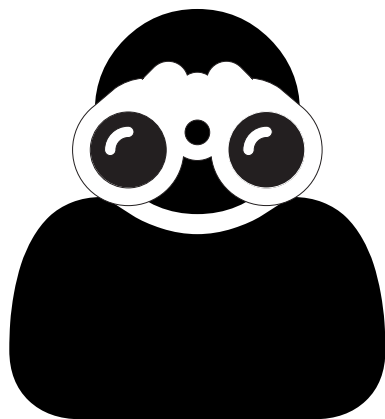


ECONOMÍA Y EMPRESA

JOAQUÍN GARCÍA-LAVERNIA GIL

PANORÁMICA DEL MARKETING

Prólogo del Dr. José Luis del Olmo Arriaga



EDITORIAL UOC



10 h

Panorámica del marketing

Joaquín García-Lavernia Gil

Prólogo del Dr. José Luis del Olmo Arriaga



EDITORIAL UOC

Diseño de la colección: Editorial UOC
Diseño de la cubierta: Natàlia Serrano

Primera edición en lengua castellana: octubre 2019
Primera edición digital (pdf): noviembre 2019

© Joaquín García-Lavernia Gil, del texto

© Editorial UOC (Oberta UOC Publishing, SL), de esta edición, 2019
Rambla del Poblenou, 156
08018 Barcelona
www.editorialuoc.com

Realización editorial: Reverté-Aguilar

ISBN: 978-84-9180-630-1

La UOC queda facultada expresamente por el/la autor/a para digitalizar y publicar la Obra en un repositorio en línea que será accesible al público bajo licencias Creative Commons, incluyendo la licencia ReconocimientoNoComercial-SinObraDerivada (BY-NC-ND), v.4.0 Internacional (jurisdicción internacional), que permitirá copiar, distribuir y transmitir públicamente la Obra siempre citando la autoría y la fuente, sin hacer un uso comercial y sin hacer obra derivada. Si la Obra es transformada, la obra generada estará sometida a una licencia Creative Commons similar o compatible con la licencia mencionada.

Joaquín García-Lavernia Gil

Proveniente del sector de servicios empresariales (sobre todo, publicidad), del automóvil, el periodismo y la construcción, el Dr. Joaquín García-Lavernia Gil ha compaginado sus actividades profesionales con la docencia (publicidad, periodismo, relaciones públicas, propaganda y asesoría de imagen para personas físicas y jurídicas), además de haber participado en diferentes proyectos a nivel empresarial.

Doctor en humanidades y ciencias sociales, actualmente se ejercita como profesional consultor, investigador y docente universitario en el ámbito de la comunicación, ha ejercido la docencia en ocho universidades. Es uno de los dos creadores de la teoría del *newsmaking-mix* y autor de diferentes artículos y libros relacionados con la comunicación comercial y estratégica.

Destaca también como uno de los miembros del Consejo Superior Europeo de Doctores y Doctores Honoris Causa, junto a otros cien académicos entre los que figuran cinco Premios Nobel: Werner Arber (medicina), Richard Roberts (medicina), Sheldon L. Glashow (física), Finn Erling Kydland (economía) y Camilo José Cela (literatura).

Índice

Prólogo. Esencias del marketing desde la atalaya.....	9
Capítulo I. Introducción al marketing	13
Bibliografía.....	19
Capítulo II. El cliente en el proceso del marketing	21
1. El cliente como factor.....	21
2. Análisis de las esencias del público objetivo.....	23
3. El deseo del público objetivo.....	30
Bibliografía.....	32
Capítulo III. Los elementos del <i>marketing-mix</i>:	
los determinantes del marketing	33
1. La competencia.....	34
2. La empresa	37
3. El mercado	40
4. El marco socioeconómico	43
5. El marco legal.....	46
6. La coyuntura	48
7. El consumidor y el comprador.....	52
Bibliografía.....	57
Capítulo IV. Los elementos del <i>marketing-mix</i>:	
las políticas de marketing	59
1. Políticas de productos	59
2. Políticas de distribución	67

3. Políticas de precios.....	74
4. Políticas de impulsión.....	77
Bibliografía.....	88

Capítulo V. Constelaciones en el desarrollo

de estrategias.....	91
1. El escenario de la estrategia. Técnicas a destacar	91
2. Recomendaciones para el ámbito digital.	
Profesiones emergentes.....	121
Bibliografía.....	129

Capítulo VI. La investigación como camino

en la toma de decisiones y la cuestión corporativa.....	131
1. La descripción de los escenarios: la investigación	131
2. Decisiones estratégicas en función de los objetivos.....	141
3. El concepto estratégico de la identidad corporativa	144
Bibliografía.....	150

Capítulo VII. El plan de marketing.

Conceptualización	151
Bibliografía.....	160

Prólogo

Esencias del marketing desde la atalaya

Nos encontramos ante un libro que tiene mimbres para poder convertirse en clásico. Me refiero a los clásicos que cada uno de nosotros guarda en su biblioteca particular. Se trata de esos ejemplares que llegan a tener algo de incombustible, aquellos a los que el naufragio incesante del tiempo no termina arrinconando en el saber caducado.

La visión panorámica que nos ofrece el profesor García-Lavernia resulta ser amplia y, a la vez, innovadora dentro del contexto de los manuales de marketing. El autor recopila todo aquello que ayuda a entender el concepto de marketing desde sus esencias. Es ideal para los que no están en este mundo y quieren ordenar ideas, pero también para los que sí están y desean orientar a los neófitos en la materia.

Este manual con características de clásico por ofrecer el *mix* del marketing y sus variables exógenas es, al mismo tiempo, una guía actual para comprender las tendencias que han asomado en las últimas décadas a través de las tecnologías de la información y la comunicación. Ofrece una panorámica de estas y también de los oficios emergentes en el predominio del marketing digital, hoy imprescindible.

Con la exposición de diversas estrategias y técnicas, García-Lavernia nos descubre, por ejemplo, los rebautismos del marketing directo de Claude Hopkins y Ramón Guardia al marketing 2.0. Así se muestra el talante investigador del autor, el cual ayuda

a clarificar ideas y a observar ciertas dinámicas reiterativas dentro de este mundo.

En esta obra también se realiza un vuelo rasante sobre la investigación de mercados. Este asunto es muy importante. El marketing no puede quedar nunca desvinculado de la investigación. Toda decisión debe fundamentarse en criterios dados por información que, o bien hay que ordenar, o bien buscar.

Entender lo que es la información que es capaz de generar la propia empresa y no solo la que se toma de fuentes externas es, para empezar, algo fundamental en la concepción de lo que son las fuentes de la investigación. Esto y otros muchos detalles básicos es lo que García-Lavernia entiende por descripción de los escenarios. Sin estas descripciones se vuelve estéril la lógica de las decisiones. Son observaciones para tomar decisiones estratégicas y tácticas.

Estamos ante un conjunto de elementos sintetizados para entender el funcionamiento del marketing. Esto nos retrotrae al espíritu de este manual que busca no solo transmitir lo que es desde una perspectiva panorámica sin olvidar cuestiones de detalle como son los nuevos roles profesionales y técnicas novedosas, sino también mantener vivo el punto de vista que nos conduce a entender que el marketing es una actitud, una forma de pensar y una manera de predisponerse en el desarrollo de un proyecto.

Al finalizar esta obra nos topamos con una descripción de lo que es la práctica del marketing: el plan de marketing. Esto implica que el autor no ha olvidado tratar el lado práctico de todo lo que se expone. Este detalle es significativo y exhibe otra vez la visión panorámica que nos ofrece el autor. Al igual que en las otras facetas de este manual, se expone una visión muy clarifica-

dora de lo que es y cómo se constituyen las partes fundamentales de un plan de marketing.

Las explicaciones sucintas de García-Lavernia hacen de este manual el libro que posiblemente nos habría gustado tener a todos el día que nos iniciamos en la galaxia del marketing y he aquí su valor fundamental. El lector no debe buscar un libro competidor de los grandes manuales clásicos sino una visión clarificadora que expone los caminos posibles para desarrollar estudios concretos más pormenorizados dentro de este terreno.

Es de agradecer que profesores como García-Lavernia se propongan ofrecer una herramienta de trabajo orientadora para estudiantes e interesados en esta área de conocimiento. Y también es de agradecer que lo haga alguien que no habla solo desde una perspectiva académica, sino también profesional, donde destacan sus experiencias en el sector del automóvil, de los animales de compañía, de la construcción, del mundo del deporte, de la consultoría y asesoría (también política), de la publicidad y del sector de servicios empresariales. Además, García-Lavernia ofrece pistas de sus experiencias como emprendedor. Todo esto enriquece al autor como profesor y, a su vez, se refleja en este manual. Estas condiciones hacen del autor un vigía desde una atalaya poco común en el mundo académico.

Definitivamente no estamos ante un libro escrito por un profesor teórico en el mundo del marketing sino que disfrutamos de un profesional de este campo que compaginó parte de su vida profesional con la docencia y que usa esta faceta para ordenar experiencias y sistematizar la exposición de conocimientos. Nos encontramos ante un profesional que se transformó en académico, logrando ser miembro del Consejo Superior Europeo de

Doctores precisamente por su buen hacer (a destacar su tesis doctoral de la cual doy fe como director de la misma). Y este buen hacer también se observa en el presente manual.

Dr. José Luis del Olmo Arriaga

Director del grado en Marketing y Dirección Comercial del
Departamento de Empresa y Economía de la Universitat Abat Oliba CEU.

Capítulo I

Introducción al marketing

El marketing es algo asumido como necesario en la actualidad. Nadie puede confirmar de manera cierta cuál es la cuna del marketing de nuestro tiempo. El comercio ha existido siempre con la propia existencia del hombre. Por lo tanto, sin conciencia propia de lo que es el marketing, la humanidad siempre lo ha practicado de alguna forma.

Se presume que, tras la Primera Guerra Mundial (1914-1918), conocida como «la gran guerra de trincheras», el inmenso número de soldados retornados a sus puntos de partida hizo que se diera una necesidad generalizada de incorporarse de alguna forma a las tareas productivas.

Muchos de esos soldados, por cuenta propia o para otros, implementaron sus conocimientos militares para aplicarlos a tareas de comercio. Por ello, se desarrolló un instinto planificador de las actuaciones a realizar y se introdujeron palabras militares que hoy forman parte del mundo cotidiano del marketing: plan, estrategia, táctica, objetivo, campaña, *briefing*, etc.

Sin embargo, este inicio del marketing se conducía con cierto desorden conceptual. Diferentes autores como Brian y Shaw (2003) o Perreault y Cannon (2013), atribuyen a McCarthy el orden conceptual de lo que se entiende hoy por marketing y su organización en torno a cuatro grandes elementos (las cuatro «P» del marketing, de las cuales hablaremos más adelante). Y ello también viene recogido en innumerables obras y artículos científicos

como, por ejemplo, las referencias de las publicaciones de la Universidad de Oxford (2016).

Se puede afirmar que hay tantas definiciones de marketing como autores. No obstante, se da cierto consenso a la hora de hablar de autores de referencia. Posiblemente, el más significativo sea Phillip Kotler y su obra principal *Dirección de marketing*. Esto no implica que el resto de autores no puedan ofrecer puntos de vista interesantes o que el propio Kotler no aporte perspectivas adecuadas para determinadas sociedades y sectores productivos. Pese a ello, tomando como referencia a Kotler, se puede decir que una buena definición de marketing sería:

Marketing es un proceso social y de gestión a través del cual los distintos grupos e individuos obtienen lo que necesitan y desean, creando, ofreciendo e intercambiando productos con valor para otros (Kotler, 1991, pág. 3).

La cuestión fundamental en la mayoría de definiciones de marketing es la de «cubrir necesidades» que en muchas ocasiones los públicos pueden llegar a desconocer. Este hecho de cubrir necesidades hay que subrayarlo, pues se da una creencia generalizada de que el marketing crea necesidades. Esto es falso, pues solo las cubre. No es posible crear necesidades sino que estas están ahí. Así, no es viable crear la necesidad en un adulto para que utilice pañales, pero sí para que compre determinado vehículo si tiene carné de conducir. Pero esta necesidad podría ser prescindible para trasladarse. Es más, probablemente el vehículo se venderá porque cubre unas necesidades psicológicas de representación social y no tanto por necesidad de transporte. Obsérvese que la mayoría de vehículos que circulan podrían ser sustituidos por otros mucho más económicos y que también cubren dicha necesidad. Por lo

tanto, un producto y/o servicio acostumbra a tener una segunda lectura, esto es, un segundo beneficio.

En cualquier caso, el buen paño en el arca no se vende. Es decir, el marketing gestiona y promueve la vida de un producto y/o servicio. El marketing no es la empresa pero sí es el motor de esta. Sin marketing se complica mucho la gestión de la venta y sin ventas no hay empresa.

Igualmente se puede afirmar que el marketing se contempla como una actividad específica y como una mentalidad a desarrollar. Sin mentalidad y predisposición no puede haber un desarrollo del marketing. Un comerciante que no se preocupa por lo que piensan sus clientes, que no ilumina adecuadamente su establecimiento ni lo mantiene impecable, que no dispone con acierto sus productos, que no ofrece una atención inmediata, que no conoce cuáles son los espacios más rentables de su local, que no trata el escaparate como una gran carta de presentación, etc., es indudable que no desarrolla una mentalidad de marketing. Ello lo refleja muy bien Lorente (1986) en una de las principales obras sobre publicidad de la historia de España.

En definitiva, el marketing se fundamenta en cuatro principios básicos: definir bien el mercado, orientarnos al consumidor, coordinar todos nuestros esfuerzos y ofrecer una rentabilidad (Córdoba, 1990). Respecto a la rentabilidad, cabe decir que no siempre se relaciona con lo económico. Los objetivos del marketing no siempre se ciñen a las ventas, pues puede haber algunos centrados en alcanzar una mayor notoriedad de la marca, en captar donaciones (para una ONG), o bien obtener votos (marketing político), etc. Es evidente que el marketing busca un retorno para sus acciones. A este retorno se le da el nombre de ROI (*return on investment* o 'retorno de la inversión'). En cierto modo, es a través del ROI como se miden los éxitos.

Es obvio que los objetivos a conseguir vienen condicionados por el ámbito de actuación del propio marketing. Por eso se puede decir que tiene muchos apellidos (marketing político, marketing farmacéutico, marketing turístico, marketing financiero, marketing de la moda, etc.).

Tal como se ha indicado, podemos estructurar el marketing a través de las cuatro «P» mencionadas con anterioridad, que son, en inglés: *product*, *promotion*, *placement* y *price*. Estas cuatro partes son, en principio, controlables por los responsables del marketing, pues el diseño del producto, su comunicación comercial, su distribución y su precio deben ser diseñados y, por lo tanto, controlados. Por otra parte, no podemos decir que el marketing sea las cuatro «P» pues existen otros factores con los que hay que convivir y que son esenciales, con la característica de no ser controlables. El resultado de la interacción de factores controlables (las cuatro «P») y de factores no controlables (que llamaremos determinantes) es la dinámica que nos describe el *marketing-mix*. Añadimos *mix* para dar a entender que existe una interacción permanente entre todos los factores, los controlables y los no controlables.

Desde la perspectiva española, y con la Asociación Española de Anunciantes como referente (con Córdoba, ya citado, en su momento como presidente) a las cuatro «P» anglosajonas las denominamos «políticas». En consecuencia hablamos de políticas de producto, políticas de distribución, políticas de impulsión y políticas de precio. De esta forma se evita tener que utilizar vocablos extraños o palabras confusas. Por lo tanto, decimos «políticas de distribución» en lugar de «plaza» (y así no hace falta pretender mantener de manera forzada la correspondiente «P»). Por una razón diferente, hablamos de políticas de impulsión (en lugar de promoción), puesto que desde el uso de la lengua española

la promoción (que podría ser la traducción del inglés *promotion*) tiene identidad propia junto a otras herramientas como son la publicidad, las relaciones públicas, la fuerza de ventas, el *merchandising* y, dependiendo de algunos autores, el marketing directo. Todas estas herramientas forman parte de las políticas de impulsión.

Si bien McCarthy estableció las cuatro «P» del marketing en 1960, cabe decir que otros autores se han esforzado en añadir nuevas «P» para «modernizar» el planteamiento inicial. Así, según algunos puntos de vista, el *mix* presentado por McCarthy es insuficiente, por ejemplo, ante el desarrollo de la industria de los servicios. En consecuencia, añaden otras «P» como son: personal (refiriéndose al importante papel de las personas que trabajan en una organización, especialmente de servicios), posicionamiento (haciendo referencia al lugar que ocupa una empresa o producto en la mente de los públicos), procesos (asunto que implica a los procedimientos y rutinas por las que se desarrolla la actividad y se ofrece una calidad de servicio), presentación (donde los clientes se forman impresiones a través de evidencias físicas, como edificios; bienes asociados, como rótulos, folletos, etc., y todo aquello que ayuda a crear una ambiente para ofrecer impresiones donde se compra o realiza un servicio) y, finalmente, productividad (donde se observa la relación entre los resultados y el tiempo utilizado y las posibles reducciones de costos).

Junto a estas corrientes de opinión aparecen otras, las cuales desean añadir más «P», como, por ejemplo: *parking* (posibilidades de aparcamiento para clientes) o *partner* (si la organización utiliza socios que la potencien). Realmente la lista podría ser interminable; solo hace falta buscar palabras que empiecen por p en el diccionario y empezar a añadir nuevos conceptos teóricos al *mix* del marketing.

Si entramos en el análisis, lo expuesto es del todo incoherente al ser reiterativo. Si hablamos de *personal* es obvio que todo producto (con el servicio asociado) o servicio, tanto en su diseño como en su desarrollo, precisan de un cuidado en la gestión y ello forma parte del producto. Hablar de *posicionamiento* también es innecesario, dado que este concepto no es más que el resultado de la acción de marketing. Si hablamos de *procesos*, evidentemente vienen integrados en todas las áreas de las cuatro «P». Se trata de otra reiteración absurda. Si hablamos de *presentación* hablamos del diseño del producto, del espacio donde se desarrolla la acción y de los soportes utilizados. De esta forma, estamos hablando de distribución, de publicidad, de *merchandising* y, en definitiva, de políticas de impulsión así como de la comunicación derivada de las cuatro «P» iniciales. Por último, si se observa la *productividad*, se contempla la consecución de objetivos y el retorno de la inversión (ROI). Se trata de otro aspecto implícito en los resultados de la acción de marketing.

Respecto al *parking* y al *partner*, se puede decir que sobran los comentarios. Se puede afirmar que el planteamiento de McCarthy sigue siendo impecable e incluye de forma elíptica la sucesión de añadidos que se ha intentado colocar en las últimas décadas.

Bibliografía

- Brian Jones, D. G.; Shaw, E. H.** (2003). «The History of Marketing». En: R. Weitz; R. Wensley (eds.). *Handbook of Marketing* (pág. 60). Londres: Sage.
- Kotler, Philip** (1992). *Dirección de marketing* (7.^a edición). Hertfordshire: Prentice Hall International.
- Kotler, Philip; Keller, Kevin L.** (2005). *Marketing Management* (12.^a ed.), Nueva Jersey: Prentice Hall.
- Lorente García, Joaquín** (1986). *Casi todo lo que sé de publicidad*. Barcelona: Folio.
- Oxford Reference** (2016). *McCarthy, Edmund Jerome*, Oxford University Press.
- Perreault, William. D.; Cannon, Joseph P.; McCarthy, E. Jerome** (2009). *Essentials of Marketing*. Nueva York: McGraw-Hill.
- Rodergas Pagés, Robert** (1985). *En el arca no se vende*. Barcelona: Hispano Europea.
- Spencer Johnson., M. D.** (1998). *¿Quién se ha llevado mi queso?* Barcelona: Empresa Activa.

Capítulo II

El cliente en el proceso del marketing

1. El cliente como factor

Sobra decir que el factor no controlable más importante del marketing es el cliente. Sin embargo, el concepto de cliente tiene muchos matices. Así, hablamos de público objetivo en lugar de cliente, o de *target group* (que es lo mismo en inglés). Nótese que en marketing se usan muchos anglicismos, especialmente por parte de aquellos que tienen que demostrar que algo saben sobre el tema.

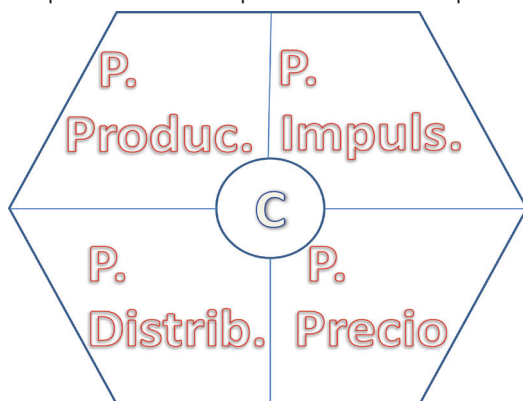
Es obvio que el público objetivo del marketing es fundamental. Sin este público, no tendría sentido. En torno a este, ubicamos las políticas de marketing (factores que sí podemos controlar).

En la figura 1 observamos lo expuesto con anterioridad. Se observa que las políticas de marketing (señaladas con las letras P) se encuentran alrededor del cliente o, mejor dicho, el público objetivo.

Las políticas de marketing, en teoría, deben centrarse en asistir al público objetivo para satisfacer sus necesidades con productos o servicios. Obsérvese también que hoy no existen productos aislados. Es decir, todos llevan asociados un servicio que puede llegar a cambiar al propio producto. Así, por ejemplo, un refresco servido en una cafetería de barrio humilde no es el mismo que otro refresco idéntico servido en un céntrico hotel de lujo. Esto es, el servicio que acompaña a un producto es inevita-

ble y se asocia a este, aunque sea, por ejemplo, la compra de un simple bolígrafo donde la atención prestada al cliente en la papelería determinará parte de su calidad. El asunto es todavía más delicado cuando lo que se vende es un servicio.

Figura 1. Esquema de las cuatro políticas alrededor del público objetivo



Fuente: elaboración propia inspirada en J. L. Córdoba y M. Torres

No obstante, debemos olvidar que vendemos productos y/o servicios. La realidad es que nadie compra un producto sino que compra un beneficio. No compramos un vehículo, sino una manera de pertenecer a un grupo social; no compramos una caldera, sino la seguridad de disponer de agua caliente y calefacción; no compramos un vestido de novia, sino el sueño del mejor momento de tu vida; no compramos un traje, sino prestigio y elegancia; no compramos una lata vacía en la que pone «aire de Escocia», sino un recuerdo de una experiencia entrañable, etc.

Por lo expuesto, no existe ningún producto que se venda por sí mismo, incluso a nivel industrial, donde la venta es de talante racional. Por ello, hay que obsesionarse por entender correctamente el beneficio que ofrecemos y esa comprensión se encuentra en el público objetivo («el señor C»), conocido como Su

Majestad. En ocasiones, cambiar el concepto del beneficio significa cambiarlo todo sin modificar el producto/servicio. Sirve de ejemplo el caso Kleenex. Esas servilletas enfocadas a que se utilizaran para quitarse el maquillaje resultaron ser un fracaso total. Sin cambiar el producto, se ideó la campaña: «no guarde un resfriado en su bolsillo, tírelo». Solo cambió el concepto y fue a través de este cambio que el producto encontró un éxito pocas veces conocido. Hoy, Kleenex es un nombre genérico; una manera indiscutible de certificar su éxito.

