilitar el desarrollo del acuerdo y la confianza, que casi siempre serán necesarios para resolver cuestiones, ya que los contratos normalmente no podrán prever todas las situaciones que surjan.

## Promoción: comunicación de marketing

El siguiente elemento del «mix» de marketing es decidir el conjunto apropiado de modos de comunicarse con los clientes a fin de fomentar su conocimiento del producto y sus prestaciones, su interés por adquirirlo, las posibilidades de que prueben el producto y/o vuelvan a comprarlo. Un marketing eficaz requiere un plan de comunicación integrado que combine tanto los esfuerzos de venta personales como los no personales, como publicidad, promoción de ventas y relaciones públicas.

**(a) Tareas y herramientas**

Una forma útil de recordar las tareas en la planificación de una estrategia de comunicación es el modelo de las seis M:

1. Mercado – ¿A quién se dirige la comunicación?
2. Misión – ¿Cuál es el objetivo de la comunicación?
3. Mensaje – ¿Cuáles son los puntos específicos que han de comunicarse?
4. Medios – ¿Qué vehículos se utilizarán para transmitir el mensaje?
5. Moneda – ¿Cuánto dinero se gastará en el esfuerzo?
6. Medición – ¿Cómo se valorará el impacto tras la campaña?

El «mix» de comunicación de marketing es ampliable y en él se pueden incluir, por ejemplo, elementos «no personales» como publicidad, eventos de promoción de ventas, marketing directo, relaciones públicas, lotes promocionales, ferias comerciales, así como venta personal<sup>16</sup>.

En el desarrollo de una estrategia de comunicación eficaz es clave el acuerdo de la gente implicada en la toma de decisiones de compra, las funciones que desempeñan y sus percepciones actuales de la situación. Las personas implicadas, integrantes de la llamada unidad de toma de decisiones (UTD) sobre un producto, pueden ser pocas (o incluso sólo el usuario mismo) o muchas. En grandes adquisiciones industriales puede haber cientos de personas implicadas.

Los miembros de la UTD difieren en la función que desempeñan, sus deseos y, tal vez, sus percepciones; en consecuencia, se necesita un plan de comunicación integrado que utilice diferentes elementos del «mix» de comunicación para abordar las distintas cuestiones que guardan relación con los miembros de la UTD. Cada elemento tiene sus puntos fuertes y débiles.

**(b) Vehículos no personales**

La publicidad en los medios de comunicación es particularmente eficaz en:

- Fomentar el conocimiento de un producto nuevo
- Describir las características del producto
- Sugerir situaciones de utilización
- Distinguir el producto de los de la competencia
- Dirigir a los compradores hacia el punto de compra
- Crear o potenciar una imagen de marca

---

<sup>16</sup> Esta clasificación la aportan Farris, P.W. y J.A. Quelch, «Advertising and Promotion Management: A Manager's Guide to Theory and Practice», Chilton, 1983.

La publicidad es limitada en su capacidad para cerrar una venta y efectuar una transacción; las promociones de venta pueden ser un mecanismo eficaz para complementar el desarrollo de una actitud favorable propiciada por la publicidad<sup>17</sup>.

En publicidad existe una tendencia a utilizar medios de comunicación dirigidos a audiencias más precisas. Por ejemplo, mientras que antes las tres principales cadenas de televisión eran las únicas destinatarias de la publicidad en dicho medio, hoy hay disponibles canales altamente especializados, como The Nashville Network (de música «country») y el Golf Channel. El marketing directo a los hogares es otra opción. Un elemento de venta por correo directo se puede adaptar al hogar que lo recibe basándose en datos demográficos disponibles en listas seleccionadas o, incluso, historiales de compra. Un catálogo puede describir los productos de la empresa y proporcionar información sobre pedidos. Al igual que los elementos de la venta por correo directo, los catálogos pueden adaptarse al hogar que lo recibe.

Las promociones de ventas incluyen cosas como muestras, vales y concursos. Suelen ser más eficaces cuando se utilizan como incentivos a corto plazo.