2. Análisis de las esencias del público objetivo

La esencia por la que el *marketing-mix* es una realidad la encontramos en el público objetivo (señor C). Por ello, el marketing se orienta hacia el consumidor, define el mercado y busca cómo coordinar todos los instrumentos a su alcance para, finalmente, obtener algún tipo de beneficio. Pero ¿realmente el marketing se orienta de la misma forma hacia todo tipo de públicos? Es evidente que no. Para empezar, por ejemplo, no es lo mismo un comprador que un consumidor. Así, podemos distinguir cuatro grandes áreas de planteamiento inicial de orientación hacia el público:

COMPRADOR
CONSUMIDOR
INFLUENCIADOR
PRESCRIPTOR

Cuando nos referimos al comprador, hablamos de la acción de compra que puede o no realizar la misma persona que consumirá

el producto. Pero el comprador desarrolla una psicología propia, especialmente en el punto de venta y en el momento de tomar decisiones. Los razonamientos del comprador son distintos a los del consumidor. Podrían ser más racionales, pero también juegan con la irracionalidad de imaginar un determinado futuro. El divorcio del comprador y el consumidor se da también en la misma persona que ejerce ambos papeles. Así, llegar a casa con la bolsa de la compra, empezar a vaciarla y observar que algo de lo que se ha comprado no tiene mucho sentido es una situación evidente de cómo el consumidor inicia una crítica hacia el comprador, ambos existentes en la misma persona. Otro ejemplo clásico sería el de la ropa que se compra con una idea y que, tras un par de años en el armario, el consumidor asume que no debería haber comprado tal o cual prenda en su faceta de comprador. En cualquier caso, la situación se hace más evidente cuando comprador y consumidor se encuentran en personas diferentes.

El influenciador es otro personaje distinto que goza de cierta autoridad en el proceso de compra. El marketing debe distinguir a este personaje pues es este el que gobierna el éxito de la venta. No es casualidad que muchos anuncios de juguetes hablen a los niños y no a los padres, pues son los hijos quienes solicitan tal o cual juguete. No ocurre lo propio si el niño es muy pequeño, donde los padres deciden el tipo de juguete adecuado, pero incluso en tal circunstancia puede aparecer un influenciador, como sería el caso de un pedagogo. También podría darse el caso en el que una parte del público objetivo fuesen pedagogos y otra parte padres interesados en el desarrollo de sus hijos pequeños. El marketing debe saber cuáles son los procesos existentes a través de investigación para entender dónde llevar los recursos disponibles.

El influenciador se encuentra en todas partes. Una revista técnica ejerce influencia sobre sus lectores, los cuales se hacen una

idea de su desarrollo profesional y toman decisiones en función de la información ofrecida por aquel. Otras veces, el influenciador es más evidente, el caso de un farmacéutico es obvio, al igual que el de algunos técnicos que influyen en ventas preconcebidas. Actualmente, la miopía posmoderna conduce a pensar que los influenciadores son cosas relacionadas con las redes sociales digitales. Nada más lejos. Estos tipos de influenciadores no son más que líderes de opinión como los hubo antes de la Grecia clásica. Lo único que los diferencia es el medio utilizado.

Cuando el influenciador ejerce su autoridad y la impone, hablamos de prescriptor. Al aparecer la figura del prescriptor, el marketing se olvida de los consumidores. En este caso, normalmente, el comprador/consumidor se transforma en una herramienta del cierre de venta. Lo que es la venta en sí se produce en el prescriptor, el cual dicta la acción. Así, si un arquitecto señala un tipo de material para instalar en una obra, ejerce de prescriptor. De tal suerte, la acción de marketing deberá dirigirse al arquitecto y no al propietario de la casa. Posiblemente, el ejemplo más obvio sea el del médico. Todo galeno prescribe medicamentos. El paciente compra el medicamento que le ha recetado su médico y no el que a él le parece o, incluso, pueda indicarle el farmacéutico. El prescriptor manda porque tiene autoridad y, en el caso de los médicos, no es casualidad que los millonarios presupuestos de marketing de las empresas farmacéuticas se dirijan a los médicos en activo, especialmente en el caso de los medicamentos con receta y patente vigente.

Pese a lo expuesto, no podemos decir que todos los compradores, consumidores, influenciadores y prescriptores ostenten el mismo perfil. La cuestión de la relación cognitiva con nuestra organización, marca y/o producto/servicio implica un determinismo. Esto es, independientemente de la naturaleza del público

objetivo, también se debe considerar su nivel de relación con nosotros. Posiblemente, la pirámide de Wilson sea una esquematización clarificadora:

INCONDICIONALES
CLIENTES
CONSUMIDORES
POSIBLES
IMAGINABLES

En la parte baja de la pirámide, donde se encuentran los públicos más numerosos, encontramos a los *imaginables*. Un imaginable es alguien que no nos conoce ni ha escuchado nada sobre nosotros, nuestra empresa, negocio, productos, etc. Es obvio que esta situación nos desfavorece y que corregir este hecho sería un objetivo de la comunicación comercial. Así, si la palabra «Zara» no significa absolutamente nada, no podremos decir que esto sea favorable hasta que no se relacione con ropa en tienda a pie de calle. Sin embargo, lo positivo del imaginable es el hecho de que se trata de terreno virgen a nivel cognitivo. No se encuentra contaminado por ninguna percepción que nos pueda perjudicar y tampoco hemos tenido ocasión de cometer errores en este sentido.

Cuando el imaginable pasa a tener noticias de nuestra existencia, de forma directa o indirecta, a través de publicidad, un comentario de un amigo, etc., entonces hablamos de un *posible*. Esta tipología de público objetivo se caracteriza por no ser tan numerosa como el grupo de imaginables. Se trata de personas que ya saben de nuestra existencia. Puede ser un conocimiento positivo o negativo, o bien simplemente neutro. Volver a casa y observar un nuevo restaurante en un local que estaba cerrado nos convierte en posibles. El posible no tiene conocimiento profundo

de nuestro negocio. A veces, un comentario de un vecino en un ascensor convierte al imaginable en posible. Esta circunstancia no es del todo positiva, pues significa no controlar el flujo de información. Nunca un tercero hablará de forma perfectamente adecuada, tal como lo hace la comunicación comercial bien diseñada. Una gran cantidad de posibles nunca será público objetivo nuestro o bien, siéndolo, no llegará a dar el primer paso para transformarse en cliente. Obviamente ello coloca a nuestro público objetivo en otra disposición para la acción de marketing.

Las características positivas del posible se centran en el hecho de que ya conoce nuestra existencia. Ello es un primer paso para un inicio de posibles relaciones. La forma óptima de lograr transformar a un imaginable en posible es a través de una comunicación propia, diseñada de forma correcta.

Cuando el posible decide lanzarse a probar nuestro producto, servicio o empresa, entonces se transforma en un *consumidor*. El consumidor es alguien que nos ha confiado su dinero y su tiempo. Esto es positivo. Se trata de un examen que el consumidor nos permite hacer y donde él se ejercita como examinador. Nos da una oportunidad para demostrar algo. Este aspecto es lo más positivo del consumidor.

No obstante, el consumidor también tiene su parte negativa. En el caso de que no superemos el «examen», todo nuestro futuro acostumbra a quedar hipotecado. Una mala tarde, un problema inesperado, un toque de dejadez, etc., será suficiente para suspender el susodicho examen y esto nos dejará marcados indefinidamente. Esto es, con el examen suspendido no tendremos la oportunidad de una repesca o examen de recuperación. Más bien todo lo contrario. El consumidor insatisfecho también podrá ser un propagador de su insatisfacción ante imaginables que pasarán a ser posibles con una percepción negativa de nuestro negocio.

Muchos exámenes del consumidor se suspenden sin que seamos plenamente conscientes de ello. El 96 % del público que nos prueba y que queda insatisfecho (lo suficiente como para no volver con nosotros o intentar buscar otras opciones de nuestros competidores) no lo manifiesta. Solo el 4 % dice o indica algo al respecto cuando no se siente bien atendido o no hacemos las cosas correctamente. Esto significa que si solo dos insatisfechos lo manifiestan, podemos deducir que hay otros 48 sujetos que no lo han hecho saber. Por esta razón, una queja es un regalo.

Cuando el consumidor (desde la perspectiva de la pirámide de Wilson) nos ha aprobado, normalmente repite. Es evidente que la intensidad de la repetición dependerá del tipo de negocio. No es lo mismo un restaurante que un concesionario de venta de automóviles. En el momento en que el consumidor inicia sus repeticiones, entonces hablamos de *cliente*. El cliente es el que da valor a un negocio. Una papelería en traspaso no se puede valorar por el material que guarda en su interior sino por su facturación, que refleja el valor de la cartera de clientes. En otro tiempo a esto se le daba el nombre de «fondo de comercio».

El cliente también tiene un lado positivo y otro negativo. En lo positivo destacaremos el hecho de que tiende a perdonarnos. Una mala tarde, un momento ingrato, etc., no es sinónimo de que el cliente nos abandone. Todo el mundo ha visitado una cafetería de manera habitual y por el hecho de que un día el trato fuese desagradable, por cualquier circunstancia, no ha significado que no volviéramos a ir en otra ocasión. No obstante, el cliente, pese a perdonar con cierta facilidad, también tiene un límite de resistencia.

El aspecto negativo del cliente se encuentra en nosotros mismos. La dejadez es un detalle que tiende a repetirse por una sensación de seguridad injustificable. Posiblemente, la sensación

de tener ya fidelizado a un cliente implica dedicarse a conseguir otros nuevos, abandonando la atención a los antiguos, cuando son precisamente estos los que dan valor al negocio.

El cliente puede evolucionar, a veces con mucha rapidez, y llegar a ser una persona (también en el caso de personas jurídicas) con gran vocación por nuestro negocio, postulándose como alguien que no solo nos compra sino que promueve nuestras ventas ante otros posibles clientes. Así, cuando el cliente se desarrolla en este sentido hablamos de un *incondicional*.

El incondicional promueve nuestro negocio (o servicio/producto). Esto es positivo porque a efectos prácticos vendría a ser un vendedor sin coste. Alguien con vocación por nuestros intereses con capacidad para influir sobre su entorno. El incondicional acostumbra a tener mucha información sobre nuestro negocio, es decir, de nuestros productos y/o servicios. En principio, es absolutamente beneficioso pero no hay que olvidar que también ostenta detalles negativos. Para empezar, su vida útil tiende a ser algo efímera, incluso si forma parte de un club de fans relacionado con nuestro negocio. No aboga simplemente por nuestros intereses sino que el hecho de que existamos es el aspecto que le favorece. Es decir, si, por ejemplo, un gran aficionado al esquí promueve nuestra tienda de deportes, transformándose en un auténtico incondicional, probablemente es porque le vaya bien que nosotros estemos desarrollándonos, quizás sea un vecino de nuestra tienda y le convenga que estemos cerca para sus necesidades de temporada. Por lo tanto, el incondicional no lo es por altruismo sino más bien por egoísmo.

Llegados a este punto, podemos decir que hemos hablado de:

CONSUMIDOR, COMPRADOR,
INFLUENCIADOR y PRESCRIPTOR

Por otro lado, hemos observado distintas intensidades de relación:

IMAGINABLE, POSIBLE, CONSUMIDOR, CLIENTE e INCONDICIONAL

Esta situación hace que, por ejemplo, cualquier influenciador pueda encontrarse como imaginable, posible, consumidor, cliente o incondicional. Y de la misma forma con los otros casos. Así, descubrimos veinte perfiles distintos. Sin embargo, no debe causar confusión hablar de la combinación entre «consumidor» (el que consume) y «consumidor» de la pirámide de Wilson (el que nos prueba por vez primera). En el primer caso se trataría de un perfil general y en la segunda acepción se hablaría de la intensidad de la relación con nuestro negocio.

3. El deseo del público objetivo

Independientemente de la intensidad de relación con nuestros públicos objetivo, cabe entender que el marketing cubre deseos y necesidades que vienen dados por una jerarquía de estas últimas. Posiblemente, la jerarquía de necesidades más conocida sea la que propone Maslow (1943) desde la perspectiva de la psicología, pero ampliamente utilizada en otros campos.

En el ámbito del marketing es difícil encontrar un curso académico donde no se mencione la jerarquía de motivaciones de Maslow. Y también es difícil que alguien sepa para qué sirve. Probablemente para que los alumnos puedan poner algo en el examen y para que algunos profesores tengan algo que decir.

La pirámide de Maslow establece una jerarquía de necesidades humanas y expone que, a medida que se satisfacen unas necesidades básicas, que se ubican en la parte baja de la pirámide, las personas se centran en nuevas necesidades y deseos más elevados. El orden de necesidades, desde la base de la pirámide es: necesidades fisiológicas (respirar, alimentarse, descansar, etc.), seguridad (física, de empleo, familia, recursos, salud, etc.), afiliación o pertenencia (amistad, afecto, formar parte de un grupo social, etc.), reconocimiento (social, prestigio, respeto, confianza, etc.) y autorrealización (falta de prejuicios, libertad para hacer lo que se quiera, creatividad, espontaneidad, etc.). Es evidente que son muchas las críticas que se pueden encontrar en internet y en diversas revistas científicas, pero también es obvio que la pirámide de Maslow es todo un referente, tal como se ha indicado.

Con lo expuesto cabe preguntarse cuál es la utilidad de esta aportación de Maslow al marketing. Huelga decir que ningún vendedor de automóviles pregunta a los posibles clientes si ya han superado sus necesidades fisiológicas y de seguridad para encaminarse a buscar el reconocimiento con un coche. Realmente, la pirámide de Maslow ofrece una reflexión estratégica, que es la de ofrecer a los públicos exactamente el escalón superior en cuanto a sus apetencias y/o necesidades. Esto es, volver a ofrecer un producto o servicio de la misma categoría que ya se tiene no es tan atractivo como vender otro de rango superior, pero solo de rango algo superior. No se puede ofrecer aquello que diste mucho de su situación económica y social. Así, nuestro vendedor de automóviles deberá averiguar cuáles son las necesidades del cliente potencial y descubrir también qué tipo de automóvil conduce para ofrecer algo inmediatamente superior en prestaciones de todo tipo. Posiblemente esta sea la aportación más realista de la pirámide de Maslow.

Bibliografía

- Brian Jones, D. G.; Shaw, Eric H.** (2003). «The History of Marketing». En: R. Weitz; R. Wensley (eds.). *Handbook of Marketing* (pág. 60). Londres: Sage.
- Córdoba, José Luis** (1990). *Principios y objetivos del marketing*. Bilbao: Deusto.
- Kotler, Philip** (1992). *Dirección de marketing* (7.^a edición). Hertfordshire (UK). Prentice Hall International.
- Kotler, Philip; Keller, Kevin L.** (2005). *Marketing Management* (12.^a ed.), Nueva Jersey: Prentice Hall.
- Martínez Guillén, M.^a del Carmen** (2003). *La gestión empresarial*, Madrid: Díaz de Santos.
- Maslow, Abraham** (1943). «A theory of Human Motivation». *Psychological Review* (vol. 50, n.º 4, págs. 370-396).
- Oxford Reference** (2016). *Edmund Jerome McCarthy*. Oxford University Press.
- Perreault, William; Cannon, Joseph; McCarthy, E. Jerome** (2013). *Basic Marketing: 19th Edition*. New York: McGraw-Hill Higher Education.
- Rodrigas Pagés, Robert** (1985). *En el arca no se vende*. Barcelona: Hispano Europea.
- Spencer Johnson, M. D.** (1998). *¿Quién se ha llevado mi queso?* Barcelona: Empresa Activa.
- Torres Romeu, José Manuel; Córdoba Villar, José Luis** (1990). *Técnicas de marketing*. Bilbao: Deusto.

Capítulo III

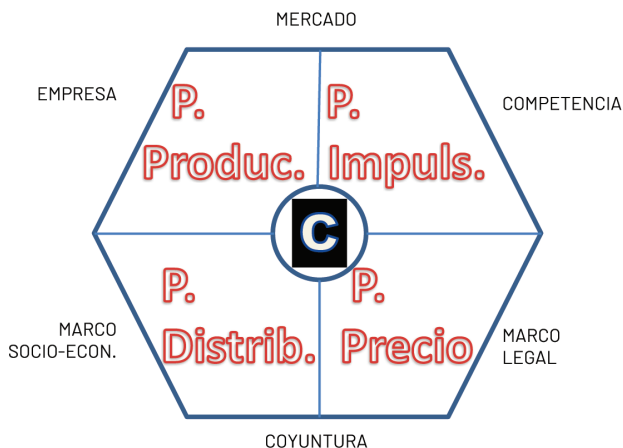
Los elementos del *marketing-mix*: los determinantes del marketing

Podría parecer que el marketing, y sus consecuencias, es el resultado de las decisiones que se toman en el desarrollo de un negocio o proyecto de una actividad concreta. Realmente no es así. Las decisiones sobre las políticas de marketing sí son controlables, pues dependen de nosotros. Sin embargo, también hay otros elementos que influyen en los resultados y que no tienen que ver con nuestras decisiones, pero que hay que considerar de forma absoluta, pues de ello puede depender nuestro futuro. Desde el punto de vista de Córdoba (1990) y de Torres (1990), así como de la mayoría de autores, especialmente posteriores, estamos hablando de determinantes que no podemos controlar. Estrictamente, quizás deberíamos hablar de condicionantes. De cualquier forma, se trata de elementos que limitan las actuaciones en el terreno del marketing y, por lo tanto, forman parte de este.

De manera amplia, los determinantes engloban una multiplicidad de aspectos en los que no podemos intervenir, pero que hay que tener en consideración. En conjunto, estos determinantes interactúan con las políticas de marketing formando lo que consideramos el *marketing-mix*. Estos determinantes son: el propio público objetivo (consumidor, comprador, influenciador y prescriptor), la competencia, el marco legal, la coyuntura, el marco socioeconómico, las propias características de la empresa y el mercado. El esquema que se ofrece (véase la figura 1) resume visualmente el *marketing-mix*, donde se observan estos

siete determinantes, destacando, por su ubicación central, al público objetivo (C).

Figura 1. Esquema del *marketing-mix*



Fuente: elaboración propia inspirada en Torres, J. M. y Córdoba, J. L.

Evidentemente, en todos los elementos del *marketing-mix* se encuentra insertada la investigación de mercado y, en algunos aspectos, la gestión de los recursos humanos. En cualquier caso, una organización no deja de ser el resultado de la acción y coordinación de personas.

1. La competencia

Posiblemente estamos ante uno de los determinantes de mayor alcance. Somos, también como empresa, en función de lo que otros son. El público objetivo tiene opciones de elección; las otras opciones son nuestra competencia. La manera de afrontar

a los competidores puede ser muy diversa. En ocasiones, nuestro nacimiento como negocio puede ser fruto de la voluntad de querer ser competidores y participar en una parte del mercado. De ser así, estaríamos desarrollando la estrategia *me too* (yo también). Mediante esta estrategia aspiramos a compartir parte del mercado haciendo lo mismo que otros. Si ello se generaliza en un territorio concreto (que en el caso de una ciudad podría ser una calle determinada) entonces hablamos de clúster. Curiosamente, esto beneficia a todos los participantes. Esto es, si alguien piensa en comprarse unos zapatos, por ejemplo, es posible que piense en una zona donde hay muchas zapaterías, olvidándose de otras ubicadas de manera aislada. Cuando este pensamiento se generaliza, todos los participantes competidores que forman el clúster salen beneficiados.

No obstante, la estrategia *me too* guarda sus peligros. El conocimiento de la gestión de un negocio no siempre se puede copiar y mejorar. Además de la estrategia competitiva de los recursos humanos, también pueden darse factores de distorsión. Por ejemplo, el alquiler de un local formaría parte de los costes fijos de un negocio, pero muchas veces ese coste no se registra como tal cuando el inmueble es de propiedad. Así, un negocio que ofrece una rentabilidad de 9.000 euros netos a quien lo regenta, puede ser absolutamente inadecuado si, en el caso de alquilar el local, obtuviésemos una renta de 8.500 euros. El resultado final es que el gerente de tal negocio solo obtiene 500 euros al mes por su trabajo, que podría ser de seis días a la semana, con ocho horas de dedicación diaria. Aparentemente, este gerente podría ofrecer signos externos de riqueza que podrían animarnos a desarrollarnos con un negocio similar, o idéntico, mediante la estrategia *me too*. Es evidente que ello implicaría un desastre económico, pues nosotros sí que deberíamos alquilar un local a precio de mercado.

En consecuencia, podemos afirmar que no todos los negocios existentes son realmente rentables aunque sus propietarios ostenten cierto bienestar gracias a su gestión. El análisis previo al desarrollo de un negocio debe ser minucioso. En marketing no es suficiente con no perder dinero, sino que se debe buscar una rentabilidad aceptable.

Se puede decir que la competencia se encuentra compuesta no solo por el conjunto de aquellos que hacen lo mismo que nosotros, sino también por todos los agentes del mercado que ofrecen productos sustitutivos. Por ello debemos hablar de competencia directa e indirecta. En cualquier caso, la competencia puede determinar nuestro futuro, ya que también somos en función de lo que otros son. Por este motivo, debe haber un análisis y control de la competencia de forma permanente para proceder a:

- Análisis global de la situación.
- Una información detallada de los competidores.
- Un control periódico.
- Una información continuada.

La cuestión puede variar en función de si nos encontramos en un mercado atomizado (con muchos competidores; por ejemplo, cafeterías), o bien en un mercado concentrado (con pocos competidores; por ejemplo, marcas de distribuidores de gasolina). Por lo general, es más fácil enfrentarse a los competidores en un mercado atomizado, aunque son más difíciles de controlar.

Cuando hablamos de controlar y analizar a la competencia, lógicamente se debe entender cualquier aspecto de esta, pues es posible que nuestros competidores sean más duros por cuestiones que poco tengan que ver con el producto/servicio que ofrezcan. Es decir, podría ser que su principal fortaleza fuese su

capacidad de distribución o su extensión al respecto. La realidad es que no existen reglas sobre cómo conocer a la competencia, pues se la debe investigar tanto a nivel cuantitativo como cualitativo. En cualquier caso, establecer un sistema de investigación de mercados (SIM) y usar a los posibles incondicionales que tengamos localizados para escuchar sus valoraciones, será una fuente de información muy importante. Evidentemente, si nos adentramos en determinados sectores, también aparecen «artes de investigación» que se encuadrarían dentro de lo que se podría denominar «poco ético» o directamente ilegal. Este sería el caso de todas las cuestiones relacionadas con el espionaje industrial-comercial. Existen protocolos al respecto para tratar de defenderse de estos aspectos que entrarían dentro de la ilegalidad o, como mínimo, dentro de la indecencia.

2. La empresa

La propia empresa es un determinante que nos puede sorprender, pues cualquiera diría que se trata de algo no externo y que, por lo tanto, podemos controlar, al igual que las políticas de marketing. No es así exactamente.

Toda empresa es diferente y posee rasgos propios. Dos empresas de la misma ciudad, con el mismo número de trabajadores, que hacen lo mismo en el mismo tipo de instalaciones, llegan a desarrollarse de forma distinta, implementando una personalidad diferente. Aquí es donde destaca, principalmente, el valor estratégico de la calidad de los recursos humanos y el trato que reciben por parte de la compañía.

Normalmente los rasgos que caracterizan a una empresa son:

- Su dimensión.
- Sus márgenes de beneficio.
- La estructura de su clientela.
- Su nivel de planificación.
- Sus recursos disponibles.
- Las creencias básicas de la Dirección.

Todos estos condicionantes influyen en los resultados. Evidentemente, la estructura de los clientes lo condicionará todo. En el caso de tener pocos clientes, o uno solo, de los cuales dependemos totalmente, nuestra empresa será insegura, aunque no necesariamente inestable, pues dependeremos fuertemente de nuestra relación con los pocos clientes (o el único). En este sentido, hablaríamos de una empresa «flamenco», pues se sostiene sobre una sola pata. En el caso de que poseamos muchos y pequeños clientes, hablaríamos de una empresa «oruga» (entiéndase que la oruga posee numerosas pequeñas patas que la sostienen; esto es, pequeños clientes). Obviamente, si nos encontramos en uno u otro caso, nuestra relación estratégica con los clientes será diferente.

En el caso de que la empresa posea clientes variopintos, se deberá realizar un mapa de públicos, para separar a los clientes en grupos en función de su importancia y realizar acciones comerciales encaminadas según las características de cada grupo. Este mapa de clientes debería ser más amplio que el territorio de nuestros públicos objetivos obvios. Es decir, deberíamos desarrollar un mapa de públicos dado que, más allá de nuestros compradores, prescriptores, influenciadores o consumidores, también encontramos otros públicos que pueden condicionar mucho la buena marcha del negocio y que no forman parte de los públicos objetivo clásicos. Nos referimos a los proveedores, administra-

ciones públicas, personal de la propia empresa, accionistas y públicos financieros, principalmente. Recordemos que, por ejemplo, a nivel financiero una empresa sin línea de crédito es una empresa muerta. Todos los públicos deben recibir el trato adecuado para la buena armonía en la causa comercial.

En líneas generales, no hay un consenso claro sobre lo que es una gran o pequeña empresa. Se podría decir que se observa en función del número de trabajadores (de 1 a 5 sería artesana, de 6 a 50 una pequeña empresa, de 51 a 500 una mediana empresa y más de 500 sería una gran empresa). La cuestión varía según los teóricos de la materia, pero también según el sector en el que se encuentre la empresa. Así, una compañía de 3.000 trabajadores en el sector del automóvil sería una empresa muy pequeña. Es obvio que hay empresas medianas que llegan a facturar menos que otras consideradas pequeñas, independientemente del número de trabajadores.

En cualquier caso, el tamaño de la empresa modificará nuestra perspectiva y nuestras posibilidades de desarrollo así como las relaciones con nuestros públicos, y ello es un determinante en el *marketing-mix* pues se trata de algo que no podemos modificar a nuestro gusto y, mucho menos, a corto o medio plazo.

Es evidente que, según las características de nuestra empresa, el marketing a desarrollar contará con oportunidades distintas. Normalmente, las ventajas de una empresa grande son las desventajas de una empresa pequeña y viceversa. Resumiendo, en el caso de una empresa de tamaño considerable serían:

- Numerosos recursos de consideración.
- Profesionalidad a todos los niveles.
- División de funciones. Mayor especialización de sus profesionales.

- Nivel de salarios normalmente más altos.
- Medios operativos de mayor amplitud en mercados más grandes.
- Entorno formativo muy adecuado.
- Técnicas y tecnología más modernas y puestas al día.
- Imagen de marca fuerte. Mayor garantía y seguridad.
- Facilidad para introducir nuevos productos en el mercado.

Por su parte, las pequeñas empresas también tienen sus ventajas que, tal como se ha indicado, acostumbran a ser los puntos débiles de las grandes empresas. A saber:

- Dinamismo más acentuado.
- Coordinación más amplia y fácil a todos los niveles.
- Mejor visión global de los asuntos y posibilidades.
- Más acusada motivación de los empleados.
- Facilidad de decisión. Sin burocracia.
- Rapidez en la reacción y ajuste ante situaciones nuevas.
- Mejor control de inspección directa.
- Estructura poco cargada.

3. El mercado

Este determinante comprende el conjunto de actos de compra y venta de unos bienes en un lugar y en un tiempo. Se trata de la descripción de una pluralidad de sujetos con el deseo de comprar y vender. Actualmente es obvio que al hablar de mercado no nos referimos a un espacio concreto sino a un conjunto de personas físicas y jurídicas que se dedican a operaciones de intercambio, independientemente de dónde se encuentren.

Cuando se ofrecen muchos productos que el mercado no llega a comprar hablamos de un mercado de oferta. Si es al contrario, es decir, que el mercado solicita más producto del que se puede ofrecer, entonces hablamos de un mercado de demanda. Normalmente, en una sociedad estable y mínimamente desarrollada, nos encontramos con mercados de oferta. De ser al contrario, el marketing no tendría razón de existir. Esto no significa que en algún momento concreto un mercado de oferta se transforme en mercado de demanda. Así se puede ver, por ejemplo, cuando determinada marca de teléfonos móviles lanza al mercado el último modelo. Se llegan a observar colas para comprarlo, sabiendo que no habrá suficientes unidades del nuevo modelo para todos los que esperan. En ese momento, por lo menos hasta que llegue un nuevo cargamento a la tienda, nos encontramos en un mercado de demanda. Obviamente, ello es anecdótico, pues la empresa de turno se encargará de ofrecer más unidades en los días posteriores. En ocasiones, la excepcionalidad de este hecho se utiliza también para generar una noticia y dar a conocer el éxito de lo que se vende; asunto que podría enmarcarse en una operación de comunicación comercial, es decir, de marketing.

La información y la transparencia resultan ser fundamentales a la hora de evaluar un mercado. No se puede confiar en un mercado donde los parámetros de la legalidad no queden perfectamente delimitados. Además de este aspecto, muy importante para el desarrollo del marketing, hay que entender que un mercado saludable es aquel que tiene muchos compradores y muchos vendedores; es decir, un mercado de competencia. Cuando encontramos mercados con pocos vendedores entonces nos encaminamos hacia oligopolios que, en el caso de tratarse de un solo vendedor, llegarían a instaurar monopolios. Una circunstancia así distorsiona el buen funcionamiento de un mercado,

espanta a los participantes y deteriora el progreso de la sociedad. También puede ocurrir lo contrario y que se den pocos compradores. Entonces hablamos de un oligopsonio, el cual se podría transformar en monopsonio si se llegara a la circunstancia de darse un solo comprador en todo un sector (generalmente propio de determinadas zonas y cultivos agrícolas). Es evidente que también puede darse una bilateralidad en estas circunstancias descritas (pocos compradores y pocos vendedores o, incluso, un solo comprador y un solo vendedor). En cualquier caso, todo lo que se aleja de un mercado de concurrencia debemos entenderlo como algo distorsionado, donde no cabe confiar en la verdadera tendencia del mercado.

Las mentadas distorsiones pueden darse por la legislación de un país, es decir, por derecho adquirido, o bien por la realidad de los hechos, aunque no vengan respaldadas por ningún contexto legal. Esto último puede darse también en países desarrollados. Por ejemplo, en España, los distribuidores de gasolina son muy pocos. Por lo tanto, de hecho, estamos ante un oligopolio. Sin embargo, es de justicia decir que las susodichas distorsiones de lo que podemos denominar mercado no sano acostumbran a darse con mayor facilidad en países subdesarrollados y en vías de desarrollo, normalmente en un marco legal débil e inestable. En definitiva, según sea el mercado deberemos tomar las medidas que correspondan e, incluso, descartar planes adecuados. En ocasiones se confunde el mercado con lo que sería la estructura social y su madurez para poder acceder a un grupo considerable de consumidores. En realidad, si hablamos de estructuras sociales habría que centrarse en lo que denominamos marco socioeconómico.

4. El marco socioeconómico

Por marco socioeconómico debemos entender la estructura social, económica y cultural de una sociedad en un territorio concreto, así como sus índices de riqueza como elementos explicativos de este marco. Es obvio que la economía no es siempre estable pero el marco socioeconómico lo es en la medida en que se entiende que su evolución es lenta; a no ser que en un momento dado nos encontremos sumergidos en un proceso revolucionario o de crisis social traumática (como el caso de una guerra).

De cualquier modo, tanto si nos encontramos dentro de un sistema capitalista, socialista, o bien dentro del mundo de las empresas públicas, no se puede decir que el marketing no se pueda ejercer en estos contextos. Por lo general, las clasificaciones de las sociedades acostumbran a reducirse a tres:

- Países subdesarrollados.
- Países en vías de desarrollo.
- Países desarrollados.

Las características de los países desarrollados suelen ser las contrarias a las de los países subdesarrollados. En cuanto a estos últimos podemos afirmar que dentro de distintos aspectos tienen características muy marcadas. Así, en el ámbito económico destacan por:

- Población agrícola y agricultura cerealista.
- Paro encubierto.
- Escaso capital por habitante y renta baja, de subsistencia.
- Tasa de ahorro reducida y bajo volumen de comercio por habitante.

- Concentración de la riqueza en pocas manos.
- Organización monetaria deficiente. Alta inflación. Estructura crediticia defectuosa. Inseguridad de los productos financieros y escasez de estos.
- Escasez de viviendas.

Respecto a las características de un país subdesarrollado, en el ámbito demográfico cabe subrayar lo siguiente:

- Altos índices de fecundidad.
- Gran mortalidad, especialmente de la población infantil.
- Nutrición deficiente o inadecuada.
- Higiene rudimentaria.
- Predominio de la población rural.

En relación a las cuestiones técnicas, culturales y sociales también encontramos un sentido opuesto al de los países desarrollados:

- Educación rudimentaria y elevado analfabetismo.
- Ausencia de clase media.
- Escasa producción en todos los órdenes, especialmente la agricultura.
- No hay personal cualificado.
- Tecnología atrasada y falta de estructuras y buenas comunicaciones.

Los listados expuestos arrojan una visión rápida de las características de un país subdesarrollado y, al mismo tiempo, son indicadores de los rasgos opuestos de los países desarrollados. En cuanto a los países en vías de desarrollo podemos decir que

se encontrarían en una situación intermedia. Sin embargo, cabe distinguir entre países y regiones en vías de desarrollo y que lleven consigo una prosperidad sostenida, y aquellos que siempre se encuentran en vías de desarrollo, pero que nunca llegan a desarrollarse. En este último caso se trataría de países «enanos», pues los enanos no crecen, a diferencia de los niños que sí serían países en vías de desarrollo.

Estas apreciaciones afectan directamente al marketing, pues tal como afirman Córdoba y Torres (1990:125): «los medios a utilizar deberán ser menos costosos y las políticas más simples, a medida que se desciende en la escala del nivel de renta». Y, consecuentemente, del tipo de país o región en función de su desarrollo socioeconómico, el cual nos indica el nivel de posibilidades y necesidades de inversión que presenta un mercado al que deseemos alcanzar.

En el contexto del marco socioeconómico cabe destacar la cuestión cultural. Si bien se acepta que el gusto por el conocimiento de cuestiones relacionadas con las humanidades, y también las ciencias sociales, indica un nivel cultural, debemos entender por cultura el conjunto de creencias y pautas de comportamiento de un grupo social, su manera de ver y entender el mundo en el que vive y su forma de desarrollarse en su contexto. En consecuencia, esto es un aspecto que el marketing debe conocer para adaptarse al público objetivo. Así, las formas de relacionarse la fuerza de ventas en la sociedad japonesa no son las mismas que en la sociedad estadounidense. Las pautas de comportamiento y relación son distintas porque la cultura es diferente. Esto es un fenómeno no controlable, aunque es bien sabido que se producen contagios entre culturas. Así, por ejemplo, el fenómeno del Black Friday, propio de los Estados Unidos, y que responde a unas circunstancias sociales y culturales de una

estructura social producto de determinada tradición socioeconómica, se exporta a otros países. En España no tiene sentido justificar una promoción de ventas como Black Friday, pues no existe la problemática de las compras causada por una dinámica laboral propia de los Estados Unidos. Sin embargo, se importa la tradición ante unas expectativas de ventas añadidas.

5. El marco legal

En cada mercado y en cada país y región existe una limitación de actuaciones por imperativo legal. Los productos y su forma de distribuirlos (especialmente si son alimentos) deben cumplir unos requisitos legales. Igualmente, la libre competencia (en un mercado sano) así como la comunicación comercial o la gestión de los precios, también posee un marco legal que la delimita.

Evidentemente, todo dependerá de cada sector e, incluso, subsector. No se pueden importar animales exóticos libremente, se debe considerar que un juguete no se fabrica con piezas peligrosas o cuyos tintes no han sido aprobados (normalmente por la legislación europea), un quiosquero no puede hacer una rebaja en un periódico, no se puede regalar munición como promoción de ventas de productos como pastelitos, no se pueden comprar o vender personas, o alquilarlas como esclavos, se debe indicar la composición de los alimentos en las etiquetas, no se puede anunciar un producto despreciando a un grupo social, las baterías de anuncios de televisión no son de extensión libre, las tiendas deben cumplir normativas de seguridad, etc. Se puede afirmar que en un país desarrollado existe legislación para la mayor parte de actividades de marketing.

Las políticas económicas de los diferentes gobiernos condicionan mediante un marco legal, siempre muy nutrido, cualquier planteamiento de marketing bien elaborado. Desde la perspectiva española, observamos tres tipos de niveles de legislación que afectan a la actividad del marketing: la legislación local, la autonómica y la estatal. Toda esta cascada legislativa viene condicionada por las directivas europeas. Consecuentemente, las leyes en el conjunto de países de la Comunidad Europea tiende a ser similar.

En el conjunto de cuestiones relacionadas con el marco legal destacan los registros de propiedad. Las marcas se pueden y deben registrar porque su valor se encuentra en la mente de los públicos. Esto es, hoy es más importante poseer un nombre como Cola Cao o Kit-Kat que tener una fábrica de chocolate. Se calcula que el nombre Coca-Cola puede tener un valor mínimo de cien veces la valoración del conjunto de todas sus plantas embotelladoras en todo el mundo. Lo mismo ocurre con las patentes. Ponerle un palo a un caramelo puede convertir algo sencillo en un éxito internacional. En todo este planteamiento cabe subrayar que no es lo mismo registrar un nombre comercial que el nombre de una sociedad que podamos llegar a fundar. Esta última tendrá capacidad para contratar y podrá ser propietaria de nombres comerciales, bienes y otras sociedades.

Posiblemente, en el marco legal existente, la publicidad es el aspecto más regulado dentro del marketing en todas sus modalidades. Es decir, todo lo relacionado con las políticas de impulsión, además de la publicidad, cuenta con una legislación extensa. Este es el caso de las promociones de ventas, la organización de los espacios comerciales, los límites a las fuerzas de ventas, el marketing directo e, incluso, las relaciones públicas.

Sin embargo, existen diferencias legales entre poblaciones (marco legal local) de forma que un hombre anuncio en Barcelona

está prohibido, pero cruzado el río, en cualquier población colindante, puede no estarlo o, simplemente, se encuentra en un espacio de legislación que implica que aquello no es ilegal pero tampoco significa que se contemple en la normativa municipal. Esto es, se dan espacios de actuación en el marketing que no están legislados; hablamos entonces de un espacio alegal. Ello también afecta a otras legislaciones nacionales. Lo que en un país es ilegal puede ser legal en otro o bien alegal. Así, es fácil encontrar determinados productos, o formas de producción, que están prohibidos en Europa y/o Estados Unidos pero que en países de Sudamérica son legales. Todo esto trae como consecuencia que algunas actividades de marketing se desarrollen en determinadas localidades y países y no puedan implementarse en otros.

En el espacio del mundo digital, internet, nos topamos con una clara debilidad de las legislaciones. De esta forma, muchas compañías operan en la red en diferentes marcos legales. Ello trae consigo problemas, y esta confusión es aprovechada por empresarios que no presumen de ningún tipo de decencia.

6. La coyuntura

La coyuntura es otro determinante por el hecho de no ser controlable. Se trata de un conjunto de circunstancias que condicionan y/o determinan sucesos que nos afectan de una forma directa o indirecta. Encontramos distintas escalas de coyuntura: local, regional, nacional e internacional.

De tal suerte, una guerra en el otro extremo del planeta podría favorecernos, aunque se trate de una coyuntura lejana y claramente negativa, pues si nuestro quehacer es la fabricación de

filtros antigás ello podría ser vital para una población atacada con sustancias de este tipo y, de esta forma, podrían dispararse nuestras ventas. Normalmente, una coyuntura negativa terminará afectándonos, especialmente si es local y regional. Por ejemplo, una crisis económica que afecte a nuestro entorno hará que nuestro público más cercano no compre automóviles y/o viviendas y, si uno de estos dos sectores es el nuestro, muy probablemente nos encontraremos en una caída espectacular de las ventas.

Una característica fundamental de cualquier coyuntura es que será pasajera, tanto si es negativa como positiva. En 2009 España se encontraba en una coyuntura económica muy negativa, enfocada hacia un rescate que no llegó a producirse. Nueve años más tarde era uno de los países con mayor crecimiento (dentro de los países desarrollados).

A veces, resulta difícil pensar en que una coyuntura negativa pueda ser fundamentalmente local. Ello acostumbra a darse cuando una localidad se encuentra muy vinculada a un sector de producción. Si, por ejemplo, el 80% de la población de un pueblo trabaja en fábricas de muebles, en el momento en el que se dejan de vender muebles, todo el pueblo entra en una coyuntura negativa que, probablemente, tiene su origen a muchos kilómetros de distancia. Esto es, una crisis económica internacional puede haber encarecido el precio del dinero y ello podría parar las ventas de viviendas y, consecuentemente, las ventas de muebles.

Ante una coyuntura negativa el objetivo se debería centrar en perder poco mercado, pocas ventas y lograr conservar posiciones. A veces, puede ser un logro el simple hecho de superar la crisis de turno. No obstante, no hay que confundir un cambio de mercado con una coyuntura negativa. Por ejemplo, cuando las discográficas empezaron a dejar de vender discos de lectura con láser no se podría atribuir a una coyuntura, sino que se trataba de

un cambio radical en el mercado que derivaría a las plataformas de música en internet.

Por el contrario, cuando nos encontramos ante una coyuntura positiva, el objetivo habitual sería el de intentar ganar mercado, clientes, etc. Por lo tanto, la gestión del marketing se deberá evaluar también según la coyuntura. Un buen director de marketing puede ser alguien que logra perder pocas ventas en circunstancias de crisis, mientras que uno deficiente puede ser un profesional que consigue ganar ventas, aunque muy pocas o menos que frente a sus competidores en un contexto favorable.

Invertir más o mantener las inversiones en marketing en una situación de coyuntura negativa puede ser estratégicamente brillante para lograr mejorar posiciones en el mercado. Por ejemplo, el hecho de que los competidores recorten sus inversiones publicitarias o, incluso, las suspendan, brinda una ocasión notable para ser el único agente visible en el sector, ganando fácilmente posiciones y cuota de mercado.

No obstante, la mayor parte de las organizaciones, ante una coyuntura negativa, tienden a invertir menos en todos los sentidos y a realizar recortes de todo tipo. La fórmula más fácil y rápida para dejar de invertir se encuentra en todas las políticas de impulsión (publicidad, relaciones públicas, etc.). Aunque son muchas las ocasiones en las que aparecen promociones de ventas, a modo de actuación desesperada, sin la correspondiente y adecuada comunicación comercial de estas. Invertir menos en comunicación comercial es de muy rápida ejecución, ahorra recursos de forma inmediata y encamina a la organización hacia una peligrosa espiral descendente que se compensa con una actuación similar por parte de todo el sector de turno.

En cualquier caso, se precisa tener un conocimiento profundo de la coyuntura y tratar de adelantarse a esta. Antes de la crisis

económica de 2008-2014, algunos empresarios de la construcción vieron la incoherencia de la venta de inmuebles durante los primeros años del siglo. Cualquiera podía entender que estábamos en una coyuntura positiva pero desproporcionada. Algunos constructores previeron la caída iniciada en 2007 y en 2006 decidieron no seguir financiándose y utilizar capital propio, rebajando su nivel de deuda. Se salvaron. Otros continuaron como si las coyunturas fuesen eternas vendiendo pisos y endeudándose para desarrollar nuevos proyectos, más grandes y numerosos, que podían financiar y que les habrían hecho millonarios de mantenerse la coyuntura positiva. El resultado de cambio de ciclo fue demoledor: una vez iniciada la crisis dejaron de vender viviendas pero continuaron con la responsabilidad de pagar los créditos. Consecuentemente, se dieron casos trágicos y esperpénticos donde algunos constructores terminaron arruinados en sus domicilios de lujo con vehículos de alta gama en sus garajes y sin poder acudir al supermercado para poder comprar víveres básicos para su propia existencia. Terminaron perdiéndolo todo.

Los cambios de coyuntura no avisan pero pueden verse venir. Detrás de los constructores cayeron los fabricantes de muebles (alguno de ellos llegó a pensar que su terminal de pedidos se había estropeado, negando la realidad de una coyuntura diferente). Normalmente, los ciclos económicos marcan las coyunturas y acostumbran a ser de una duración de entre tres y cinco años. Sin embargo, la tendencia es que tras un periodo de bonanza se dé una etapa de crisis de aproximadamente el mismo tiempo de duración. Así, tras una expansión viene una recesión que desemboca en una crisis para, posteriormente, venir una recuperación sucedida por, otra vez, un periodo de expansión.

En las fases de recuperación y expansión los precios tienden a crecer, el empleo también crece, los tipos de interés se elevan,

el consumo asciende, las inversiones y la actividad básica aumentan. Por el contrario, cuando nos encontramos en fases de recesión y crisis, los precios se mantienen estables o, incluso, descienden, se da un exceso de demanda de empleo por parte de los trabajadores, los tipos de interés no suben o bajan, el consumo general decrece, las inversiones son escasas y la actividad económica acostumbra a bajar.

7. El consumidor y el comprador

Posiblemente, el determinante más importante del *marketing-mix* sea el consumidor y/o comprador que ya hemos analizado en el capítulo segundo. Sin embargo, conviene hacer un repaso de otros aspectos que identifican las características del público objetivo como determinante.

Las necesidades de nuestros públicos no siempre tienen la misma intensidad. Es cierto que las hay ineludibles, es decir, vitales. Así sería el caso de todas aquellas que se relacionan con la conservación del individuo. Aquí, el marketing buscaría la participación en el mercado. Por otra parte, las necesidades normales o suntuarias serían aquellas que se relacionan con los valores, la renta, la edad, la cultura, etc., del propio consumidor. No obstante, el público objetivo evoluciona, normalmente con la edad y con las modas. Así, las necesidades elásticas serían aquellas que pierden intensidad con el tiempo (la práctica de un determinado deporte, el baile, etc.) y las rígidas las que no se transforman (por ejemplo, salar la comida) pese a cambios personales y sociales que puedan acontecer en nuestro público objetivo. En definitiva, las circunstancias del consumidor cambian y sus necesidades también.

Tradicionalmente se ha clasificado a los consumidores según parámetros generalistas: sexo, edad, región, hábitat y nivel socioeconómico, principalmente. Aunque también se utilizan criterios sociológicos como es la estratificación social: clase alta, media-alta, media, media-baja y baja. Sin embargo, el público objetivo actual es mucho más complicado porque tiende a ser híbrido. Esto significa que un comprador de un automóvil de lujo, al que le gusta comer en restaurantes caros, posteriormente, es capaz de utilizar carreteras secundarias para no pagar peajes y desviarse de su recorrido para aprovechar una oferta de una estantería económica en Ikea. Así, nos topamos con ciudadanos que miran su economía al céntimo en determinados aspectos y son derrochadores, con poder económico, en otros. Esto significa que una misma persona puede formar parte de públicos objetivos diferentes.

En líneas generales, el público objetivo consume en función de percepciones de su entorno. Esto significa que utiliza referentes. Ahí aparece la necesidad de generar esos referentes para el comprador. En productos de talante emocional (psicológicos y sociológicos) están formados por grupos de referencia social que se instalan en el universo cognitivo de los sujetos receptores de mensajes. Por esta razón, se presenta como necesario asociar a muchos productos un entorno social que indique una referencia. Por ejemplo, si sabemos que un determinado vehículo no puede competir en su segmento por sus características, entonces conviene relacionarlo a grupos sociales que sean referentes del verdadero público objetivo. Sin detrimento de la posibilidad de que podría llegar a cambiar la referencia a lo largo de la vida comercial del producto.

La educación del individuo lo hace evolucionar en sus apetencias, al igual que su voluntad de mejorar y el propio progreso de

los productos y servicios; esto hace que el consumidor tienda a no ser estático. Igualmente, el factor de la moda también hace cambiar las perspectivas de los públicos objetivos. Sin embargo, aunque cambien las apetencias no lo hacen los motivos, tal como señala Hopkins (2010). En tiempos pretéritos, ser oficial de la marina de guerra y acceder habitualmente a comida de fécula y grasas era algo prestigioso y que confortaba. Hoy, posiblemente, trabajar en una gran multinacional con una brillante carrera prometedora y controlar la comida para que sea saludable es exactamente lo mismo a nivel de motivación, aunque las preferencias hayan cambiado.