Los tres tipos principales de promociones de ventas son<sup>18</sup>:

- Promociones para consumidores, utilizadas por el fabricante y dirigidas al consumidor final; por ejemplo, un vale de descuento enviado por correo o incluido en un medio impreso, o un programa de continuidad consistente en recopilar pruebas de compra que se canjean por un regalo.
- Promociones comerciales, utilizadas por el fabricante y dirigidas al gremio; por ejemplo, descuentos temporales en las facturas o complementos en publicidad conjunta.
- Promociones al por menor, utilizadas por el gremio y dirigidas al consumidor final; a menudo son estimuladas por una promoción comercial. Por ejemplo, ofrecer un descuento y exponer o hacer publicidad de la marca.

Las relaciones públicas consisten en los esfuerzos de comunicación sin coste, como comunicados de prensa, charlas en seminarios del sector, presencia de ejecutivos de la empresa en programas de radio o televisión. Estos esfuerzos realmente suponen un coste para la empresa, pero generalmente se distinguen de la publicidad por el hecho de que no se paga por el espacio en el medio de comunicación. Por ejemplo, en algunos sectores, las reseñas sobre nuevos productos que aparecen en la prensa profesional influyen mucho en los consumidores. No obstante, las actividades de relaciones públicas son de alguna forma menos controlables que las de publicidad o promoción de ventas. Un anuncio de televisión garantiza que los deseos de la empresa con relación al mensaje y el momento de su transmisión quedan satisfechos. Este nivel de control no se consigue generalmente con las relaciones públicas, ya que son otros quienes deciden si hacerse eco o no de un comunicado de prensa, escribir cosas favorables o desfavorables sobre el producto en una reseña, etc.

---

<sup>17</sup> Una buena referencia sobre publicidad es Aaker, D.A., R. Batra y J.G. Myers, «Advertising Management», 4ª ed., Prentice Hall, Englewood Cliffs, 1992, donde se hace hincapié en la necesidad de considerar la publicidad en el contexto general de la comunicación.

<sup>18</sup> Blattberg, R.C. y S.A. Neslin, «Sales Promotion: Concepts, Methods, and Strategies», Prentice Hall, Englewood Cliffs, H.J., 1990, utilizan esta clasificación. Este libro incluye importante información sobre los tipos y el diseño de los eventos de promoción de ventas y pruebas empíricas sobre su impacto.

### (c) Venta personal

El vendedor, como vehículo de comunicación presenta la ventaja de permitir que se produzca una interacción entre la empresa y un cliente potencial, en vez de solamente la difusión de la información. El vendedor puede llegar a comprender las percepciones y preferencias de un determinado cliente y luego adaptar el mensaje a la situación. La importancia de la venta personal en el «mix» de comunicación suele incrementarse cuando mayor es la complejidad del producto y la necesidad de formar a los clientes potenciales. Por ejemplo, las empresas farmacéuticas cuentan con gran número de vendedores de campo, ya que los medios de comunicación no personales no realizarían adecuadamente el trabajo de instruir a los médicos sobre los nuevos fármacos.

Es fundamental identificar con precisión las tareas del vendedor. En algunos casos, su función primordial es tomar un pedido generado principalmente por otros elementos del «mix» de marketing. En otros casos, la generación de demanda es una tarea clave cuando el vendedor busca nuevos clientes y/o realiza una venta consultiva resolviendo los problemas de los clientes. El vendedor puede también desempeñar un papel después de la venta, suministrando apoyo técnico o transmitiendo datos de los clientes a la empresa a modo de investigación de mercado. El acuerdo sobre las tareas que han de realizarse es un requisito previo a las habilidades específicas y las conductas deseadas de los vendedores. Se pueden diseñar programas de reclutamiento, selección y formación encaminados a contar con los talentos necesarios; y se pueden elaborar planes de evaluación, remuneración y motivación para incentivar el esfuerzo necesario.

### (d) Elaboración del «mix» de comunicación

La distribución adecuada de dinero entre los distintos medios de comunicación varía enormemente en función de la situación del mercado. Es fundamental decidir si centrarse en una estrategia de «empuje» o de «tirón». En una estrategia de empuje, el enfoque se pone en incentivar a los intermediarios, como los minoristas, a vender el producto al por menor. El trabajo de la publicidad puede consistir en hacer que el consumidor conozca el producto, pero el cierre de la venta se deja al intermediario. Como alternativa, una estrategia de «tirón» está encaminada a hacer que el consumidor final insista en adquirir el producto de tal modo que «tire» de él a través del canal de distribución; la función del minorista consiste meramente en hacer que el producto esté convenientemente disponible.