Se pueden encontrar muchas clasificaciones de las necesidades de los consumidores; la supervivencia, la sexualidad, el placer y la comodidad son elementos destacables en la mayoría de aquellas. Sin embargo, también se puede hablar de necesidades intelectuales. Aquí entrarían los deseos de nuevas experiencias (nuevos productos, nuevas aficiones, lo nuevo en general). También entrarían los deseos de seguridad (lealtad a la marca, seguros, etc.). Y, por supuesto, también quedan incluidos los deseos de respuesta (lucha contra la soledad, aspiración al amor, animales de compañía, etc.) y de reconocimiento, tal como indica Maslow (visto en el segundo capítulo).

En cualquier caso, siempre es fundamental conocer los hábitos de consumo, puesto que ello es el objetivo final del marketing. El consumidor y el comprador no tienen la misma psicología, bien porque no es la misma persona o bien porque, siendo la misma persona, cambian las razones para comprar y para consumir. Y como ya se indicó en el primer capítulo, también habría que incluir a los prescriptores y a los influenciadores.

Por lo general, se podrán desarrollar dos tipos de estrategia. Una hacia el consumo y otra hacia la compra. La primera analiza

las motivaciones de consumo, se ejercita con la publicidad, promoción de ventas y un sinnúmero de acciones encaminadas a promover el consumo y hacerlo apetecible. Se trataría de la estrategia *pull*. La segunda se centraría en mejorar la distribución, en luchar por una ubicación adecuada en el punto de venta, una exhibición adecuada, etc. Entonces estaremos utilizando una estrategia *push*, normalmente implementada por la fuerza de ventas.

Evidentemente, las situaciones cambian en función de si estamos ante productos caros o económicos, de talante racional o de uso emocional. Así es como aparecen los llamados productos de compra por impulso.

Pese al papel indiscutible que tiene internet a la hora de potenciar las ventas a través de este medio, las tiendas siguen invadidas de compradores todos los días. Ello significa que «ir de tiendas» no solo es una cuestión de necesidad racional para abastecerse sino también una distracción e, incluso, una acción de actividad social. Además, poder ver, tocar, comprobar, oler y juzgar es algo en lo que las ventas por la red no pueden competir. Así lo confirman Masson y Wellhoff (1991). Y aquí es donde todas las acciones en el punto de venta cobran importancia, pues el 80% de las compras acostumbran a no encontrarse en las listas de la compra. Sin embargo, el hecho de poder adquirir prácticamente cualquier producto vía internet hace que el punto de venta, en muchas ocasiones, ejerza de exhibición (denominado *showroom*) para que, posteriormente, el comprador concluya la compra por la red. Esta tendencia puede hacer inviables muchos negocios.

En definitiva, conocer al público objetivo en marketing es haber descubierto las respuestas fundamentales de un bien de consumo en relación a los compradores-consumidores (también prescriptores e influenciadores). Hay que saber quién consume y quién compra. No siempre son los mismos. Se debe conocer qué

se compra y qué es lo que se consume. Es obvio que no se compran zapatos sino elegancia y prestigio (o comodidad, o...). También hay que saber dónde se compra (recordemos que las acciones de marketing más próximas al punto de venta, a nivel espaciotemporal, son más efectivas). «Cómo» se compra también es importante, al igual que cómo se usa (ello puede ayudarnos a entender la necesidad de nuevos envases, por ejemplo).

Averiguar «cuánto» resulta importante para diseñar cualquier acción de marketing. Hay que observar hasta dónde se pueden aumentar las dosis de consumo. Igualmente, se debe descubrir «cuándo» y cada cuánto se produce el consumo. Finalmente, el conocimiento del consumidor se completa cuando se descubre el «por qué»: ¿por qué se consume y se compra? Esta es una pregunta aparentemente obvia llena de pequeños secretos, a veces inconfesables, en las respuestas. Es muy difícil de responder y es fundamental para elaborar propuestas. Aquí resulta básico atender a las verdaderas motivaciones.

Bibliografía

- Brian Jones, D. G.; Shaw, Eric H.** (2003). «The History of Marketing». En: R. Weitz; R. Wensley (eds.). *Handbook of Marketing* (pág. 60). London: Sage.
- Córdoba Villar, José Luis** (1990). *Principios y objetivos del marketing*. Bilbao: Deusto.
- Hopkins, Claude C.** (2010). *Publicidad científica*. Barcelona: Astro Uno.
- Kotler, Philip** (1992). *Dirección de marketing* (7.^a edición). Hertfordshire (UK): Prentice Hall International.
- Kotler, Philip; Keller, Kevin L.** (2005). *Marketing Management* (12.^a ed.), Nueva Jersey: Prentice Hall.
- Martínez Guillén, M.^a del Carmen** (2003). *La gestión empresarial*. Madrid: Díaz de Santos.
- Masson, Jean-Émile; Wellhoff, Alain** (1991). *Merchandising*. Bilbao: Deusto.
- Oxford Reference** (2016). *McCarthy, Edmund Jerome*. Oxford University Press.
- Perreault, William Jr.; Cannon, Joseph; McCarthy E. Jerome** (2013). *Basic Marketing: 19th Edition*. New York: McGraw-Hill Higher Education.
- Rodergas Pagés, Robert** (1985). *En el arca no se vende*. Barcelona: Hispano Europea.
- Spencer Johnson, M. D.** (1998). *¿Quién se ha llevado mi queso?* Barcelona: Empresa Activa.
- Torres Romeu, José Manuel; Córdoba Villar, José Luis** (1990). *Técnicas de marketing*. Bilbao: Deusto.

Capítulo IV

Los elementos del *marketing-mix*: las políticas de marketing

Tal como se indicó en el primer capítulo, las políticas de marketing representan los cuatro espacios fundamentales donde se planifica la acción del marketing. Se trata de espacios donde sí podemos decidir, a diferencia de los determinantes, en los que también se diseñan todo tipo de estrategias para implementar con las correspondientes tácticas.

1. Políticas de productos

Cuando nos referimos a políticas de productos debemos entender también política de servicios. El servicio es un producto, incluso cuando es intangible, como sería el caso de un seguro. Independientemente de ello, también cabe señalar que cualquier producto lleva asociado un servicio, aunque ello solo se produzca en el propio acto de la compra-venta.

Por lo general, encontramos tres tipos de productos: los de consumo, los industriales y los servicios. El diseño de un producto debería iniciarse en el cerebro de los públicos objetivo. La razón es que un producto no es lo que se vende, sino aquello que se desea comprar. Por lo tanto, el producto ideal se encuentra en la mente del consumidor. Consecuentemente, es un proceso de percepción. Así, los primeros pañuelos de papel desechables,

dirigidos principalmente a mujeres que desearan quitarse el maquillaje, fueron un fracaso comercial hasta que se reorientaron a nivel conceptual. Esto es, pasaron a presentarse como pañuelos de usar y tirar con campañas tipo: «no guarde un resfriado en su bolsillo, tírelo». El producto no cambió, sino que lo hizo el concepto.

Con lo dicho, no se puede afirmar que se venden productos. Lo que vendemos realmente son beneficios. No vendemos zapatos bonitos, sino prestigio y elegancia. No vendemos un medio de transporte, sino un reconocimiento social. No vendemos un palco en el teatro, sino una relación social. En definitiva, un producto debería diseñarse a partir de los beneficios que aportará y no tanto por el producto en sí mismo, incluso en el caso de los productos de venta más racional.

El producto ideal lo encontramos en la mente del consumidor y ello se debe respetar para crearlo, modificarlo, fabricarlo, distribuirlo y anunciarlo. Todavía hoy se puede encontrar a muchos productores obsesionados con la calidad y no con el beneficio. La calidad debe amoldarse al beneficio y no a la inversa. Además, esta posee muchas interpretaciones. Posiblemente la más objetiva sea la de los productores, pero también la más insignificante desde la perspectiva del marketing. Así, calidad puede ser que el producto sea bueno sin especificar qué es bueno. También puede ser algo bien construido o fabricado. Y no se puede olvidar que la calidad también se percibe como un análisis comparativo, es decir, aquello que es lo mejor respecto a otras opciones. Que tenga clase o buena imagen, que sea elegante, etc., también puede equipararse a calidad. En ocasiones, el simple hecho de que alguien sienta que no ha sido engañado ya se equipara a calidad. Y, obviamente, no cabe olvidar el papel del precio de los productos a la hora de percibirla. Por lo tanto,

la calidad es algo relativo que depende también de la edad media del público objetivo y de sus circunstancias.

La calidad de un producto genera buena o mala imagen, en muchas ocasiones, hay que repetirlo de manera totalmente arbitraria, no objetiva. Un producto industrial puede mostrarla de forma más objetiva, a través de su utilidad o economía. En cambio, un producto de consumo relaciona su calidad con la satisfacción. Evidentemente, el prestigio de las materias primas, aunque ello pueda ser inadecuado, también entra en juego a la hora de valorar la calidad de los productos. Así, una vajilla de porcelana obtiene un prestigio que otros materiales no otorgan. También ocurre lo propio en productos industriales, por ejemplo, que un cojinete sea de acero.

En otras ocasiones, la calidad se relaciona con el lugar de origen de fabricación. Los productos fabricados en China tienden a relacionarse con una calidad baja. En cambio, la maquinaria que proviene de Alemania automáticamente se asocia a fiabilidad. De la misma forma, existe un prestigio de los objetos realizados a mano, aun siendo la mayoría de ellos más imperfectos. Igualmente, la calidad también se transmite por la categoría del punto de venta o por el precio del propio producto, el cual actúa como referencia. En cualquier caso, sin calidad no hay producto que aguante en el mercado.

Normalmente, a mayor cantidad de producto se da un mayor desprecio por el mismo y viceversa. Por ello, las colonias que pretenden ostentar un puesto de prestigio en el mercado no pueden venderse en envases grandes, a granel. Sin embargo, a mayor cantidad de producto se tiende a un consumo con más generosidad; esto es una de las leyes de Gossen.

La calidad termina siendo principalmente una percepción y no el resultado objetivo de un análisis. De ahí la necesidad de

trabajar en asociar un determinado nivel de calidad a una imagen. Habitualmente, esta imagen se mantiene a lo largo de la vida de un producto o servicio.

Todo producto desarrolla un ciclo de vida. Fundamentalmente está formado por tres etapas: desarrollo, madurez y declive. En su desarrollo el producto se introduce en el mercado y se procura que avance en este con un crecimiento aceptable. Esto se produce cuando se logra que la rentabilidad del producto se alcance cuando se consigue un nivel de ventas que ofrezca un margen suficiente para empezar a compensar la inversión realizada en su lanzamiento y también en toda su fase de investigación y desarrollo.

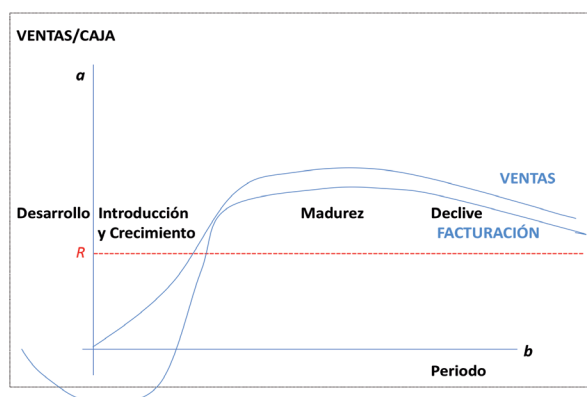
En la figura 1 se ofrece un resumen visual del ciclo de vida del producto. Obviamente, se habla de ciclo de vida del producto también en el caso de servicios. Además, tal como ya se indicó, no se puede considerar que exista producto alguno no asociado a un servicio inherente a él.

En el dibujo (figura 1) se observan diferentes periodos (segmento *b*) en la existencia del producto (fases): desarrollo (conocido también como investigación y desarrollo), introducción, crecimiento, madurez y declive, tal como se ha comentado.

El segmento *b* de la figura 1, representa las ventas que acostumbra a definir la fase en la que se encuentra el producto/servicio en su ciclo de vida. El segmento *a* se encuentra dividiendo la fase de desarrollo de las siguientes. Ello atiende al hecho de que en la fase de desarrollo el producto no se encuentra a la venta, con lo que no se contabilizan transacciones ni recaudación alguna. Las dos líneas grises (de ventas y facturación) indican la evolución en las distintas fases del ciclo de vida. Se observa que las ventas se inician con la introducción del producto, pasando a un crecimiento evidente que implica cierto éxito en esta teórica introducción

en los canales de distribución y en la notoriedad en internet. Llega un momento en que las ventas dejan de aumentar y se estabilizan. Es entonces cuando se habla de periodo de madurez. Tras un tiempo indeterminado, que puede variar mucho según las circunstancias del producto/servicio y el sector, acostumbra a iniciarse un declive en las ventas. Pese a ello, el producto no tiene forzosa-mente que dejar de ser rentable.

Figura 1. Ciclo de vida del producto



Fuente: elaboración Propia

Paralelamente a las ventas se entiende que se da una rentabilidad relacionada con la facturación. En el periodo de investigación y desarrollo, los gastos se van incrementando (siempre dependiendo del tipo de producto, así, por ejemplo, los gastos en el sector farmacéutico pueden ser enormes hasta que el medicamento se encuentra listo para lanzarse al mercado). Una vez preparado el producto y presentado al mercado, en el periodo de introducción, la facturación se inicia con el primer objetivo de recuperar lo invertido en la fase anterior respecto al producto, pues en relación al lanzamiento la inversión en comunicación comercial de

todo tipo se encuentra en su máximo nivel, lo cual implica, normalmente, invertir más en marketing de lo que se recauda.

Con la estabilización de las ventas, los ingresos se mantienen pero dejan de crecer. Superado el periodo de madurez, cuyo recorrido puede ser de muchos años o pocas semanas (siempre dependiendo del sector en el que nos encontremos y el tipo de producto/servicio), se inicia un periodo de declive, donde las ventas se van reduciendo y, consecuentemente, también lo hace la facturación.

El segmento horizontal, de color negro, señalado con la letra R, nos indica la rentabilidad del producto y/o servicio. Todas las ventas que se encuentran por debajo implican no haber llegado a la rentabilidad del producto. De esta forma, si un producto no alcanza las ventas suficientes en los periodos de introducción y crecimiento y se estabiliza en una madurez por debajo de R, entonces nos encontramos ante un fracaso. Igualmente, si el producto logra superar este segmento de rentabilidad, pero lo hace de forma muy precaria, tampoco se puede hablar de un éxito comercial. Ello se evidenciará con mayor fuerza cuando se entre en el periodo de declive. Al encontrarse próximo a la no rentabilidad, este periodo será muy breve y se deberá retirar el producto para no entrar en pérdidas.

Normalmente, el lanzamiento de nuevos productos viene condicionado por el ciclo de vida de los modelos anteriores. No conviene lanzar un nuevo producto que perjudique al que tenemos en plena madurez. Paradójicamente, esta situación puede hacer que la novedad envejezca sin ser lanzado al mercado y que sea sustituido, posteriormente, por un nuevo modelo. El lanzamiento de un nuevo producto/servicio deberá hacerse, en términos generales, cuando el producto a sustituir entre en fase de declive, a no ser que se pretenda una ampliación de gama.

Se debe insistir en que las posibilidades de desarrollo de un producto en los diferentes periodos pueden ser muy variables según el sector y el producto. Puede darse la circunstancia, incluso, de que un producto se lance al mercado siendo conscientes de que nunca será rentable. En estos casos, la rentabilidad se encuentra en otra parte. Sirve de ejemplo el caso de las impresoras domésticas de inyección de tinta. Una impresora debería tener un coste no inferior a 700 euros, aproximadamente. Sin embargo, se pueden comprar en oferta impresoras por 40 euros. Es evidente, que en estos casos el negocio se encuentra en la venta de tinta para el funcionamiento de la impresora. Por lo tanto, el lanzamiento de una nueva impresora será deficitario en todos sus periodos del ciclo de vida, pero necesario para poder vender cartuchos hasta doscientas veces más caros que su coste de producción.

Lo mismo ocurre en otros sectores. Es muy difícil vender por solo 8.000 euros un automóvil con 5.000 referencias entre todas sus piezas y lograr tener beneficios. Las revisiones para conservar la garantía y las piezas de recambio se encargan de hacer rentable lo no rentable.

En cada periodo de la existencia del producto, una vez lanzado al mercado y siempre en líneas generales, conviene desarrollar un tipo de estrategia (cuando hablamos de táctica entonces nos referimos a todo lo que hacemos para desarrollar la estrategia). Así, en la fase de introducción y desarrollo, las inversiones en comunicación comercial son muy elevadas, también para incitar a los distribuidores a promover la introducción del nuevo producto/servicio. Llegados al periodo de madurez, las inversiones son mínimas, es el momento en el que el producto ya se ha introducido y es conocido, las ventas se estabilizan y se debe obtener el mayor beneficio. Cuando las ventas empiezan a descender,

camino de la no rentabilidad, entonces se acostumbra a retirar cualquier tipo de inversión para promover el producto si se tiene la intención de retirarlo tarde o temprano. Se debe dar, consecuentemente, un concierto entre las fases del producto y su comunicación.

En ocasiones hay productos poco rentables o no rentables que se mantienen en la cartera de los vendedores porque sirven para «abrir puertas», es decir, de no llevar el producto no rentable, muchos distribuidores no recibirían al vendedor y este no podría ofrecer los otros productos que sí presentan rentabilidad.

Nos podemos encontrar con que el producto no empieza o termina en sí mismo, sino en su prestigio o en su envase. En lo que se refiere a productos envasados el embalaje se debe ser tratar y trabajar como parte del producto. Antes de la compra, este ofrece la identificación, asocia el continente con el contenido y publicita al propio producto (esto implica formar parte del *merchandising*) ejercitándose como vendedor silencioso.

Después de la compra, un envase bien diseñado puede presentar una facilidad de apertura que podría ayudar a fidelizar al consumidor, debe ofrecer comodidad de uso y cumplir su cometido más racional, entiéndase: proteger, conservar, etc., el producto para el cual ha sido diseñado. La mayor sensibilidad social ante cuestiones medioambientales aconseja generar envases que sean fácilmente reciclables.

Por otra parte, el envase puede ser parte del objetivo de la propia compra. En este caso se acostumbra a hablar de envase promocional. Todo ello no es despreciable, tal como hace muchos años ya indicaba Rodergas (1985, págs. 107-112). Así, los productos no logran diferenciarse por sus ventajas, sino por el entorno del propio producto (también por el servicio asociado a este) y en este terreno adquiere importancia el envase. Ello es

evidente en perfumería y cosmética. En ocasiones, el envase guarda otro producto promocional, o bien sirve para ser la prueba de compra para adquirir la ventaja de una promoción de ventas. También puede ser un envase promocional cuando es evidente su posterior utilización por parte del consumidor. En cualquier caso, se debe recordar que existe una legislación a la hora de diseñar un envase, la cual variará según el tipo de producto y destino del mismo (importación-exportación).

2. Políticas de distribución

Hacer que el producto llegue al consumidor y colocarlo en el lugar adecuado para que el comprador tenga la opción clara de ejercitar la compra define la distribución. Esto es, se trata de un conjunto de actividades para llevar el producto o servicio ante el consumidor, facilitando la compra-venta.

En el proceso de la distribución aparece la figura del intermediario. Se trata de una persona física o jurídica que interviene en alguna actividad del sistema distributivo. Así, la red o estructura de este sistema sería el conjunto de todos los intermediarios que participan en el proceso. Dentro de este sistema encontramos dos de ellos que se deben diferenciar: el canal y los funcionales.

Por canal de distribución entendemos cualquier empresa, institución o similar que adquiere la propiedad del producto en algún momento del proceso de distribución con el ánimo de volver a venderlo, asumiendo el riesgo de la reventa.

La parte funcional del canal acostumbra a dividirse en dos: el mayorista y el detallista o minorista. El mayorista es el elemento

que vende los productos a otros sujetos que forman parte del canal. Normalmente, las ventas del mayorista son menores en número que las del detallista, pero de mayor cuantía económica, dado que suele vender cantidades elevadas a cada detallista.

El detallista es el último elemento del canal que vende al consumidor final. En muchas ocasiones, una misma persona (física o jurídica) ejerce de mayorista y de detallista al mismo tiempo. Ello puede causar problemas de percepción de competencia desleal. El detallista llega a observar al mayorista como un competidor muy directo que juega con un margen comercial muy amplio. Esta dinámica ha afectado a la naturaleza de los canales de distribución en las últimas décadas, especialmente por las posibilidades de venta directa que presenta internet y que facilita el acceso de los compradores finales a los mayoristas e, incluso, a los propios fabricantes. A lo largo de la historia, la distribución y su control han sido una gran fuente de conflictos.

De la política de distribución se derivan técnicas que forman parte de lo que se conoce como logística. La logística, según la organización estadounidense National Center Physical Distribution Management es el elemento integrador de dos o más actividades con el propósito de planificar, mejorar y controlar el flujo eficaz de materias primas, el proceso de fabricación y los productos terminados desde el punto de origen hasta el lugar de consumo.

Se observa que la logística abarca más que la propia distribución desde la perspectiva del marketing. En cualquier caso aparecen técnicas que condicionan la propia distribución, a saber: la estandarización, el almacenamiento, el transporte y el reparto, facturación y cobro, la política de créditos, la política de devoluciones y la política de cancelaciones (Torres, 1990).

Por *estandarización* entendemos la uniformidad de calidad de los productos, la cual no variará según el sistema de distribución que usemos. Ello se relaciona directamente con la calidad de la producción. Este aspecto de la estandarización es muy importante en el caso de productos perecederos y afecta también a las formas, envases, embalajes y pesos.

Por *almacenamiento* debemos entender todo lo relacionado con el control y gestión de las existencias (*stocks*, según la terminología que a muchos especialistas les gusta utilizar) en los espacios destinados a tal función (normalmente almacenes). Actualmente son muchas las empresas que tratan de no tener existencias almacenadas, pues esto implica un costo de mantenimiento. Por lo tanto, tratan de saltarse este paso desde la producción a la distribución directa. Se trataría de una modalidad de fabricación bajo demanda, conocida también como JIT (*just in time*).

Respecto al *transporte y reparto*, se entiende cualquier gestión de movimiento del producto. El objetivo principal es tratar de evitar las demoras entre el pedido y la llegada de este al lugar indicado por quien lo ha solicitado. Otro objetivo del transporte y el reparto es el de no pasar los pedidos de un documento a otro, esto es, evitar un exceso de gestión innecesario. En relación a este aspecto de la distribución se debe indicar que nos encontramos en el núcleo de lo que sería la logística, donde se deben tomar tres decisiones importantes:

- ¿Utilizaremos transporte propio o ajeno?
- ¿Cuáles serán nuestros límites geográficos de distribución y qué frecuencia realizaremos en nuestras rutas?
- ¿Cuál será nuestra política de pago y portes así como la asunción de riesgos?

Evidentemente, si el servicio de distribución queda externalizado, entonces parte de estas cuestiones ya han quedado resueltas.

La *facturación y el cobro* podrían entenderse como un asunto exclusivamente administrativo. Sin embargo, en muchos casos, la acción de la distribución lleva insertada la gestión de cobro. Ocurre lo propio con la acción del vendedor, el cual, en ocasiones, es el que gestiona la facturación y el cobro de aquello que vende. De hecho, el cobro es el acto final de toda venta. Para ello, y si procede, debe estar muy bien especificada toda la *política de créditos* de la empresa para cada tipo de producto/servicio o línea de productos. En muchos sectores el pago a plazos es fundamental para lograr las ventas. Por lo general, el vendedor tiende a no ser muy buen cobrador.

Las *políticas de devoluciones y cancelaciones* también deben estar muy bien definidas. Toda devolución genera un coste al igual que una cancelación de pedido. Normalmente el coste es mayor en las devoluciones porque vienen acompañadas de una gestión de logística, además de presentar posibles problemas de alteración del producto. Algunas empresas, para fidelizar a los clientes, llevan a cabo una política de devoluciones muy agresiva-generosa. Esto es, cualquier producto, incluso usado y, a veces, sin justificante de compra, se puede devolver si no satisface las expectativas. Ello es una variante más moderna y competente del viejo eslogan: «Si no está satisfecho, le devolvemos el dinero». Esto se debe contabilizar y valorar para que no se quiebre la cuenta de resultados de la empresa. En cualquier caso, la reclamación de un cliente debe ser tomada como una fuente de información y, por lo tanto, una oportunidad.

Sobre los canales de distribución se debe afirmar que son necesarios aunque se pueda llegar a pensar que son prescindibles.

El intermediario acostumbra a tener motivaciones claras a la hora de decantarse por gestionar determinados productos en detrimento de otros. Estas *motivaciones* suelen ser:

- Facilidad de venta del producto.
- Amplitud de margen.
- Seguridad de venta que contente al cliente.
- Plazos de pago al proveedor.

Evidentemente hay otras cuestiones que también pueden motivar al canal, como son el nivel de rotación del producto, las promociones o bien el prestigio de la marca.

La importancia de los intermediarios reside en sus *funciones*, a saber:

- Minimizar las transacciones.
- Dispersar el producto en un territorio.
- Gestionar la financiación de la venta.
- Acercar los mercados a los productores.
- Transmitir información. Asesoramiento.
- Ejecutar promociones.
- Adaptar la compra-venta a los hábitos del consumidor.

Pero todo ello no sería posible si los productores no obtuvieran el correspondiente beneficio. Así, las funciones de los *intermediarios permiten* a los productores:

- Centrarse en la producción.
- Ahorrar tiempo de gestión de venta.
- Ahorrar recursos para la distribución de sus productos.

- Acercarse a los mercados a través de canales consolidados que forman parte de las rutinas de los consumidores.
- Transferir promociones.

No obstante, los intermediarios también implican *problemas* para los productores; estos son:

- Pérdida de control de la distribución, de los elementos del marketing (especialmente en el *merchandising*).
- Posible distorsión de la información y de las estrategias a seguir.
- Generación de limitaciones de las promociones al consumidor.
- En los casos de incumplimientos, se genera una fuente de problemas que encarecen y complican la propia distribución.

Los canales de distribución pueden llegar a ser más o menos extensos según se tercie en cada sector. Básicamente podemos encontrar:

Fabricante – Importador – Distribuidor – Mayorista –
Detallista – Consumidor final

Fabricante – Distribuidor – Mayorista – Detallista –
Consumidor final

Fabricante – Mayorista – Detallista – Consumidor final

Fabricante – Detallista – Consumidor final

Fabricante – Consumidor final

Las posibilidades de los diferentes perfiles de los canales de distribución son múltiples. Al respecto, no hay que confundir el canal con el sistema de funcionamiento del mismo. Así, el uso de las tecnologías de la información y la comunicación (TIC) es algo que cualquier protagonista del canal puede utilizar sin que ello altere su propia naturaleza. Sirven de ejemplo los mayores detallistas del mundo, como son Amazon y Alibaba, cuyo sistema de comercialización es a través de internet y no mediante un espacio físico tradicional.

Es evidente que la planificación de marketing implica seleccionar el tipo de canal adecuado. La naturaleza del propio producto, las acciones de la competencia, el tipo de mercado, la situación administrativa y financiera de la empresa, el prestigio de la propia marca y la planificación de cómo queremos presentarnos en el mercado (comunicación) son los factores a tener en cuenta para el diseño de nuestra distribución.

Se pueden utilizar vendedores propios, a sueldo, o representantes que no formen parte de la estructura de la empresa, podemos potenciar la venta a distancia (hoy es fundamentalmente por internet), es posible realizar venta telefónica (conocida popularmente como telemarketing), se puede usar venta automática por máquinas expendedoras (solo para determinados productos), todavía se da la venta a domicilio, incluso también con camiones tienda (normalmente visitadores de zonas rurales), podemos plantearnos la venta con tiendas propias y/o franquiciados, se pueden utilizar la mayor parte de posibilidades de tiendas de cadena (como los supermercados, grandes almacenes, *drugstores*, etc.), cooperativas, Cash & Carry, Drop Shippers (mayorista que compra al fabricante y vende al detallista), etc., pero actualmente es necesario estar presente en el mundo digital. Cualquier sujeto de la cadena de distribución

acudirá a internet para informarse y atender a sus clientes. La página en la red (página web) deberá responder a las necesidades estratégicas de la empresa y es un instrumento fundamental para desarrollar nuestra distribución aunque no sea una opción de venta directa. Es obvio que el uso de las redes sociales también colaborará con este instrumento principal. La página en línea es la herramienta de nuestros colaboradores, además de ser la propia empresa en el mundo digital que se entremezcla con la parte física tradicional.

3. Políticas de precios

Los precios de los productos forman parte del concierto del *marketing-mix*. Esto significa que deben ir acorde con la categoría que deseamos otorgar a nuestro producto o servicio en relación a otros competidores (posicionamiento). También dependerá del segmento de consumidores a los que nos dirigimos. Igualmente, quedará condicionado y condicionará todo lo relacionado con la distribución. Por ejemplo, un reloj de precio económico no podrá venderse a través de joyerías de cierto nivel.

El precio es un factor fundamental que acompaña al producto, especialmente si se trata de un producto poco homogéneo (son productos homogéneos aquellos que no varían en su naturaleza independientemente del productor, como, por ejemplo, el oro o una determinada clase de manzana). Aunque hay que subrayar que los aspectos no relacionados con el precio, en el contexto del *marketing-mix*, son cada vez más importantes, la adecuación de los precios sigue teniendo gran importancia. Para la determinación de este se pueden considerar los siguientes aspectos:

- Qué objetivos de marketing tenemos dentro de un segmento respetando el posicionamiento que deseamos alcanzar o que posee la marca.
- Observar los requisitos mínimos del precio para lograr: supervivencia, beneficios adecuados, potencial de explotación propio y junto a otros productos, y posibilidades de crecimiento.
- Cuál será el ciclo de vida previsto del producto.
- Variación de los costes de producción según las cantidades que están previstas para la venta.
- Analizar los precios de los competidores directos e indirectos.
- Observar los márgenes psicológicos de los precios y en consecuencia, el precio que el comprador medio está dispuesto a pagar.

Los precios experimentan variaciones que también pueden venir otorgadas por las relaciones comerciales (descuentos por cantidad, pronto pago, estacionales, etc.). También pueden fijarse precios diferentes según los distintos segmentos de consumidores y, asimismo, acostumbran a observarse variaciones según nuestras propias líneas de productos y novedades que decidamos lanzar al mercado. En cualquier caso, relacionado con la variación de precios, la empresa debe prever las reacciones de su público objetivo y de la propia competencia.

Normalmente, los factores que determinan los precios se relacionan con la propia naturaleza del mercado (oferta, demanda, tipos de productos) y con aspectos externos al propio mercado (coyuntura económica, nivel de renta, psicología del país, evolución de los precios de productos sustitutivos y de los complementarios, etc.). Evidentemente también entran en juego factores personales que, habitualmente, se pueden prevenir a modo estadístico.

Por lo general, un producto muy barato se asocia a poca calidad y precisa de una rotación elevada para ser rentable; por otro lado, un producto/servicio caro no tiene venta suficiente. En ambos casos nos encontramos en las puertas del fracaso. Por estas razones se puede afirmar que existe una banda de precios para cada producto/servicio, incluso con los productos minoritarios, que entrarían dentro de los nichos de mercado apartados del gran consumo. Si nos encontramos por encima de la banda de precios, entonces nuestras ventas serán paupérrimas, aunque posiblemente gozaremos de prestigio como marca, pero esto no sirve para sobrevivir. Si nos situamos por debajo de la banda de precios, entonces seremos una referencia de la mala calidad que, si se puede, hay que evitar comprar. Conviene situarnos dentro de la banda de precios del mercado.

No debemos perder de vista que nuestros precios serán los que determinen nuestro punto de equilibrio. Toda empresa, por el hecho de existir, genera unos costos económicos fijos, independientemente de sus ventas. Por otra parte, cada venta ha precisado una gestión (gastos variables). Unos y otros se suman y deben ser superados por el beneficio de las ventas. Por lo tanto:

$$\text{Gastos fijos} + \text{Gastos variables} \leq \text{beneficios de las ventas}$$

Esto es, se deben cubrir todos los gastos (o ser menores) que los beneficios de las ventas y, consecuentemente, hay que conocer cuántas ventas debemos realizar para cubrir los gastos. Así es como descubrimos el punto de equilibrio. Como se indicó, podemos prescindir de cubrir el punto de equilibrio si con las ventas no rentables promovemos otro tipo de venta que resulte realmente beneficiosa y compense la falta de rentabilidad inicial. Por ejemplo, la sección de pescadería de un supermercado puede no

ser rentable, sin embargo, gracias a su existencia, los clientes acuden y llenan sus carros con otros productos de otras secciones.

El público objetivo, posiblemente no tanto en el caso de los profesionales especializados, no es consciente de los precios del mercado. Por esta razón conviene orientarlo. Para ello es preciso mostrarle precios de referencia. Si algo tiene un precio de 10, el doble de cantidad debería costar el doble, 20. Sin embargo, si esta doble cantidad tiene un precio de 16, automáticamente se presenta como algo económico.

Igualmente, ante una gama de precios, por lo general, el público tiende a comprar los precios intermedios, ni lo más caro ni lo más barato. No obstante, los precios extremos son los que orientan realmente los pensamientos sobre la idoneidad de estos. Evidentemente, todo ello dependerá del sector en el que nos encontremos.

Las promociones de ventas, muchas de ellas, se relacionan con los descuentos. Normalmente estos vienen dados por el volumen de compra, el tipo de cliente, por clase de canal o por modalidad y plazos de pago. Hay que subrayar que la política de precios, y también la política de descuentos, condiciona a las otras políticas del *marketing-mix* y obviamente configura la personalidad pública de la marca, posicionándola en la mente del consumidor.

4. Políticas de impulsión

Todo aquello que realizamos con el objetivo de promover nuestro producto/servicio o marca forma parte de las políticas de impulsión. La acción comunicativa de cualquier naturaleza forma parte de estas políticas, pero ello no quiere decir que no se

comunique también con los precios, la distribución o la propia forma y naturaleza del producto.

En su conjunto, la publicidad, la promoción de ventas, las relaciones públicas, la fuerza de ventas y el *merchandising* (el conjunto del marketing desarrollado en el punto de venta) forman el bloque principal de las políticas de impulsión. Algunos pretenden incluir todo tipo de marketing directo como aspecto diferente a todas las disciplinas mencionadas. Realmente no se puede confirmar que esto sea así, puesto que el marketing directo no deja de ser publicidad (venta impresa de algún modo —en láser, en papel, en Mb, etc.—) enfocado a tratar de driblar el canal de distribución, total o parcialmente.

Con lo dicho, se puede afirmar que los distintos mecanismos y técnicas de comunicación comercial se pueden agrupar en las diferentes técnicas expuestas anteriormente. Iniciemos el análisis por lo más popular: *la publicidad*.

Podemos decir que la mejor definición de publicidad es «venta impresa», independientemente de que se encuentre impresa en papel, lonas, plásticos o en soportes digitales. Dar a conocer algo es darle publicidad, pero desde la perspectiva del marketing la publicidad busca la venta sin que necesariamente medie un vendedor. La publicidad puede estar especializada en muchos campos, al igual que el marketing. Cuando esto ocurre acostumbra a venir adjetivada (publicidad turística, publicidad de obras sociales, publicidad financiera, etc.). La especialización del marketing y de la publicidad suele marcar tendencias de actuación según cada sector. Cuando la publicidad se especializa en tratar de convencer en lugar de persuadir, entonces nos adentramos en la propaganda. El ejercicio de propaganda constante y más habitual al que estamos expuestos es el de la política. Actualmente la política se fundamenta en la propaganda cara al ciudadano medio utilizando a

los medios de comunicación (*online/offline*) como plataforma para su desarrollo. Cuando entramos en campaña, la inversión de la propaganda adopta «formas publicitarias» (Herreros, 1989, pág. 265), pero no por ello deja de ser propaganda.

La publicidad se puede dividir en dos conceptos estratégicos de base. Por un lado se debe contemplar el contenido, es decir, el mensaje. Por otra parte se ha de diseñar el conjunto de medios en el que viajará el mensaje y el momento.

El contenido del mensaje debe adaptarse a la idea que queremos transmitir sobre la marca o el producto. Idea que debe motivar a la compra. Es así como se busca un posicionamiento, el cual es la idea que tienen los receptores de nosotros (producto/servicio y/o marca), respecto a nuestros competidores. Esto es, el posicionamiento se da en función de los otros. Así, un producto es barato porque otro es caro, tiene prestigio porque otros no lo tienen en la misma medida, es más o menos deportivo en función de otros, etc.

Si bien el posicionamiento (Ries y Trout, 1990) ha sido una revolución en la estrategia de la comunicación comercial, también ha habido otros autores (Leduc, Bernbach, Ogilvy, Martineau, Séguéla, Lorente, Hopkins, etc.) que han aportado estrategias que se han mostrado muy efectivas. En líneas generales, se puede afirmar que los mensajes deben diseñarse según se trate de un producto de talante racional (maquinaria, vehículos industriales, etc.) o bien de productos emocionales (ropa, vehículos, joyas, bebidas, etc.). Y también según su cuantía económica, la cual condiciona el tipo de reflexión aplicada a la hora de desarrollar la compra. Obviamente, las demostraciones, las pruebas, etc., deberán ser aplicadas a productos racionales y se deberá buscar tocar los sentimientos en productos emocionales, los cuales presentan aspectos psicológicos y sociológicos más complejos.

Cuando el mensaje, o conjunto de mensajes, se encuentra bien definido, conviene sostenerlo en su fondo. De lo contrario se entra en dinámicas de bandazos que llevan a presentarnos con problemas de esquizofrenia. La personalidad pública debe ser inconfundible y reconocible. La comunicación comercial es la que diseña esta personalidad.

Observada la utilidad del contenido de la publicidad se debe subrayar el papel de los medios a utilizar para transmitir el mensaje. Encontramos medios con mayor o menor prestigio, que se adaptan mejor o peor al producto/servicio que se anuncia, pero, en cualquier caso, el objetivo de usar un medio u otro es el de hacer que el mensaje llegue al público objetivo. Además, este mensaje debe repetirse un mínimo de veces (frecuencia) para lograr que realmente sea efectivo. Normalmente, y según el presupuesto (el cual debe establecerse según los objetivos de comunicación, ligados a los objetivos de marketing) que acostumbra a estar relacionado con el tamaño de la empresa, se utilizan diversos medios de comunicación.

Dentro de cada medio (radio, televisión, exterior, etc.) se habla de soportes (por ejemplo, Cadena Ser, Telecinco, etc.). En líneas generales los medios se dividen en *online* y *offline*. Es decir, un diario en papel forma parte del medio prensa, fuera de línea (*offline*) y si lo leemos a través de un soporte electrónico (ordenador, móvil y tableta, principalmente) entonces pasa a formar parte de los medios *online* (en línea). El espacio de internet genera muchos soportes diferentes (página web, campañas de Google, plataformas de reproducción, etc.). Todo ello vendrían a ser diferentes soportes del medio *online*. No se debe confundir la publicidad digital con el medio.

La publicidad procura vender, su objetivo es vender. Sin embargo, cuando hablamos de *relaciones públicas* el objetivo se

centra en producir una aproximación entre nuestros intereses y los de los públicos objetivo. Se trata de generar corrientes de simpatía. Y todo ello no depende del medio que se utilice. Así, podemos encontrar campañas de relaciones públicas tanto en el espacio *online* como en el *offline*. El medio se debe someter a la técnica, el mensaje y los objetivos de comunicación que se encuentran articulados según los objetivos de marketing.

Las relaciones públicas se circunscriben al mundo del pensamiento, de los sentimientos y de la razón a través de la información que son capaces de transmitir en su objetivo global que es el de crear corrientes de simpatía. Abonan el terreno para facilitar la venta, independientemente del medio que utilicen para hacer llegar los mensajes. Igualmente, procuran intervenir en los medios de información para facilitar datos (mediante comunicados de prensa, artículos que proponen, etc.) que benefician a los objetivos de la propia empresa. En este sentido, se adentran en el campo de la asesoría de imagen (no solo por aspectos visibles sino también conceptuales).

Pero las relaciones públicas no trabajan solo para los objetivos de la compañía cara a públicos externos (clientes y colaboradores); también se dirigen a los públicos de la propia empresa (públicos internos) con los mismos objetivos globales de generar corrientes de simpatía respecto a cualquier interés concreto (de la propia compañía, de un directivo, de un proyecto, etc.).

A diferencia de las relaciones públicas, que trabajan a medio y largo plazo, la *promoción de ventas* busca motivar hacia la venta a corto plazo. Todo aquello que se proponga al comprador para que se anime a adquirir un producto/servicio de manera más o menos inmediata, o en mayor cantidad, formará parte de un proceso de promoción de ventas. Los regalos, los concursos, las pruebas de compra, el dos por uno durante un

breve espacio de tiempo, las rebajas, etc., son clásicas técnicas de la promoción de ventas.

La promoción de ventas acostumbramos a observarla enfocada hacia el consumidor/comprador final. Sin embargo, las promociones también se aplican al canal en sus diversos niveles. Así, se puede animar a un comerciante a vender nuestra marca de lavadoras en sus tiendas, por ejemplo, si le regalamos una en el caso de que logre vender (o comprarnos) más de treinta en el próximo mes. Este tipo de promociones al canal queda fuera de la vista del consumidor final. A su vez, el comerciante mentado también puede realizar una promoción de ventas a sus fuerzas de ventas (vendedores), normalmente mediante comisiones extraordinarias, lo cual también queda fuera de la percepción del cliente final.

En lo que respecta al comprador final, la promoción de ventas siempre debe ofrecer un añadido que sea percibido de mayor valor al que realmente se recibe. Si regalamos un paraguas con la compra de nuestro producto, por ejemplo, el regalo ofrecido debe tener un valor percibido de no menos de 30 euros y debe significar un coste para nosotros de no más de 10. Por esta razón, son muchas las ocasiones en que la empresa regala su propio producto. Así, si un litro de leche lo compramos a 1,2 euros, por ejemplo y nos regalan por la compra de dos litros un tercero, entonces nos están regalando 1,2 euros, mientras que, probablemente, el coste del regalo no llega a 40 céntimos de euro.

En apariencia, la promoción de ventas podría ser una solución permanente para promoverlas. Ello no es así. Las promociones encadenadas o constantes devalúan la ocasión especial que en sí misma es la promoción y que por esta razón motiva a comprar hoy y no mañana. Los ocho días de oro de descuentos de un gran almacén no pueden durar más de ocho o encadenarse con otros seis. Esta situación devaluaría a las propias promociones, hacien-

do perder su efecto y castigaría seriamente el margen de explotación. La promoción lleva consigo una limitación en el tiempo.

Otro problema evidente se centra en la constancia de muchas promociones, lo cual hace que algunos productos se encuentren ligados a estas porque el consumidor se acostumbra a ellas. Un caso paradigmático sería el de los cromos en los pastelitos para niños. Si no hay cromo no hay venta. En este caso, la promoción pasa a formar parte del producto y deja de ser promoción.

Y, finalmente, cabe señalar otro problema de la promoción de ventas; se trata del relacionado con la imagen de marca y/o producto. Esto es, cuando un producto pretende obtener una imagen de prestigio, cualquier promoción tiende a devaluarlo. Así, por ejemplo, un automóvil de lujo, como un Ferrari, no puede anunciarse con un 20% de descuento durante este mes. La promoción de ventas no es un buen instrumento para mejorar o conservar la imagen de marca. De hecho, tiende a erosionarla.

La *fuerza de ventas* de una empresa está constituida por las personas que se encargan de generar y atender una demanda de los productos/servicios que comercializa. La relación directa con un vendedor se encuadraría dentro de la actividad de la fuerza de ventas. Toda empresa, de forma organizada o sin estructura expresa, tiene uno o varios vendedores o personas que ejercen la acción de venta, tanto si se vende a otras empresas como si se trata de dependientes de tienda que atienden a consumidores finales.

Para muchas empresas, el vendedor es la punta de lanza del marketing. Sin la acción directa y constante de los vendedores, no podrían existir. El vendedor debe conocer bien la empresa y sus productos. Cada ocasión de venta es una oportunidad que no se debe perder. Por ello es necesario entrenar a los vendedores en la manera de presentarse y presentar aquello que ofrecen así

como en las acciones a seguir para concertar los contactos y, sobre todo, deben estar entrenados en métodos para cerrar las ventas. Para esto también se le dan herramientas de todo tipo, también financieras, para gestionar financiación a los clientes o cualquier otro requerimiento.

El director de ventas, también conocido como jefe de ventas, forma y entrena a sus vendedores y, sobre todo, procura motivarlos. También busca nuevas estrategias de ventas y argumentos que sean eficaces. Analiza las acciones que se realizan y procura modificar aquello que no ofrece resultados adecuados. También intenta hacer que sus vendedores representen una imagen apropiada de la empresa a la que representan y que adquieran habilidades sobre la psicología de la venta. La función principal del jefe de ventas es la de coordinar y controlar, pero también motivar a sus vendedores. Dentro de la coordinación nos encontraríamos con la visión que debe tener el director de ventas respecto a las políticas de marketing; esto es, coordinarse con la publicidad, con la distribución, etc.

Cabe destacar que los equipos de ventas tienen un contacto muy directo con el mercado. Esto implica que poseen información de manera renovada cada día. Conocer el mercado a pie de trinchera es todo un privilegio. El vendedor medio sabe el porqué de la venta, conoce las motivaciones y los frenos de cada momento; esto es algo que la venta por internet, por ejemplo, no permite conocer y es un gran valor para establecer un sistema de información para la dirección. La dirección de una empresa precisa información para poder tomar decisiones y establecer estrategias e, incluso, tácticas. Por lo general, cualquier organización debería tratar de medir sus actuaciones; esto es, establecer un sistema de información para verificar la idoneidad de todas las acciones.

Por su parte, el *merchandising* resulta ser otra herramienta a destacar de las políticas de impulsión. Se puede decir que nace con el autoservicio. Una definición rápida sería decir que el *merchandising* es todo el marketing que se desarrolla en el punto de venta, independientemente de cuál sea su naturaleza.

El *merchandising* pretende mejorar la valoración del producto ante el distribuidor y el consumidor. Es una evolución de los métodos comerciales tradicionales y antiguos para lograr que el producto sea mucho más atractivo y se gestione mejor en el punto de venta. La flexibilidad del *merchandising* es necesaria para su adaptación a cada tipo de producto/servicio. Por ello, se debe entender que el *merchandising* implica un profundo conocimiento del punto de venta, el cual puede llegar a cambiar según el local físico además de las diferentes perspectivas en función del tipo de producto o sector. En cualquier caso, se procura sustituir una presentación pasiva de los productos adecuando una puesta en escena lo más atractiva posible.

Muchas personas entienden por *merchandising* cualquier cosa. Al respecto, la concepción más popular es la de que se trata de productos que ejercen de soportes publicitarios (gorras, bolígrafos, llaveros, etc.). Podría tomarse esto como una segunda acepción.

De entrada, en el *merchandising* se debe tener en cuenta el entorno del punto de venta. Esto implica analizar los flujos de paso, circunstancias presentes y futuras de naturaleza urbanística, etc. Igualmente, otra primera cuestión a valorar es la arquitectura interior. El diseño de los pasillos resulta vital para regular el flujo de paso en el interior del punto de venta; así, por ejemplo, los pasillos demasiado anchos incitan a observar solo un lado del mismo y los que son demasiado estrechos acostumbran a evitarse. Evidentemente ello también depende de otros factores.