Como el número de vehículos de comunicación viables se ha incrementado (por ejemplo, patrocinio de eventos, telemarketing, sitios web propios, anuncios en sitios web ajenos y publirreportajes), la tarea de especificar el «mix» de comunicación adecuado ha crecido paralelamente en complejidad, simplemente debido al número de opciones, permutaciones y combinaciones que han de considerarse. No obstante, el crecimiento de las opciones crea también la posibilidad de obtener una ventaja competitiva mediante una ejecución superior de esta tarea.

## Precio

La combinación de las tres P –producto, punto de partida (canal) y promoción («mix» de comunicación)– determina en buena medida la percepción que el cliente objetivo tiene del valor del producto de la empresa en un contexto competitivo dado. Conceptualmente, este valor percibido representa el precio máximo que el cliente está dispuesto a pagar. Esta debe ser la principal guía a la hora de fijar el precio de un producto. Una vez que la empresa ha creado valor para sus clientes, está

autorizada a capturar parte de ese valor para sí misma a fin de financiar futuros esfuerzos de creación de valor. Este es el papel de un precio eficaz<sup>19</sup>.

### **(a) Base y objetivo del precio**

En la mayoría de las situaciones, el coste debe actuar como precio mínimo. En algunas circunstancias, una empresa vende con pérdidas durante un tiempo con el fin de establecer una posición en el mercado, pero con frecuencia es difícil incrementar los precios posteriormente debido que el cliente suele tomar como punto de referencia el precio inicial.

Teniendo en cuenta el valor percibido, la primera pregunta es: ¿Cuál es el objetivo del marketing y de qué forma el objetivo del precio se deriva de él? Por ejemplo, el valor percibido del producto varía normalmente según el cliente: así pues, cuanto mayor es el precio, menor es el índice de ventas, y viceversa. El precio que maximizaría el beneficio a corto plazo es, por tanto, más alto que el que maximizaría la penetración en el mercado, sujeto incluso a sacar algún beneficio en cada artículo.

Algunos han descrito esto como una elección entre una estrategia de precios de «exfoliación» y otra de «penetración». En la estrategia de exfoliación, el enfoque se pone en aquellos clientes con valor alto (exfoliar la corteza del mercado). El clásico ejemplo son los libros de tapa dura vendidos inicialmente a 30 dólares a los impacientes, mientras que un año después el mismo libro se puede adquirir por 7 dólares en una edición de bolsillo. En la estrategia de penetración, la empresa fija un precio inferior para generar muchas ventas rápidamente. Esto «deja sobre la mesa el dinero» de los clientes de valor alto, pero está diseñado para adelantarse a la competencia y ganar un número importante de clientes al principio. El atractivo de una estrategia de penetración se incrementa en la medida que: 1) los clientes sean sensibles al precio; 2) las economías de escala sean importantes; 3) esté disponible una capacidad de producción adecuada, y 4) haya una amenaza de la competencia.

### **(b) Adaptación del precio al cliente**

Dado que los clientes normalmente conceden valores diferentes al producto, la empresa debe considerar si vale la pena capitalizar estas variaciones en el valor cobrando precios diferentes a los distintos clientes. En algunos casos, las restricciones legales y los aspectos prácticos de la logística pueden hacer que esto sea inviable. No obstante, muchas empresas deben su bienestar económico a su capacidad para adaptar sus precios a los clientes. Por ejemplo, los sistemas de gestión del rendimiento utilizados por las compañías aéreas y de alquiler de automóviles han sido una importante fuente de beneficios, ya que los precios varían en función de cuándo el comprador hace la reserva, por cuánto tiempo, para qué días de la semana, etc. Estas características se usan como indicadores del valor que el cliente concede al producto. La adaptación del precio al cliente puede conseguirse:

- Desarrollando una línea de producto, como por ejemplo la situación de libros de tapa dura/bolsillo descrita anteriormente.
- Controlando la disponibilidad de precios inferiores; por ejemplo, haciendo que sólo estén disponibles en ciertos lugares.
- Variando los precios sobre la base de características observables de los compradores; por ejemplo, los proveedores de software cobran precios inferiores a los clientes que quieren mejorar sus equipos que a los nuevos; la lógica de este proceder es que los nuevos clientes

---

<sup>19</sup> Este punto de vista es desarrollado en Dolan, R.J. y H. Simon, «Power Pricing» The Free Press, Nueva York, 1996.

conceden más valor al producto, ya que no tienen la opción de seguir con su versión actual. Los que quieren mejorar sus equipos se identifican a sí mismos entregando alguna prueba de propiedad, como manuales de apoyo.