Uno de estos otros factores, según Masson (1990), sería el diseño de la propia sección, donde se debe considerar la necesidad de los productos, su frecuencia de compra, la notoriedad de las marcas ofertadas, las obstrucciones (paredes, columnas, etc.), el uso de maquinaria necesaria, la compra impulsiva y la reflexiva, y la vigilancia precisa (robos, seguridad, etc.).

Metidos en el propio punto de venta, es necesario desarrollar un conjunto de observaciones y conclusiones. Así, el análisis de la circulación, conocer los itinerarios, la adecuación de la ubicación de las secciones, descubrir la posible eficacia de las compras por impulso, saber cuáles son los artículos que atraen más, entender el funcionamiento de las cabeceras de góndola, saber colocar adecuadamente los surtidos, conocer las referencias más exitosas y las que podrían serlo, dominar el tamaño adecuado de los pasillos, entender cuál es el número de estantes más conveniente y controlar la gestión de existencias, también es importante a la hora de gestionar el marketing en el punto de venta.

De la misma forma, el *merchandising* también busca la animación del punto de venta. Los cambios constantes pueden generar un aumento de visitas de los clientes habituales (por ejemplo, en el caso de las tiendas de ropa). Pero ello no significa que en todos los sectores tenga la misma eficacia. La animación del punto de venta dependerá del tipo de negocio. También se realiza con instrumentos clásicos como las promociones, la publicidad en el punto de venta (PPV o PLV —publicidad en el lugar de venta—) o personas que se ejercitan en ofrecer todo tipo de información y, a veces, regalos más allá de la venta. También se pueden usar los distintos tipos de presentaciones de productos (en masa, de exhibición destacada, etc.), los medios psicológicos (precios especiales, ofertas agrupadas, etc.), los medios de estímulo tipo decoraciones y, evidentemente, cualquier material de informa-

ción comercial así como el propio ambiente global del punto de venta.

En cualquier caso, el *merchandising* funciona mejor cuando los fabricantes trabajan en estrecha colaboración con los canales de distribución. Este no deja de ser la mercancía adecuada en el lugar adecuado, en el momento idóneo, en justa medida y a un precio conveniente. Para ello son importantes las personas. Tener una buena estrategia de *merchandising* no es útil si los profesionales encargados no tienen las instrucciones bien definidas por no tener argumentos y/o formación necesaria.

A consecuencia de lo comentado se puede decir que el *merchandising* lleva consigo toda una logística de actuaciones en relación a los pedidos, recepción de los mismos, verificaciones, marcajes, etc. Todo ello variará según el sector en el que nos encontremos.

Bibliografía

- Aparicio, GloriaY; Zorrilla, Pilar** (coords.) (2015). *Distribución comercial en la era omnicanal*. Madrid: Pirámide.
- Brian Jones, D. G.; Shaw, Eric H.** (2003). «The History of Marketing». En: Weitz, R. and Wensley, R. (eds.). *Handbook of Marketing* (pág. 60). London: Sage.
- Córdoba Villar, José Luis** (1990). *Principios y objetivos del marketing*. Bilbao: Deusto.
- Cubillo Pinilla, José M.^a; Blanco González, Alicia** (2015). *Estrategias de marketing sectorial*. Barcelona: Esic.
- De Jaime Eslava, José** (2015). *Pricing: Nuevas estrategias de precios*. Barcelona: Esic.
- De la Garza Gorostieta, Mario** (2001). *Promoción de ventas: Estrategias mercadológicas de corto plazo*. Barcelona: Alay Ediciones.
- Díez de Castro, Enrique Carlos; Rondán Cataluña, Fco. Javier; Rosa Díaz, Isabel M.^a** (2013). *Gestión de precios*. Barcelona: Esic.
- Díez De Castro, Enrique Castro (et al.)** (2001). *Comunicaciones de marketing. Planificación y control*. Madrid: Pirámide.
- Godin, Seth** (2008). *Tribes, We need you to lead us*. Nueva York: Penguin.
- Herreros Arconada, Mario** (1989). *Teoría y técnica de la propaganda electoral*. Barcelona: PPU.
- Hopkins, Claude C.** (2010). *Publicidad científica*. Barcelona: Astro Uno.
- Kotler, Philip** (1992). *Dirección de marketing* (7.^a edición). Hertfordshire (UK): Prentice Hall International.
- Kotler, Philip; Keller, Kevin L.** (2005). *Marketing Management* (12.^a ed.). Nueva Jersey: Prentice Hall.
- Landa Bercebal, Fco. Javier; Navarro García, Antonio** (2006). *Merchandising: Teoría y práctica* (2.^a edición). Madrid: Pirámide.
- López Arrazola, Santiago** (2014). *Precios y costos en el marketing relacional. Cómo fijar precios con el concepto de valor (Value-Based Pricing)*. Ebook.

- Martínez Guillén, M.^a del Carmen** (2003). *La gestión empresarial*, Madrid: Díaz de Santos.
- Masson, Jean-Émile; Wellhoff, Alain** (1991). *Merchandising*. Bilbao: Deusto.
- Moreno Buitrago, PascualaY; López Ortuño, Esperanza** (2017). *Relaciones públicas y organización de eventos de marketing*. Madrid: Pearson.
- Oxford Reference** (2016). *McCarthy, Edmund Jerome*. Oxford University Press. Retrieved November 4.
- Palomares Borja, Ricardo** (2012). *Marketing en el punto de venta: 100 ideas clave para vender más*. Madrid: Esic.
- Pérez Fernández, David; González Tabares, Rafael** (2017). *Técnicas básicas de merchandising*. Madrid: Paraninfo.
- Perreault, William. D.; Cannon, Joseph P.; McCarthy, E. Jerome** (2009). *Essentials of Marketing*. Nueva York: McGraw-Hill.
- Perreault, William Jr.; Cannon, Joseph; McCarthy, E. Jerome** (2013). *Basic Marketing: 19th Edition*. New York: McGraw-Hill Higher Education.
- Ries, Al; Trout, Jack** (1990). *Posicionamiento*. Madrid: McGraw Hill.
- Rodergas Pagé, Robert** (1985). *En el arca no se vende*. Barcelona: Hispano Europea.
- Spencer Johnson, M. D.** (1998). *¿Quién se ha llevado mi queso?*. Barcelona: Empresa Activa.
- Torres Romeu, José Manuel; Córdoba, José Luis** (1990). *Técnicas de marketing*. Bilbao: Deusto.
- Xifra, Jordi** (2007). *Técnicas de las Relaciones Públicas*. Barcelona: UOC.

Capítulo V

Constelaciones en el desarrollo de estrategias

1. El escenario de la estrategia. Técnicas a destacar

Si bien hemos observado un cuadro general del marketing, hemos de entender que todo ello se opera desde una concepción global; esto es, desde una estrategia. La palabra «estrategia» forma parte del concepto militar pues viene de ese ámbito. Vendría a ser el arte y la técnica para dirigir operaciones militares. Aplicado al marketing sería todo el plan y el planteamiento del propio plan, es decir, el proceso para dirigir todos nuestros recursos con el objetivo de lograr un fin. Normalmente, el análisis DAFO (debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades sobre nuestras características en un mercado concreto) nos condicionará el planteamiento de la estrategia que ejecutaremos con las correspondientes tácticas. Si bien la estrategia es el método, la táctica es la forma con la que conseguiremos distintos objetivos estratégicos.

Aunque de forma indirecta se pueda contemplar en estas páginas el importante papel de la segmentación y el posicionamiento, descritos en varias ocasiones, cabe subrayar que estos dos conceptos, además de ir íntimamente ligados, son fundamentales a la hora de establecer objetivos que se alcanzarán con las correspondientes estrategias y tácticas.

El marketing estratégico se apoya en el análisis de las necesidades de nuestros públicos objetivo. Al aplicar distintos tipos de estrategias se ha generalizado colocar un adjetivo a la palabra

marketing; así se llega a hablar de distintos tipos. Por ejemplo: marketing relacional, de permiso, marketing 1.0, 2.0, 3.0 y hasta 4.0, *marketing mobile*, de *brand content*, de guerrilla, experiencial, *blended marketing*, marketing sensorial, de *influencers*, *social media marketing*, *performance marketing*, de afiliación, etc.

En realidad no se puede decir que sean tipos de marketing sino más bien estrategias y herramientas que vienen mezcladas con el mundo *offline* y *online* (fuera de línea y conectados en línea, desde la perspectiva de la tecnología de la información y la comunicación, TIC). Conviene repasar estas estrategias y técnicas de marketing. Obviamente, cada una de ellas merecería todo un manual explicativo; aquí las vamos a contemplar de forma sucinta; a saber:

- ***Advergaming*.** Se trata de colocar información con fines comerciales (normalmente publicidad) en los juegos. Actualmente se relaciona con los videojuegos. Pero el *advergaming* o *advergame* (que son palabras formadas por la composición *advertising* y *game*, ‘publicidad’ y ‘juego’) nació con los juegos de mesa (cartas, tableros de parchís, etc.). No se puede afirmar que sea algo realmente nuevo o perteneciente a la era de los videojuegos.

Cabe la posibilidad de que el juego se encuentre para formato de teléfono móvil y/o de ordenador, aunque también puede ser para consolas. El anuncio puede encontrarse antes del juego, después o interrumpiéndolo, pero también puede estar integrado en el propio juego y su dinámica, entonces se habla de publicidad *ingame* (Sebastián y Carcelén, 2010, pág.179). Algunas empresas optan por crear su propio juego y regalarlo. Lo más habitual es comprar un espacio al propietario. Al respecto, también se comercializan espacios publicitarios en juegos *online*. Esto es, mientras un jugador de

España juega en línea con otro de Noruega, al primer jugador le aparece publicidad de anunciantes de España y al segundo de Noruega.

- ***Advertainment.*** Se desprende de la lectura de Godin (2008) que el marketing actual debe involucrar a las personas con historias que se propaguen adecuadamente. La publicidad (*advertainment*) y el entretenimiento (*entertainment*) nos llevan al *advertainment* (palabra híbrida de las otras dos que se usa en determinados ambientes del sector de la publicidad). Aunque algunos autores puedan vincular el *advertainment* con el *product placement* (colocar un producto, usándolo o no, en una película, serie o programa) no son lo mismo. Con el *product placement* intentamos estar presentes, por ejemplo, cuando el héroe de la película de turno mira su reloj, que es el nuestro. Por su parte, el *advertainment* trata de comunicar los valores de la marca haciendo uso o participando de un contenido. Al formar parte del contenido forma parte del entretenimiento. Así, Popeye, el dibujo animado del marinero, utiliza espinacas para desarrollar sus historias y eran precisamente las espinacas el motivo que se anunciaba por parte de los productores de Estados Unidos.

La película *Náufrago*, protagonizada por Tom Hanks, es otro paradigmático ejemplo de *advertainment*, donde quedan evidenciados los valores de la empresa a la que pertenece el protagonista, FedEx. Si esta empresa no existiera en la película, habría que crear otra para no dañar el hilo argumental de la historia. Con el *advertainment* se procura no interrumpir al espectador como lo hace la publicidad tradicional sino participar en el contenido.

- ***Bartering.*** La traducción de esta expresión podemos sintetizarla con «trueque». El intercambio de un producto/servicio por otro es una forma de desarrollar el *bartering*. Normalmente

esto se realiza con los medios de comunicación. Una emisora cede una parte de su espacio publicitario; esto es, nos da su producto, el que habitualmente vende a los anunciantes, y a cambio se le ofrece una pieza de programa ya realizada. También podemos darles nuestro producto; así, por ejemplo, si fabricamos coches, podemos ofrecer un par para un sorteo en un programa de gran audiencia en televisión y recibir por ello cuatro espacios publicitarios para insertar en ellos nuestro anuncio. De darse el ejemplo expuesto, el sorteo de nuestros coches en un programa pasaría a ser una operación de *product placement*. Además de la contraprestación publicitaria por un programa o productos, también se considera el intercambio de bienes, aunque sea parcial, una forma de *bartering*.

- **Blended marketing.** Significa mezclar el marketing tradicional, *offline*, con el *online* (digital). Normalmente se realiza utilizando soportes publicitarios tradicionales que conducen a potenciar visitas digitales de los públicos objetivo. También se acostumbra a usar con modalidades de *street marketing* (que veremos a continuación). En líneas generales, una campaña combinada, o dos campañas (*online* y *offline*) coordinadas, logran un evidente aumento de recuerdo de oferta y marca; se sospecha que rondaría un 33% más. Es fácil entender que se busque algo en internet después de verlo en televisión. Así, hay que entender que el 88% de la audiencia potencial ve diariamente la televisión, según datos del Estudio General de Medios (EGM) y que el 68% de estos también se conecta diariamente a la red. El potencial del *blended marketing* es evidente.
- **Brand awareness.** Este anglicismo trata de presentarse como una métrica para descubrir hasta qué punto es conocida una marca y también con qué se la asocia. Se trata de todo aquello que hacemos con este propósito: aumentar notoriedad y

sugerir algo concreto de manera positiva. Es obvio que la popularidad de una marca implica aumento de ventas e igualmente abre puertas para introducir nuevos productos en el mercado, así como mejorar otras campañas y contribuir a la notoriedad de la marca. El asunto en cuestión tiende a relacionarse con el mundo *online*, pero no tiene nada que ver con la naturaleza de este. El camino que se tome es indistinto. No obstante, es cierto que en la red las empresas tienen más autonomía para producir sus acciones de marketing y todas las campañas pueden ser medidas de una forma precisa mediante herramientas que ofrecen plataformas como Google Analytics. De esta forma, también se puede medir el número de visitas a la página web, menciones en las redes sociales (también los tipos de comentarios, positivos, negativos o neutros), alcance de las publicaciones, etc. Es cierto que con las redes sociales la interacción con los públicos es más equilibrada entre emisor y receptor, intercambiándose los papeles y, por lo tanto, siendo relaciones más fructíferas. Las interacciones con la marca tienden a ser recordadas siempre. Al final, el *brand awareness* deja de estar en manos de la propia marca y muestra su utilidad cuando son los públicos quienes promueven la notoriedad de esta. En todo este asunto se aconseja desarrollar marketing de contenidos, patrocinar eventos y personalidades, ofrecer regalos (promoción de ventas), personalizar la marca y buscar un buen posicionamiento (de ubicación) en la red. Evidentemente, todo ello forma parte de la gestión de una marca.

- **Brand content.** Al utilizar la expresión *brand* (o *branding*) hacemos referencia a todo lo relacionado con el diseño y cuidado de la marca de manera integral. De tal suerte, la marca es un valor de la empresa. Esta concepción fue cuajando a lo largo del siglo XX, tal como se desprende de la lectura de Kapferer (1992).

En las últimas décadas, el concepto de marca y la necesidad de cuidarla como un valor no ha evolucionado. Se puede afirmar que en este sentido lo único que ha cambiado ha sido el sistema de instrumentos para la gestión de la marca, fundamentalmente a través de las tecnologías digitales.

El *brand content* se centra en generar contenidos informativos, normalmente con una vertiente lúdica, relacionados con la marca. Se busca conectar a la marca con el público objetivo y/o con los públicos en general. Se trata de una acción que persigue desarrollar el *inbound marketing*, que explicaremos en las próximas páginas, también conocido como pospublicidad, concepto fundamentalmente desarrollado por Solana (2010). Las herramientas habituales son las digitales, aunque el concepto viene de lejos, es anterior al desarrollo masivo de lo digital. En ese ámbito también se habla de marketing de contenidos, conocido como SEM (*search engine marketing*), aunque no son lo mismo, tal como se explicará en páginas siguientes.

- **E-commerce.** Esta expresión significa ‘comercio electrónico’ o bien ‘comercio por internet’. Lo abarca todo, sea cual sea el procedimiento que se utilice (campañas de una u otra naturaleza, redes sociales, páginas web...). Fundamentalmente consiste en la compra y venta de productos y/o servicios.
- **Engagement.** Se trata de otro anglicismo que a muchos les gusta usar para diferenciarse del resto de los mortales. Viene a ser un concepto que se relaciona con el compromiso y la fidelidad de nuestros públicos (en este sentido también incluiríamos a los públicos internos). Aunque para lograrlo no hay un territorio propio, digamos *online* o bien *offline*, lo cierto es que se tiende a vincular con el mundo digital, donde es más rápido y fácil relacionarse y, por lo tanto, las marcas tratan de crear vínculos con sus audiencias. Sin embargo, se acostumbra a

medir el *engagement* por número de clics y ello no deja de ser un error, dado que el número de clics no se relaciona directamente con las tomas de decisión de compra y no indica nuestra capacidad de influencia sobre nuestros públicos. Lo mismo ocurre con los *likes* que se puedan obtener. El *engagement* es un concepto global estratégico. Así, no siempre las redes sociales son la solución. Son solo una herramienta a la hora de generar relaciones que lleguen a crear un compromiso con la marca. Cuando este compromiso madura, se produce el acto de compra y, si todo va bien, generará influenciadores. En cualquier caso, el *engagement* está mal entendido si no se orienta hacia la venta.

- **Geomarketing.** Se trata de un desarrollo del marketing apoyado en referencias geográficas. Permite analizar los tamaños de la oferta y la demanda mediante la localización de los clientes en relación a los puntos de venta. Lo habitual es que se localice a los públicos, de los que ya se conocen preferencias, mediante sus dispositivos móviles. Así, cuando alguien que acostumbra a comer una pizza al mes se aproxima a un restaurante italiano, por ejemplo, en una población o barrio desconocido, el sistema le manda un aviso de localización de ese restaurante, especialmente si el sujeto se encuentra cerca y dentro de su horario habitual de comidas. En cierto modo, no deja de ser un sistema sofisticado de *marketing directo*. La cuestión radica en conocer bien al consumidor y sus preferencias, y ello no deja de ser polémico, puesto que significa utilizar información privada que normalmente se consigue mediante el espionaje sistemático de los individuos, no siendo siempre conscientes de tal situación. Por ejemplo, aceptar las condiciones de Facebook implica exponer a conocimiento de la empresa que ofrece este servicio toda la información volcada en esta

plataforma. A partir de ahí, se pueden extraer numerosas conclusiones sobre las preferencias y movimientos del sujeto en cuestión. Actualmente, la geolocalización también se puede combinar con otras técnicas de marketing como es, por ejemplo, la publicidad exterior mediante soportes inteligentes que pueden modificar la información según sean los individuos que transitan por el lugar. El campo de aplicaciones es muy amplio. También se ha llegado a hablar de *nanomarketing* que sería el análisis de los movimientos de los públicos en los espacios de venta/distribución. Ello formaría parte del análisis del *merchandising*.

- ***Inbound marketing***. Esta expresión hace referencia a todo aquello que se realiza para lograr que nuestros públicos objetivos se interesen por nosotros y podamos ofrecerles información que satisfaga algún tipo de interés. Aunque se dice que es algo nuevo, volvemos a encontrarnos con algo ya consabido en el pasado y bautizado con el nombre de *pospublicidad*. En contraposición a estos conceptos, encontramos el *outbound marketing*, donde las técnicas, especialmente de comunicación comercial, acostumbran a ser invasivas, ya que el público objetivo no ha solicitado información y no es de su interés; este sería el caso de la publicidad tradicional. El *inbound marketing* no es *marketing de atracción*, algo que frecuentemente se confunde o usa como sinónimo. El marketing de atracción se encuadra dentro de una primera fase del *inbound marketing*, que consiste en generar contenidos de calidad que atraigan a nuestros públicos. Y con el *inbound marketing* también se desarrollan técnicas no intrusivas encaminadas a captar la atención de clientes, pero con el objetivo de aportar un valor añadido de forma permanente con acciones de marketing *online*. Fundamentalmente, estas acciones son la optimización de la posición en los busca-

dores, la presencia y difusión de contenidos en redes sociales, el desarrollo de marketing de contenidos y la generación de *leads*, que son los registros de individuos que demuestran interés por la adquisición de bienes o servicios en nuestro sitio web. Dentro de los *leads* los más interesantes son aquellos que presentan un interés elevado en nuestros productos y/o servicios (*hot leads*). Normalmente el cliente potencial busca conocimiento sobre aquello que reconoce que puede cubrir su necesidad, que le demuestra una solución para, consecuentemente, comparar y evaluar alternativas y, finalmente, efectuar la compra. En todas estas etapas, el público busca información; así, cuanto más ayude nuestra compañía a obtener información produciendo contenido, más fácil será conducirlo hacia nuestra venta. Aquí es donde producir *leads* y establecer relaciones cobra notable interés. En todo *lead* se inicia una oportunidad de negocio. Al amparo de estas concepciones aparece la expresión *lead nurturing* (también conocida como *lead management*), literalmente se traduciría por ‘crianza de contactos’. Se trata de todo el conjunto de acciones que se desarrollan para posibilitar, con alto índice de probabilidades, que un contacto se transforme en cliente. Vendría a ser una guía con los pasos a seguir desde que el público conoce la marca y se capta un *lead generation* hasta la consecución de la venta. Implica el reconocimiento y monitorización de todo el recorrido hasta la compra.

Para mantener el valor añadido en el *inbound marketing* se usan diferentes formatos de contenido como son vídeos, animaciones, *posts*, infografías, libros electrónicos, etc., en los canales digitales de la empresa. Hay que subrayar que lo fundamental es atraer y mantener clientes a través de contenidos útiles, relevantes y que agreguen valor a mantenerse relacionados con nuestra marca.

Desde otra perspectiva, se puede decir que esta modalidad estratégica de marketing es lo que se conoce por *marketing de permiso*. Se trata de realizar acciones de marketing (fundamentalmente de comunicación comercial) sin invadir la vida cotidiana de los sujetos; esto es, vendiendo bienes y servicios con el consentimiento del comprador potencial, el cual acepta previamente recibir información (Godin, 2014). Evidentemente, hay muchas formas para que el receptor acepte nuestra información no invasiva, como por ejemplo, promociones, regalos, etc.

- **Marketing 1.0, 2.0, 3.0 y 4.0.** Colocar números a la palabra marketing, como si de un sistema operativo informático se tratara, es una forma de tratar de distinguir el marketing en sus diferentes fases a lo largo del siglo XX y primera parte del XXI. En cierto modo es algo consabido desde hace décadas, pero las modas de cada momento obligan a realizar nuevas definiciones. Entendemos por *marketing 1.0* todo aquello que va en función del producto, centrándonos en las necesidades básicas del público sin tocar impresiones y/o sentimientos. Su difusión implica a los medios tradicionales, así, teóricamente, no se encuentra en internet. Evidentemente, ello implica que no existe una retroalimentación por parte del público, tratándose de mensajes unidireccionales.

El *marketing 2.0* desarrolla estrategias en función del consumidor. Se busca conocer al público de manera individualizada y satisfacer sus necesidades. Se tiende a pensar que la búsqueda de retroalimentación es algo propio de las tecnologías digitales; nada más lejos. La esencia del marketing 2.0 es el marketing directo que usa hoy, entre otras herramientas, todas las múltiples posibilidades que brinda el mundo digital. Por ello, al llegar a hablar de marketing 2.0 se puede decir que nos iniciamos en el marketing digital, pues es esto lo que

lo distingue del marketing directo de toda la vida. En términos generales el *marketing digital* mejora las posibilidades de interacción con los usuarios. Igualmente, ofrece buenas opciones para medir nuestra eficacia. También nos permite ajustar nuestra estrategia sobre la marcha, se encuentra al alcance de pequeñas y medianas empresas, posibilita una buena segmentación y es fácil de desarrollar, bien llevado, cierto grado de omnipresencia. La realidad es que internet hace mucho tiempo que ha dejado de ser un almacén de información para pasar a ser algo vivo, alimentado por los propios consumidores transformados en creadores y emisores de información y no solo en receptores. Con el marketing 2.0 las empresas desarrollaron sus propios espacios de comunicación procurando que sean interactivos. El objetivo es crear afiliación a la empresa (y/o sus marcas), participar de las inquietudes e iniciativas de nuestros públicos y presentar nuevos proyectos (también campañas) para que el consumidor opine antes de lanzarlos al mercado. Quizás las herramientas más cómodas y fáciles para desarrollar todo esto (además de las tradicionales páginas web) sean los blogs (y toda la familia de posibilidades que ofrecen) y las redes sociales en su conjunto.

Por *marketing 3.0* se entiende todo aquello que, además de cumplir con los objetivos propios del marketing 2.0, implica respetar y cuidar valores de la sociedad con el objetivo de mejorar la imagen y contribuir a crear un mundo mejor y más estable mostrando una preocupación social que lleva a hablar de responsabilidad social corporativa (aquello que hacemos a favor de la comunidad sin que exista imperativo legal que nos obligue a ello). Se supone que la imagen de marca mejora ante nuestros públicos al desarrollar este talante. Lo habitual suele

ser intentar mostrar cierta sensibilidad con temas medioambientales. La realidad es que esto también se usa para promover lavados de imagen.

El *marketing 4.0* se relaciona con la predicción. Para algunos es todo un sistema de investigación de mercado. Se trata de producir conocimiento a través de grandes cantidades de datos a los que se les procura dar un sentido, muchas veces de forma automática, haciendo uso de lo que se conoce como inteligencia artificial. Así se toman decisiones estratégicas. La predicción es la esencia del marketing 4.0. Estas enormes cantidades de datos los explotan profesionales de la estadística y las matemáticas (*data science*), además de los informáticos, procesando la información con algoritmos y potentes herramientas de análisis, para detectar tendencias, comportamientos y extraer patrones de conducta que pueden ser muy útiles para las empresas. A esta dinámica de manejo de gran cantidad de datos se le da el nombre de *big data*. Esta dinámica no siempre juega con enormes cantidades de datos; entonces hablamos de *small data* y *medium data*. El origen de los datos puede ser de múltiples procedencias, destacando también todos los procesos de geolocalización y la revisión permanente de los equipos tecnológicos, principalmente ordenadores y teléfonos inteligentes.

Se ha llegado a pensar que esta es la solución global a múltiples preguntas y problemas, pero las cifras, por masivas que sean, no explican el porqué de la actuación de nuestros públicos. De ahí la necesidad de explorar las razones de la naturaleza de los datos. Es entonces cuando nos encontramos con el *thick data*, expresión de la antropóloga Tricia Wang inspirada en los estudios del antropólogo Clifford Geertz (en su «descripción densa»), para tratar de analizar las relaciones entre personas y el peso de su marco socioeconómico. Así, mientras el *big data* nos

ofrece una amplia muestra de datos, el *thick data* nos da información cualitativa valiosa que explica las razones de actuación. Sin embargo, el *thick data* no tiene mucho peso porque es difícil desarrollarlo al implicar un trabajo poco tecnológico, más tradicional y artesano (como podrían ser las dinámicas de grupo o las entrevistas en profundidad).

- **Marketing 360°.** Este concepto se relaciona con la *comunicación 360°* que, actualmente, es la esencia del marketing. Posiblemente, las políticas de impulsión y todo lo que emana comunicación (también la distribución y el precio) sea la esencia de nuestras conexiones con nuestros públicos objetivo. La comunicación 360° «es la comunicación que hoy destinan las empresas a sus públicos, tanto internos como externos, altamente proactiva, multimedial y conjunta en sus soportes. Se trata de gestionar de manera integrada y coherente las distintas vertientes de la comunicación» (López y Martínez, 2010). Todo ello implica la comunicación corporativa y de todo tipo de naturaleza. En realidad, cuando hablamos de comunicación 360° nos referimos a volver a bautizar el concepto de *comunicación integral*. Ello implica referirnos a la comunicación como un concierto de toda clase de herramientas en todas direcciones (públicos internos y externos, publicidad en cualquier medio y soporte, relaciones públicas en todas sus extensiones, promoción de ventas, *merchandising*, *street marketing*, etc.). Con el mundo de la tecnología digital el proceso se ha ampliado pero sigue siendo el mismo en su esencia. El objetivo final es generar coherencia en la comunicación para que el conjunto comunicativo sea un todo logrando posicionar a la marca, persuadir a los públicos, hacerlos partícipes y construir una comunidad para establecer relaciones, resolver conflictos y generar lazos a través de las relaciones.

- **Marketing de afiliación.** Se trata de un modelo de publicidad. La cuestión radica en que se pagan comisiones a los que promueven los productos y/o servicios de una empresa, bien sea logrando pedidos, creando tráfico hacia un sitio o generando *leads*. Se trata de un programa de pago por resultados donde aparece un comisionista que obtiene sus ganancias por la venta conseguida o por los *leads* logrados. Así, la venta a un consumidor queda subcontratada a través de una red formada por afiliados de la empresa. Los afiliados, que pueden ser empresas o sitios web, promueven mediante sus publicaciones productos/servicios y obtienen comisiones de diferentes tipos (por un clic en un *banner* —anuncio—, por registrarse o comprar). El coste es por acción. De esta forma el anunciante paga solo por la acción determinada lograda y no por toda una campaña con o sin resultados.
- **Marketing CRM.** CRM son las siglas que responden a *customer relationship management*. Viene a ser todo el conjunto de relaciones con los clientes potenciales y de hecho. Se orienta a la gestión comercial y a todo el servicio posventa y de atención al cliente en general. El desarrollo de cualquier tipo de CRM proporciona resultados demostrables. Ofrece la posibilidad de gestionar actividades comerciales estructuradas y potenciar las ventas al ofrecer un conocimiento profundo de cada cliente y, consecuentemente, terminar siendo más eficaces a la hora de cubrir las necesidades de nuestros públicos.

Aunque se puede dar a entender que el marketing CRM es un asunto muy actual, en realidad es algo muy antiguo. Los antiguos viajeros se dedicaban a ejercitar todo tipo de CRM según pudieran con las herramientas de su tiempo. En los años ochenta se empezó a usar popularmente la expresión *customer relationship*, que describía una realidad ya existente que

diferenciaba a las empresas según su capacidad para desarrollarlo. La expresión, especialmente en inglés, tuvo mucho éxito en agencias de publicidad; algo normal, pues siempre se ponen palabras de moda y expresiones para definir lo que ya existe, haciéndolo pasar por nuevo y desacreditando a aquellos que no usan tales expresiones del momento. Con la aparición de todas las herramientas digitales, la expresión ha tenido un resurgir. Si bien monitorizar y mejorar las relaciones con clientes es algo que viene de lejos, con las herramientas digitales se llega a hablar de programas de desarrollo de CRM (muchos de ellos diseñados para móviles), y ha llegado a evolucionar todo un campo profesional especializado en tales programas (HubSpot CRM, Zoho CRM, Prezly, amoCRM, Freshsales CRM, etc.). Sea cual sea el programa que se utilice vía digital, las aplicaciones han tomado un gran protagonismo y son especialmente útiles cuando logran tentar a los clientes, ser gratuitas y se eligen bien los dispositivos (en general tienen que ser sistemas operativos para iPhone y Android). Además, habrá que dar a conocer la aplicación (también por medios *offline*), normalmente a través de redes sociales, ofreciendo códigos QR y vía correo electrónico (campana de marketing viral, del cual hablaremos más adelante). En realidad todo el CRM se englobaría dentro de acciones de relaciones públicas y ventas, independientemente de las herramientas que se utilicen.

Otra forma de denominar el CRM es *marketing relacional*. Evidentemente, al hablar en estos términos volvemos a referirnos a la construcción y mantenimiento de relaciones satisfactorias a largo plazo con los públicos de la empresa (clientes, proveedores, trabajadores, etc.). Los modos de desarrollar estas relaciones es el CRM. Para que todo ello sea eficiente se debe entender que las relaciones deben formar parte de un

talante que afecta a la propia cultura de la empresa; a esta perspectiva también se le da el nombre de *marketing relacional integral*. El objetivo final siempre es el mismo: desarrollar relaciones fuertes que cohesionen fidelizando a los públicos de la organización.

- **Marketing de guerrilla.** Se trata de todo tipo de acciones, estratégicas y creativas, no convencionales (que se desarrollan en espacios públicos); es decir, que no utilizan medios publicitarios habituales. Tradicionalmente, todo lo no convencional entraría dentro de la expresión *below the line* (referido a la comunicación ‘por debajo de la línea’, es decir, fuera de lo habitual). El marketing de guerrilla, hasta ser denominado como tal, estaría dentro de esta expresión. El este tipo de marketing también es conocido como *street marketing*. Sus inicios se pueden ubicar a principios del siglo XX, pero no implica que no se utilizara con anterioridad. Unos Reyes Magos recogiendo cartas o un Papá Noel alrededor de un centro comercial son una acción de *street marketing*. A partir de ahí, la creatividad de las propuestas no tiene fin. En diferentes ocasiones, tiendas de ropa en Barcelona han invitado a consumidores a acudir desnudos y salir vestidos (algo que desbordó previsiones), máquinas de refrescos de donde sale un camarero para servirte, manifestaciones a cambio de un billete gratis de avión, etc., son ejemplos para lograr que el consumidor actual, inmunizado a los mensajes publicitarios convencionales, pueda estimularse por la acción comercial de una forma mucho más intensa. Así, las acciones de *street marketing* deben ser diferentes, sorprendentes, llamativas, etc., para lograr un contacto más efectivo con los públicos. Aunque el *street marketing* no es nuevo, sí que es una forma diferente de llegar a los públicos puesto que sale al encuentro del consumidor, busca

generar simpatía y comentarios, implica al público y genera condiciones favorables para el recuerdo.

En ocasiones, las acciones de *street marketing* buscan crear un ambiente concreto, sin personas que interactúen (vestir una parada de autobús como si se tratara de una habitación de Ikea, disfrazar un banco (para sentarse) de chocolatina, decorar la entrada de un túnel en una carretera para convertirla en la boca de un aspirador gigante, utilizar una escalera para colocar mensajes publicitarios en los escalones, empotrar un vehículo en un escaparate representando un accidente, pintar el suelo de un paso de peatones, disfrazar un autobús como si estuviera constreñido por una serpiente gigante, etc.). En estas ocasiones se habla también de *ambient marketing*. Así, el escenario es la propia calle, se genera espectáculo y es adecuado para acciones de proximidad, además, es barato, aunque no económico, en función del número de impactos logrados. El *street marketing* en su conjunto resulta más eficaz cuando se combina con acciones de marketing viral (que se explica a continuación).

- **Marketing de *influencers*.** Se trata de una estrategia que consiste en buscar vínculos de colaboración entre marcas y personas con una gran visibilidad y protagonismo social en internet. A estas personas se les da el nombre de *influencers*. En realidad no se trata de nada nuevo sino de algo muy antiguo denominado *líder de opinión*. Desde la antigüedad han existido los líderes de opinión que, lógicamente, no utilizaban internet, sino los medios que en cada momento de la historia se han puesto a disposición. Una vez más, nos topamos con un anglicismo para definir algo ya definido pero que al exponerse en internet parece que sea nuevo. Un *influencer* es una persona que cuenta con gran credibilidad sobre un tema concreto, o bien

que indica qué es lo que se lleva en determinadas cuestiones, exactamente igual que cualquier líder de opinión. Sin embargo, es la exposición en las redes sociales, y el número de visitas que recibe, lo que hace que un líder de opinión sea rebautizado como *influencer*. Se presume que la confianza que otorga hace que sus seguidores asuman mensajes de forma mucho más eficaz que por medios publicitarios convencionales. También ayuda a aumentar el tráfico en nuestros sitios *web* y a generar comentarios. Si se hace bien, se puede vincular el mundo del *influencer* y su prestigio a nuestra marca. Sin embargo, es complejo lograr descubrir cuál es el *influencer* más conveniente para cada caso y llegar a un acuerdo con él/ella. También resulta ser problemático medir los resultados obtenidos, lo cual implica un problema considerable en tiempos en los que se busca medir los resultados. Evidentemente, el marketing de *influencers* debería formar parte de todo un conjunto de acciones de marketing.

- **Mobile marketing.** Todo aquello que podemos hacer para desarrollar el marketing con el teléfono móvil entraría dentro de esta expresión. Desde 2015, el tráfico en internet desde móviles ha superado al de escritorio. El móvil, y en especial los *smartphone* (móviles inteligentes), es una herramienta de comunicación y, consecuentemente, de marketing. Ofrece grandes posibilidades de desarrollar canales de comunicación personalizados (marketing directo). Para algunos autores es un cambio de paradigma, cuando realmente es otra herramienta al servicio del marketing directo. Una herramienta que ya ha alcanzado el protagonismo por tiempo de conexión, popularización, número de descargas de aplicaciones y por usarse como herramienta para la compra; aunque el hecho de que la pantalla sea pequeña y la falta de confianza no dejan de ser frenos significativos. El móvil es hoy una herramienta para llevar internet en el bolsillo.

A su vez, en el móvil también se desarrollan herramientas concretas. Así, hay que preparar las búsquedas desde móviles, por lo tanto, hay que pensar en estrategias SEO (ubicación preferente en la búsqueda) para móviles (que sea breve y ágil); también hay que evitar los anuncios (tipo *banners*) intrusivos y hacerlos más interactivos, animados (y también usar vídeos). Debemos pensar también en aplicaciones móviles para incrementar la interacción y la experiencia del usuario con nuestra marca/negocio; en este sentido se debe pensar en la calidad del contenido y no solo en el diseño. Igualmente, hay que pensar en el móvil como una plataforma que puede ofrecer descuentos, cupones, participaciones de sorteos y todo tipo de promoción de ventas. De la misma forma, el móvil también es útil para campañas de correo electrónico (*e-mail marketing*) y todo tipo de mensajería. Y, por supuesto, desarrolla la posibilidad de la geolocalización; esto es, localizar al público según su ubicación física y ofrecerle mensajes de proximidad. Normalmente esto se hace desde un dispositivo *bluetooth* sito en una cabina. La entidad envía comunicación comercial masiva fundamentándose en la cercanía de los públicos, a una distancia de no más de cien metros. Este sistema también permite interacción.

En líneas generales, hay que facilitar la capacidad de navegación en nuestro sitio usando el móvil (un menú, botones adecuados, etc.) ya puede ser muy útil. También es recomendable crear una aplicación propia para que la puedan utilizar nuestros usuarios, sin olvidar que debe ser compatible con los ordenadores de escritorio. Será muy interesante inscribirse en Google My Business si tenemos un lugar físico para visitar (tienda, exposición, etc.). Ello mejorará inmediatamente el tráfico desde buscadores. Y, por supuesto, se debe cuidar la

identidad corporativa con toques personales; esto es necesario en un mundo cargado de contenidos donde los usuarios pasan rápidamente. Para esto también será interesante tratar de establecer relaciones directas con los públicos, identificar sus problemas y establecer posibles soluciones (marketing directo). Evidentemente, debemos pensar en las redes sociales desde el móvil (Instagram y Snapchat arrasan entre los usuarios). Por supuesto, este dispositivo debe ser una herramienta más de todo un concierto estratégico. No obstante, conviene recordar que permite seguir los resultados en tiempo real y modificar acciones según convenga.

- **Marketing sensorial.** Se trata de un marketing que busca relacionarse con los sentidos para crear experiencias sensoriales (lógicamente buscando crear un recuerdo positivo) y, consecuentemente, un estímulo hacia la marca. En ocasiones se conoce con el nombre de marketing de los sentidos y también como *marketing de comunicación sensorial*. Schmitt (1999) también lo define como *marketing experiencial*. Otras voces hablan de *marketing emocional*. Evidentemente, según sea el autor, muchas veces se pretende marcar diferencias entre estas expresiones, pero lo cierto es que hablaríamos de matices. Las experiencias sensoriales se buscan a través de la vista, el olfato, el sonido, el tacto y el gusto. El objetivo es el de asociar la compra a un momento de placer y confort, y ello se relaciona con un mayor índice de lealtad. Por lo tanto, se busca también establecer una relación con el consumidor final. Las asociaciones en la mente del consumidor son las que generan una diferenciación de unas marcas a otras. La cuestión de fondo es considerar que, si bien la razón guía, las emociones deciden y se entiende que los impactos sensoriales producen recuerdos ligados a las emociones.

Obviamente, el impacto sensorial se intenta que ejerza su influencia de forma más o menos inmediata. Sin embargo, se está experimentando sobre las posibilidades de impactar a los consumidores futuros desde el presente, a largo plazo. Sirve de ejemplo el hecho de que algunas empresas están ofreciendo regalos a los niños para que jueguen y asocien marca a momentos de placer. Se presume que esta asociación quedará fijada y en el futuro, con la mayoría de edad, se prevé que el nuevo comprador relacione la marca con una sensación positiva de forma inconsciente. Todo ello no deja de ser una modalidad de neuromarketing (de lo que hablamos más adelante).

- **Marketing viral.** Con este concepto se conocen las técnicas que buscan explotar las redes sociales y otros medios digitales para producir mensajes con una expansión geométrica (exponencial) al estilo de un virus informático producido por el boca-oreja digital. Se trata de que las personas participantes, de forma voluntaria, transmitan conceptos, ideas sobre un producto o servicio, etc., de manera espontánea. Con ello se alcanza a una gran cantidad de gente en poco tiempo. Sin embargo, para decepción de los fanáticos de la tecnología, el marketing viral ha existido desde tiempos inmemoriales. En el siglo xx se conocía como *marketing de viva voz*, o lo que es lo mismo, hacer correr mensajes, a veces rumores, sobre temas diversos, también marcas y empresas, entre personas influyentes por su posición social y capacidad de transmisión de información. El método era lento, pero igualmente eficaz si se planeaba adecuadamente. Todo esto también se ha usado y se usa en el ámbito de la propaganda.

El marketing viral se relaciona con el *marketing de comunidad*, el cual se apoya en grupos de personas que comparten intere-

ses sobre algo concreto (marca, producto, etc.). Se les provee de herramientas de contenido y se generan líderes de opinión. Por ello también se relaciona con *grassroots marketing*, consistente en organizar y motivar a personas interesadas por nuestro tema para que influyan a personas de su entorno; lo cual no deja de ser una variante del *product seeding*, técnica con la que se procura colocar el producto en el momento adecuado en las manos de las personas adecuadas para que ejerzan de líderes de opinión. Asunto que resulta ser una variante del marketing de *influencers*. En ocasiones, estas técnicas pueden desarrollarse en el entorno de una causa social para relacionar nuestra organización con objetivos que generen un respeto y consideración por parte de aquellos que se sienten identificados con la causa en cuestión (*cause marketing*). Técnicamente se trataría de una campaña de relaciones públicas. En ocasiones, todo lo descrito viene dado a través de la creación de un blog para que los participantes compartan información de valor sobre la marca o el producto. Así, también se desarrollan programas de recomendación para consumidores satisfechos. Teniendo en cuenta que se pueden usar distintos terminales físicos (principalmente ordenador y móvil), muchas veces se confunde el concepto de *mobile marketing* con marketing viral. En cualquier caso, hoy es una herramienta de uso común para generar opiniones introduciendo mensajes, normalmente, a través de WhatsApp, lo cual es muy útil en el marketing político.

El punto de partida de una campaña clásica de marketing viral sería el de una base de datos adecuada de los perfiles que buscamos. Por ello, es preciso tener este sólido punto de arranque. Así, los médicos, por ejemplo, tienden a pasar mensajes a amigos y conocidos médicos; los abogados acostumbran a hacer lo mismo; los aficionados a un deporte se

comportan de la misma manera, y así sucesivamente. Con el marketing viral es fácil mantener el perfil seleccionado del público objetivo a partir de una base de datos muy limitada. La clave del éxito de una eficaz campaña de marketing viral reside en no perder de vista la esencia de la cultura *light* (García-Lavernia, 2015), entendiendo por ello la necesidad de proponer un mensaje que ofrezca espectáculo siendo impactante, que sea leve y, por lo tanto, que se entienda a la primera, sin complicaciones y de corta duración; que se encuentre relacionado con el receptor y lo que se lleva en aquel momento, es decir, la moda y, finalmente, que sea de fácil transmisión tanto a nivel tecnológico como por la apetencia que genere para molestarse en reenviar el mensaje.

El marketing viral se considera una técnica económica y rápida. Sin embargo, conlleva una planificación que no ofrece garantías. En realidad es muy económico si funciona, pero la mayor parte de campañas no terminan de lograr un buen nivel de viralidad. Así, lo barato termina siendo no económico. En este sentido, la creatividad es muy importante, ya que determinará el éxito de la operación. Para ello se encuentran agencias especializadas que usan trucos creativos como, por ejemplo, filmar (o fotografiar) de forma «no profesional» para dar a entender que el producto creado es algo espontáneo y único.

- **Neuromarketing.** Con este término nos referimos a la aplicación de la neurociencia al marketing. La neurociencia estudia el sistema nervioso para comprender los mecanismos que ofrecen reacciones nerviosas que traen consigo comportamientos concretos. Así, con el neuromarketing se busca conocer la atención que muestran las personas ante determinados estímulos, o conjunto de estos, encaminados a producir una reacción positiva hacia la comercialización de productos y servicios. Identifi-

car todo aquello que les gusta a las personas no significa averiguar las verdaderas razones por las que les complace lo que ven, escuchan o huelen y tampoco implica adentrarse en el mundo de la manipulación. Con el neuromarketing se busca acercarse a hacer predicciones sobre el comportamiento de los públicos y enfocar la comunicación comercial adecuadamente (especialmente en el campo de la publicidad y el *merchandising*).

El neuromarketing busca indagar en los niveles de emoción, memoria y atención. La atención es el primer paso a averiguar para entender que es lo que llama al consumidor. Con la emoción se busca entender cómo acceder a los sentimientos para provocar una reacción hacia el producto. Y respecto a la memoria, se intenta comprender qué es lo que logra hacer retener en el recuerdo a una marca o producto.

- ***Performance marketing***. Es un tipo de marketing, casi en exclusiva de tipo digital, donde se paga a las agencias especializadas por resultados obtenidos. Por ello también se conoce este tipo de marketing como *marketing de resultados*, puesto que el anunciante solo paga por resultados obtenidos (visitas, ventas cerradas o bien lo que se establezca). La gran ventaja de este planteamiento es que se asegura que la inversión será óptima al vincularse a los resultados. Esto significa que no se acostumbra a pagar por clic o por impresión sino por datos reales registrados mediante un sistema de *tracking* (seguimiento) que guarda las ventas, suscripciones, conversiones, etc., en tiempo real. Se puede decir que en esta modalidad cabe la posibilidad de englobar todas las técnicas del marketing. No se debe confundir con el marketing de afiliación ya comentado. La gran ventaja del *performance marketing* es su gran facilidad para medir el ROI (retorno de la inversión) de las acciones, dado que se registran resultados. Los modelos habituales de coste por mil

(CPM) y coste por clic (CPC) no se relacionan bien con los resultados obtenidos, puesto que solo indican exposiciones a nuestra comunicación comercial sin determinar resultados ni siquiera si se ha producido un inicio en el *funnel marketing* o *advertising* (publicidad) que comentamos a continuación.

- **Purchase funnel.** Otro anglicismo para hablar del concepto de embudo de ventas (también se conoce como *funnel marketing*). En realidad se trata de una técnica muy antigua renombrada para modernizarla. Hace más de cien años que los vendedores comunes entendían que para lograr vender había que seguir unos pasos, un procedimiento a través del cual el posible comprador avanza hacia la venta final. En principio se da un contacto para luego desarrollar una conexión y captar la oportunidad y, finalmente, lanzarse hacia el cierre de la venta. Conocer este proceso para cada sector/producto es muy útil para economizar esfuerzos y rentabilizar las ocasiones de contacto con nuestros públicos, especialmente para el departamento de ventas. Así, entenderemos por *purchase funnel* la comprensión del proceso de ventas para descubrir el camino que siguen nuestros públicos desde que son captados hasta la venta final. Respetar el proceso y diseñar estrategias al respecto sirve para optimizar nuestros recursos. En las últimas décadas, a todo este proceso de venta aplicado al vendedor presente se le ha dado el nombre de «demo». En este sentido, lo primero que habría que hacer es encontrar al «DAN» (que es el que decide la compra y sin el cual es absurdo proceder a intentar la venta).