- Variando los precios sobre la base de características observables de la transacción; por ejemplo, se podrían ofrecer descuentos en función de la cantidad adquirida si la situación fuera que los compradores de grandes volúmenes valoraran el producto menos que los compradores de pequeños volúmenes.

### (c) Liderazgo en precios

Algunos sectores presentan un alto grado de interdependencia en los precios, es decir, los competidores reaccionan a los movimientos de precios. Así pues, cualquier decisión sobre precios ha de prever la reacción de la competencia.

En algunos sectores se ha dado un liderazgo legal y eficaz en materia de precios, ya que las empresas evitaban recortar los precios para obtener ganancias en participación de mercado. En otros sectores, las guerras de precios han acabado con la rentabilidad de casi todos los participantes. La tendencia hacia una excesiva competencia en precios es particularmente aguda cuando:

- Las empresas tienen elevados costes fijos, pero bajos costes variables
- Hay poca diferenciación entre los productos de los competidores y, por tanto, los consumidores compran sobre todo en función del precio
- El índice de crecimiento del sector es bajo
- Existen barreras para el ajuste de la capacidad y las economías de escala son importantes

Así pues, es clave decidir cómo asegurar que las acciones de la empresa no tienen un impacto negativo sobre la rentabilidad del sector al desencadenar una serie de recortes de precio.

## Análisis para la formulación de una estrategia de marketing

Como se refleja en la parte superior de la **Figura A**, las principales áreas de los análisis que han de llevarse a cabo al desarrollar una estrategia de marketing son las cinco C:

- Clientes
- Compañía
- Competidores
- Colaboradores, por ejemplo, socios en el canal y proveedores
- Contexto

### Análisis de los clientes

Un marketing eficaz requiere una comprensión profunda de las pautas de compra y uso de los clientes. Como se ha señalado antes, las áreas que han de considerarse son:

- La unidad de toma de decisiones (UTD)
  - ¿Quién está implicado en el proceso?
  - ¿Qué función desempeña cada cual?



Los investigadores han identificado cinco papeles principales en situaciones de compra, y debe comprenderse quién desempeña cada papel (cada papel puede estar desempeñado por más de un individuo, y un individuo puede desempeñar más de un papel). Estos papeles son:

- Iniciador(es) – Reconocen el valor de resolver un problema determinado y estimulan la búsqueda del producto
- Responsable(s) de las decisiones – Hacen la elección
- Influyente(s) – Aunque no toman la decisión final, hacen una aportación a la misma
- Comprador(es) – Efectúan la transacción
- Usuario(s) – Consumen el producto

Por ejemplo, en una decisión de adquirir un ordenador para el hogar, el papel del iniciador ha podido desempeñarlo el hijo mayor, que ha visto valor en él para realizar sus tareas escolares; el responsable de decidir la marca ha sido un familiar con conocimientos informáticos; los padres y todos sus hijos han influido en las prestaciones y segmento de precio del producto; el comprador ha sido el mismo que el responsable de la decisión; y los usuarios han sido todos los miembros de la familia.

La segunda área importante es:

- Proceso de toma de decisiones (PTD)
  - ¿Hay búsqueda de información?
  - ¿Cómo?
  - ¿Qué criterios se utilizan para evaluar las alternativas?
  - ¿Qué importancia tienen los distintos atributos, como el precio y el rendimiento?
  - ¿Cómo interactúan los miembros del PTD?

Otras consideraciones son:

- ¿Dónde desean comprar los clientes?
- ¿Cómo se utilizará el producto?
- ¿Con qué frecuencia e intención se utilizará?
- ¿Qué importancia tiene el problema que resuelve?

Estas preguntas deben responderse por separado, para poder así identificar segmentos de mercado.

### **Análisis de la empresa**

Deben comprenderse los puntos fuertes y débiles de la empresa, ya que es importante el encaje del producto en la misma, así como su encaje en el mercado. La valoración del encaje producto/empresa requiere una comprensión de las finanzas, la capacidad de I + D, la capacidad de fabricación y otros activos de la empresa.

### **Análisis de la competencia**

Los responsables de marketing deben identificar tanto a los competidores actuales como a los potenciales. Deben comprenderse los puntos fuertes y débiles de los competidores cuando la empresa

busca posibilidades de diferenciación. De igual modo, a fin de predecir y dar forma a las reacciones de los competidores, la empresa debe valorar los objetivos y estrategias de éstos.

### **Análisis de los colaboradores**

En caso de que haya socios importantes en el sistema de marketing, deben valorarse sus posiciones y metas. Con frecuencia, dos colaboradores clave son los comerciantes descendentes (por ejemplo, los minoristas) y los proveedores ascendentes. Con respecto a los comerciantes, la empresa debe comprender su estructura de costes, sus expectativas sobre márgenes y asignación de tareas, sus requisitos de apoyo y formación, y la naturaleza de su relación con los competidores de la empresa.

Cada vez más se considera que los proveedores son colaboradores fundamentales a la hora de hacer funcionar una estrategia de marketing. ¿Qué capacidad tienen para suministrar productos de calidad de manera fiable? ¿Qué plazo de espera se requiere, sobre todo en lo relativo al compromiso en el plazo de entrega con los clientes descendentes?

### **Análisis del contexto**

En estrategia de marketing, pocas son las cosas que pueden darse por sentado. El contexto, siempre cambiante, conforma lo que es posible. Ciertamente, la detección de cambios importantes en el contexto antes que un competidor, es un camino fiable hacia el éxito competitivo. Este punto lo ilustra gráficamente el trastorno que la red está produciendo en «hechos» sobre distribución y comunicación que generaciones de negociantes han dado por sentado. Está claro, pues, que al analizar la estrategia de marketing se debe estar atento al contexto tecnológico. ¿Qué amenazas, vulnerabilidad, oportunidades y recursos plantea la frontera tecnológica a la empresa?

La cultura, como la tecnología, puede cambiar y causar sorpresas a menos que se haga un cuidadoso seguimiento. Se han hecho tantas fortunas anticipando tendencias culturales como tendencias tecnológicas, como lo prueba Coca-Cola, McDonalds y Nike. Los productos y servicios adquieren significado a partir del lugar que ocupan en una cultura, y adquieren valor económico a partir de ese significado. El valor, pues, es vulnerable a los cambios culturales (lo que llamamos modas y tendencias). El análisis sistemático de las tendencias culturales (popularizados recientemente por los «coolhunters», o detectores de modas, y la etnografía del consumidor) es cada vez más una parte integral de la formulación de una estrategia.

Similarmente, las políticas, regulaciones, leyes y normas sociales no son elementos fijos del paisaje del marketing, sino factores que han de considerarse y seguirse a fin de detectar señales de trastornos. Mercados como los de la banca, la televisión y los fármacos operan en entornos especialmente inestables. Es peligroso diseñar una estrategia de marketing para estos entornos sin un punto de vista cuidadosamente desarrollado sobre el contexto regulador.

El análisis de las cinco C contribuye a la elaboración de la estrategia de marketing. Al final debe hacerse un análisis económico para asegurar que todo junto da como resultado una propuesta de negocios viable. ¿Cuáles son los compromisos en costes fijos? ¿Qué nivel de contribución por unidad puede conseguirse y qué nivel de ventas asociado se prevé?

## Resumen

La creación de un programa de marketing eficaz requiere un análisis en profundidad que apoye la toma de decisiones sobre un conjunto de cuestiones interrelacionadas. Se han escrito textos que abordan este tema general<sup>20</sup> y suministran información en profundidad sobre los temas específicos tratados en este comentario. El objetivo de este comentario ha sido reunir las cuestiones y análisis básicos en el desarrollo de una estrategia de marketing, para ofrecer una visión general y proporcionar una guía de recursos que pueda consultarse con provecho cuando sea necesario.

---

<sup>20</sup> Para cuestiones generales de gestión de marketing, son interesantes, entre otros: Kinnear, T.K., K.L. Bernhardt y K.A. Krentler, «Principles of Marketing», 4ª ed., Harper Collins, Nueva York, 1995, y Kotler, P., «Marketing Management: Analysis, Planning, Implementation and Control», 9ª ed., Prentice-Hall, Englewood Cliffs, N.J., 1997.