Si nos centramos en el ámbito publicitario exclusivamente, también se habla de *funnel advertising*. Por lo general se acostumbra a distinguir tres etapas: *top of the funnel* (TOFU), *middle of the funnel* (MOPU) y *bottom of the funnel* (BOFU). En la primera (TOFU) se busca que el usuario se plantee su necesidad

y llegue al convencimiento de la existencia de esta. En la segunda (MOPU) el público objetivo inicia su búsqueda de opciones; es entonces cuando podemos pasar de una visita a un *lead* (desde la perspectiva digital). En la tercera fase del embudo (BOFU) el público entra en un interés alto hacia el consumo de la marca o el producto/servicio.

- **SEM.** Se trata de una expresión muy usada en los últimos años. SEM es el acrónimo de *search engine marketing* (marketing de buscadores). Cuando hablamos de SEM, normalmente nos referimos a campañas de anuncios de pago en buscadores. No obstante, SEM también se refiere a cualquier acción de marketing dentro de los buscadores, tanto si es de pago o no. Se trata de una modalidad de marketing en internet. El objetivo es aumentar la visibilidad de las páginas web, normalmente a través de un sistema de pago por clic. Su principal utilidad reside en la facilidad a la hora de medir los resultados y también por los datos que ofrece, los cuales son útiles para realizar análisis de las inversiones.

El seguimiento es fácil a través del sistema de publicidad en Google Adwords. Así, se puede lograr que la página web se encuentre en la primera página de Google con las palabras clave, o frases, que interesen. De esta forma también se puede experimentar con las frases clave y observar cuáles se traducen en una acción de cierre de venta, por ejemplo. Crear una estrategia SEM no es difícil pero diseñar una campaña con rendimiento y un bajo coste por clic es otra cosa, puesto que se precisa de un buen diseño. Se presume que lo más conveniente es mezclar una campaña SEM (donde se paga para que los anuncios aparezcan lo más arriba posible) con otra SEO (búsqueda por palabras clave sin pago, cuya relevancia la decide Google o el buscador que se use).

Los gestores de campañas SEM, que habitualmente trabajan para agencias de publicidad especializadas, acostumbran a usar Google Adwords, Bing Ads, Adwords Editor, Keeword Planner Tool y Semrush. Google Adwords es la herramienta más utilizada. Funciona como una subasta, pero con la característica de que la puja más alta no logra siempre la posición más alta. Google tiene en cuenta otros factores en función de algoritmos que manejan los especialistas. Tiene la característica de ofrecer herramientas para medir la eficacia de la campaña de forma detallada, a diferencia de otros medios (número de visitas, ventas, etc.). Bing Ads es un buscador creado por Microsoft. También se pueden crear anuncios y segmentar a los públicos (por edad, sexo, etc.). Se usa poco en España. Adwords Editor es una herramienta de Google para poder trabajar *offline* y editar posteriormente, con lo que se evitan accidentes de pérdidas de horas de trabajo. Keyword Planner Tool también es otra herramienta destinada a planificar las palabras clave. Es muy interesante en campañas en la red para lograr seleccionar palabras relevantes. El objetivo es estar en las primeras posiciones. Finalmente, cabe pensar en Semrush como herramienta para conocer cómo está el mercado o sector al que se desea entrar y competir, descubrir cómo están pujando los competidores potenciales de productos similares o iguales y saber el coste por clic de las palabras clave que se usan. De esta herramienta ha habido una versión gratuita, aunque para proyectos grandes es recomendable versiones más avanzadas.

- **SEO.** Responde a *search engine optimization* (optimización de motores de búsqueda). Se trata del conjunto de técnicas encaminadas a mejorar la visibilidad de un sitio web en las exposiciones de los buscadores en internet y lograr estar en los primeros

puestos (a poder ser en la primera página). Para mejorar la posición de una página web es necesario desarrollar prácticas que los administradores de esta ejercitan de manera constante (mejorar la velocidad de carga, cuidar la calidad de los enlaces externos e internos, crear contenidos relevantes, adaptabilidad a los dispositivos, tráfico desarrollado, etc.) utilizando también herramientas SEM. No obstante, la competencia marcará también el éxito. Así, en algunos sectores es difícil obtener buenos resultados (sectores muy densos en la red como, por ejemplo, la construcción) mientras que, en otros más minoritarios, el éxito es relativamente fácil. Lo ideal es combinar campañas SEO y SEM.

- ***Social media marketing.*** Se puede traducir como marketing en medios sociales. Sin perder de vista los objetivos del marketing digital, las acciones se centran en difundir mensajes en las redes sociales digitales para contribuir en la estrategia global de la comunicación de una empresa u organización. El objetivo global en el *social media marketing* es el de generar una presencia de la marca en las redes sociales digitales para mantenerse activos en la mente de los públicos objetivo y generar una imagen próxima a los intereses de estos, antesala de la venta. Evidentemente, las acciones variarán según sea el sitio social utilizado. Así, Twitter es adecuado para compartir mensajes cortos, en cambio Facebook es una red social más completa que permite compartir fotos, actualizaciones de todo tipo, crear páginas, unirse a eventos, etc. Esto no significa que otras redes no sean también de gran utilidad (Pinterest, Instagram, WhatsApp, Snapchat y Tumblr, especialmente).

En los últimos años existe una clara tendencia a exponer actualizaciones instantáneas en los medios sociales digitales. En este sentido, destacan Periscope (un servicio para hacer vídeos en directo con el dispositivo móvil, que se borran vein-

ticuatro horas más tarde), Snapchat (similar al anterior pero que también se usa para textos y fotos, y que se borra tras ser consumida la información) y Blab (también un servicio para realizar vídeos en vivo, pero en grupo). En realidad, estos servicios ofrecen un gran dinamismo al estar pensados para dispositivos móviles. Su actualización constante los hace muy atractivos para encontrar la atención del usuario. Esto implica que los responsables de marketing deben estar pensando en aprovechar estas aplicaciones para introducir contenidos de todo tipo y hacerse presentes en los medios sociales digitales. Todo esto facilitará la generación de una cultura de empresa, una historia de la marca con sus valores únicos, que va más allá del beneficio que otorgue cada producto. Ahí radica el valor de una marca desde la parte estratégica del marketing 3.0.

Llegados a este punto hay que entender que los motores de búsqueda, las estrategias SEO, quedan limitadas por las redes sociales. Youtube, Facebook, Yelp o Pinterest, entre otros, atraen a muchos posibles compradores en busca de opiniones y consejos. Evidentemente, la «viralización» sería uno de los objetivos del marketing en los medios sociales digitales. Sin embargo, se debe señalar que los resultados no acostumbran a ser inmediatos, entre otras razones por tratarse también de un método que busca cierta reputación en línea y ello siempre requiere tiempo siendo activos en la comunicación con los públicos objetivo. Ello es importante, pues las redes sociales digitales permiten interactuar con potenciales clientes de manera directa y rápida. Todo esto implica la necesidad de planificar una estrategia de contenidos de calidad de forma sistemática. Consecuentemente, la figura del *community manager* (responsable de gestionar la comunidad digital de la marca o empresa, con el objetivo de detectar a los posibles clientes e

influenciadores) resulta ser fundamental para el desarrollo constante del marketing en las redes sociales digitales.

- ***Yield management.*** Con esta expresión nos referimos al desarrollo dinámico de una estrategia de precios. Se puede traducir del inglés como gestión de ingresos (o de rendimiento). Se trata de un sistema de gestión a la hora de aplicar tarifas según el tipo de demanda. El objetivo es el de obtener el máximo beneficio cuando la demanda excede a la oferta y la máxima venta cuando la oferta excede a la demanda. El desarrollo consiste en predecir el comportamiento del público objetivo a nivel de micromercado para optimizar la disponibilidad del producto/servicio y precio. Se busca la venta al precio adecuado para cada momento en función de los compradores disponibles y sus apetencias que reflejarán el valor correcto del producto (lo que están dispuestos a pagar). Habitualmente el *yield management* se utiliza más en unos sectores que otros; este sería el caso del turismo. El desarrollo de esta técnica para movilizar los precios se relaciona con el *revenue management*, consistente en la obtención de datos históricos (internos secundarios) para interpretar tendencias y calcular ventas de la forma más rentable posible. Esto es especialmente útil en el caso del diseño de precios para hoteles.

Como se ha podido observar, la mayor parte de expresiones vienen dadas en inglés. Muchas de ellas se pueden traducir a cualquier idioma. Sin embargo, es habitual que su uso en idioma inglés prevalezca, con la consiguiente creación de un halo de profesionalidad por parte de quienes lo usan. En realidad, la mayor parte de los espacios expuestos para desarrollar una estrategia no son más que una readaptación a un medio o simplemente volver a bautizar técnicas que ya existían (algunas de ellas

desde hace más de cien años), pero que con el rebautismo digital adquieren una vitola de novedad.

2. Recomendaciones para el ámbito digital. Profesiones emergentes

En el ámbito digital se pueden sistematizar recomendaciones en las actuaciones a realizar. De manera resumida podemos afirmar:

- A la hora de desarrollar un *e-commerce* conviene tener una idea clara de lo que se quiere vender, definir una estrategia competitiva y tener una clara oferta final. También es recomendable cuidar el diseño de la tienda *online* y disponer de una logística adecuada.
- En líneas generales hay que definir una estrategia y centrarse en un grupo concreto. Potenciar la identidad digital, aprovechar las redes sociales, buscar una buena posición en los buscadores y apoyarse en los medios de comunicación y hacer uso de influenciadores.
- La página web es necesaria pero no hay que complicarse la existencia con innovaciones excesivas. Es necesario actualizarla habitualmente y no dejar pasar demasiado tiempo. Uno de los objetivos es hacerse visible en Google (básicamente porque desde nuestra perspectiva es el buscador más utilizado). Para el desarrollo de una buena página web no conviene utilizar a una sola persona y tampoco es recomendable intentar ahorrar dinero a toda costa.

- Existen derechos de autor. Esto significa que no se puede usar cualquier imagen sin los correspondientes derechos de compra. Esto es aplicable a todo, pero especialmente a la página web. La función de esta página es múltiple, también informativa. Conviene facilitar números de teléfono y direcciones físicas.
- El éxito de una tienda digital reside en una buena planificación. El diseño tiene que ser fácil de usar, el sistema de entrega y devolución (si es necesario) debe ser eficaz. Conviene hacer seguimientos y observar la relación entre visitas y ventas. Es necesario que los productos se ajusten a las expectativas y evitar, si es posible, cobrar los gastos de envío aparte. Por supuesto, la atención al cliente tiene que ser personalizada, inmediata y eficaz. Cabe señalar que no podemos caer en problemas técnicos que generen, por ejemplo, lentitud de la página (uno de las principales causas de abandono).
- Hay que intentar escalar posiciones en los buscadores. Para ello es fundamental escoger las palabras y frases clave. Debemos recordar que Google valora la calidad de la información y su viralidad, así como los temas de actualidad. Si la página *web* se encuentra bien conectada (con enlaces) a otras informaciones o soportes de redes sociales, entonces los buscadores premian esta situación.
- No se debe olvidar nunca que nos dirigimos a personas. Debemos conocer y trabajar en el conocimiento de los clientes, sus intereses y perfiles. Para captar nuevos clientes en las redes conviene anunciarse en ellas. Las técnicas de redacción y tratamiento de la información siguen siendo las recomendadas durante los últimos cien años (lenguaje directo, cercano, amable, etc., tal como se haría con un amigo).
- En lo que se refiere a marketing de contenidos, no se debe cometer el error de hablar de la propia empresa. Al receptor

solo le interesan los beneficios que puede obtener, que muchas veces pueden expresarse a través de lo logrado por terceros.

En lo que se refiere a dispositivos móviles, cabe destacar toda la galaxia de las *apps*. La expresión *app* responde a la palabra inglesa *application*. Dicho de otra forma, una *app* es un programa destinado especialmente a teléfonos inteligentes (*smartphones*) y tabletas. Por lo tanto, se trata de un programa que se instala para ayudar al usuario a desarrollar tareas concretas de información (a nivel particular, profesional, de entretenimiento, etc.). Desde la perspectiva de las ventas (y también las relaciones públicas) y el CRM se encuentran numerosos sistemas de aplicaciones para relacionarse mejor con los públicos objetivo y controlar adecuadamente los datos que generan. Algunos ejemplos de este tipo de programas serían: Zoho CRM, Prezly, amoCRM, Freshsales CRM y Accelo Sales.

Crear una aplicación no deja de tener un halo de empresa innovadora. La tendencia global es la de superar los cien millones de descargas de aplicaciones móviles anuales. Sea cual sea la *app* a diseñar, es conveniente iniciarla con acciones de promoción de ventas (para primar su descarga), ofrecerla gratis, darla a conocer por redes sociales digitales (y, si el presupuesto lo permite, utilizando otros medios), haciendo uso de códigos QR para acceder al enlace de descarga. Finalmente, conviene recordar que es mejor elegir sistemas operativos comunes (tipo los dispositivos de iPhone y Android). En cualquier caso, también conviene ayudarse de un equipo de desarrollo tecnológico con experiencia en el desarrollo de aplicaciones móviles.

Todas las funciones expuestas deben entenderse como quehaceres de profesionales que pueden formar parte de la organización o bien ser externos contratados por esta. Llegados a este

punto, se debe hacer un repaso de las figuras profesionales más significativas en el ámbito del marketing y, especialmente, en el entorno de las tareas digitales por tratarse de oficios emergidos y emergentes. De forma breve diremos:

- **Director de marketing.** Es cierto que hay organizaciones que no tienen director de marketing. Esto no deja de ser un error, porque quedan desatendidas de forma profesional las funciones que este realiza y que consisten en investigar y monitorizar los mercados y todos los determinantes del marketing. Consecuentemente, también debe adaptar la cartera de productos y servicios a la evolución de los mercados. De la misma manera, deberá gestionar toda la imagen de la compañía y de las marcas; obviamente también a través de la gestión de la identidad corporativa. En todos sus quehaceres buscará la coordinación constante entre todos los departamentos de la empresa. Por supuesto, debe informar a la dirección general de todas sus actividades.
- **Director comercial.** El director comercial acostumbra a ser una figura consolidada en cualquier empresa. Bajo la supervisión de la dirección general y la dirección de marketing, este proporciona constantemente información sobre el mercado, participa en la elaboración del plan de marketing y elabora el correspondiente plan de ventas. Analiza las ventas y se responsabiliza de los objetivos comerciales. Obviamente, lidera las acciones comerciales y organiza todo el departamento comercial.
- **Jefe de ventas.** Se encuentra bajo la supervisión de la dirección comercial. Acostumbra a tener una zona asignada de la cual elabora, presenta para la aprobación y ejecuta un plan de ventas. En consecuencia, este profesional se dedica a examinar su zona respecto a todos los aspectos que pueden influir en las

ventas y también en el plan de marketing. Por ello, informa periódicamente sobre los mercados en los que desarrolla sus funciones, para lo cual siempre ejerce un seguimiento y control sobre los mismos.

- ***Product Manager.*** También conocido como ‘director de producto’, es una figura encargada de desarrollar, dirigir y controlar un producto, servicio o línea de productos a lo largo de su ciclo de vida. También puede tratarse de un responsable de producto por zona geográfica. Obviamente, debe tratarse de alguien muy informado sobre los productos que lleva y su distribución. Igualmente, realiza un seguimiento detallado de la comunicación comercial y de la gestión de los precios. También elabora el plan de marketing de su línea de productos. Acostumbra a responder ante la dirección de marketing (todo depende de la estructura de organigrama que cada empresa haya desarrollado).
- ***Trade Marketing Manager.*** Conocido con las siglas TMM, se trata de un profesional que busca coordinar los intereses de la empresa con los de los distribuidores para responder mejor a sus necesidades, expectativas y problemas para mejorar el negocio y el beneficio para ambas partes. Mantiene informada a la dirección de marketing y a la dirección comercial. En ocasiones, estas funciones también son ejercidas por el *product manager*. En otras ocasiones, las funciones del *trade marketing manager* las ejerce el *key account manager* (KAM), el cual se dedica a ejercitarse como la voz del cliente ante la empresa y ser también la voz de esta ante los clientes. Normalmente sus funciones se desarrollan con grandes clientes. Se preocupan por cómo estos se organizan, presentan a su propia empresa, coordinan los pedidos, negocian las dinámicas con estos grandes clientes, informan a la dirección comercial, gestionan cobros y,

en general, buscan que las relaciones sean lo más adecuadas y eficaces posibles.

El panorama general de desarrollo del mundo digital ha traído consigo la aparición de numerosos oficios relacionados con el marketing digital. Sucintamente se puede señalar algunos de los mismos:

- ***Affiliate marketing***. Se trataría del responsable que gestiona las relaciones entre la empresa y todos los participantes en las redes de afiliación.
- ***Analista digital***. Su tarea consiste en recopilar datos que sean de utilidad para el análisis y lograr alcanzar conclusiones de todo tipo. La proveniencia de los datos sería algo ambiguo dada su enorme diversidad. Evidentemente, trabaja a fondo con los datos secundarios internos generados por la propia empresa.
- ***Diseñador de apps***. Profesional especializado en diseñar, según los criterios de la empresa, todo tipo de aplicaciones para móviles, coordinado con otros profesionales para poder popularizarlos (normalmente a través de redes sociales).
- ***Community manager***. Figura ya comentada, dedicada a generar opiniones favorables en el contexto de las redes sociales.
- ***Content manager***. Profesional muy integrado en la empresa, ya que es el responsable de los contenidos de la página web, así como de otros soportes como pueden ser blogs y mensajes en las redes sociales. Se encuentra bajo la dirección del dircom (director de comunicación). Se trata de un puesto sensible dado que los contenidos son la esencia de la estrategia.
- ***Digital communication RP***. Se trata del comunicador activo hacia públicos internos y externos pero a través de medios

digitales. Viene a ser el ejecutor de las relaciones públicas digitales a nivel de flujos de comunicación.

- **Digital manager.** Profesional que revisa toda la estrategia digital de la empresa y, consecuentemente, la de marketing, con una visión de conjunto sobre las actuaciones de la propia empresa en este entorno.
- **Digital sales.** Se trata del responsable de las ventas en la red independientemente de los soportes técnicos que se utilicen. Podría recibir también el nombre de *e-commerce manager*, lo cual identifica al profesional en la línea de la gestión de las ventas en las tiendas *online*.
- **Lead specialist.** Profesional especializado en captar y rentabilizar *leads*, es decir, lograr que usuarios que nos visitan en espacios digitales rellenen solicitudes de información, de contactos o, incluso, de petición de producto y/o servicio.
- **Mobile marketing specialist.** Es una especialización o derivación del caso anterior. Se puede entender como el especialista para crear campañas de marketing para *tablets* y *smartphones*.
- **Social media manager.** Se trata del responsable de las redes sociales. A diferencia del *community manager*, mira de gestionar el prestigio de la marca en las redes sociales, aunque se trata de dos oficios perfectamente equiparables.
- **SEO manager.** Es el responsable de optimizar la posición de la empresa (institución, organización, etc.) en los buscadores, desarrollando las funciones propias del *search engine optimization* (SEO) ya descritas anteriormente.
- **SEM manager.** Se distingue por ser el profesional que desarrolla el marketing de buscadores. El objetivo es aumentar la visibilidad de las páginas web. Realmente sus funciones también acostumbran a desarrollarlas otros profesionales.

- ***Videogames specialist.*** Profesional que trabaja con la ubicación de espacios publicitarios en los juegos (actualmente son mayoritariamente electrónicos). Puede gestionar juegos propios o ajenos. En definitiva, se responsabiliza de todas las operaciones de *advergaming* descritas con anterioridad.
- ***Web conversión manager.*** Se trataría de un profesional dedicado a intentar aumentar las tasas de conversión para mejorar la rentabilidad del negocio. Viene a ser un analista que busca soluciones para mejorar el negocio *online*.
- ***Web manager.*** O también, *web master*. Es el encargado de diseñar y programar el espacio de la página web. En realidad debería ser principalmente un buen diseñador gráfico y luego conocer los sistemas de programación para el diseño web. En ocasiones trabaja con un responsable técnico del sitio web, el cual también puede tener un perfil profesional propio.

De todas las profesiones que ha generado el mundo de internet, en relación al marketing se puede decir que existe una gran hibridación. Esto es, puede que hayamos realizado una división de oficios, pero la realidad tiende a unificarlos en pocos profesionales, significando cierta falta de especialización que deteriora los resultados finales a favor de un ahorro de costes para las organizaciones.

Bibliografía

- Aparicio, Gloria; Zorrilla, Pilar** (2015). *Distribución comercial en la era omnicanal*. Madrid: Pirámide.
- Cubillo Pinilla, J. M.^a; Blanco González, Alicia** (2015). *Estrategias de marketing sectorial*. Barcelona: Esic.
- De Jaime Eslava, José** (2015). *Pricing: Nuevas estrategias de precios*. Barcelona: Esic.
- De la Garza Gorostieta, Mario** (2001). *Promoción de ventas: Estrategias mercadológicas de corto plazo*. Barcelona: Alay Ediciones.
- Díez De Castro, E. C.** (et al.) (2001). *Comunicaciones de marketing. Planificación y control*. - Madrid: Pirámide.
- García-Lavernia Gil, Joaquín** (2015). *El predominio de la levedad en la comunicación posmoderna* Tesis doctoral presentada en Universidad Abad Oliva CEU.
- Godin, Seth** (2014). *El marketing del permiso*. Madrid: Empresa Activa.
- Kapferer, Jean-Noel** (1992). *La marca, capital de la empresa*. Deusto: Bilbao.
- López Vázquez, Belén; Martínez Navarro, Gema** (2010). *Comunicación 360°*. Barcelona: Esic.
- Lorente García, Joaquín** (1986). *Casi todo lo que sé de publicidad*. Barcelona: Folio.
- Masson, Jean-Émile; Wellhoff, Alain** (1991) *Merchandising*. Bilbao: Deusto.
- Ries, Al.; Trout, Jack** (1990). *Posicionamiento*. Madrid: McGraw Hill.
- Schmitt, B.** (1999). *Experiential Marketing*. Deusto: Barcelona.
- Sebastián Morillas, Ana; Carcelén García, Sonia** (2010). «Advergaming». En: *Nuevas tendencias en comunicación*. Barcelona: Esic.
- Sieira Valpuesta, Manuel; Ponzoa Casado, José Manuel** (2018). *Mk Retail. Del comercio presencial al e-commerce. Marketing de la distribución*. Madrid: Esic.
- Solana Sánchez, Daniel** (2010). *Postpublicidad*. Barcelona: Double You.

Capítulo VI

La investigación como camino en la toma de decisiones y la cuestión corporativa

1. La descripción de los escenarios: la investigación

El punto de partida de las decisiones en el marketing solo puede ser el de la investigación de mercados (otros hablan de investigación comercial, motivacional, estratégica, etc.). En cualquier caso, no se puede tomar ninguna decisión sin información previa y permanente. Cuando esta se recoge de manera sistemática, entonces hablamos de establecer un SIM (sistema de investigación de mercados). Esto puede sonar a empresa muy organizada y/o de gran tamaño. Sin embargo, cualquiera puede montar un sistema de investigación con medios muy modestos. Así, por ejemplo, un vendedor de mercadillo local, semanal, puede hacer uso de una libreta para apuntar todo lo que vende. De esta forma podrá comprar a sus proveedores aquello que realmente necesita y organizar sus ofertas según sea la población a la que vaya a vender. En ese momento habrá establecido un SIM que le ayudará a optimizar sus ventas y preverlas con el objetivo de no dejar de vender aquello que es más demandado según cada población. Es evidente que una mediana o gran empresa podrá optar a sistemas electrónicos que afectarán a una logística mucho más compleja. De tal suerte, algunos supermercados, a medida que venden sus productos, desarrollan automáticamente información para realizar nuevos

pedidos y sopesar cuáles, y cuándo, son los más atractivos en la venta, por ejemplo.

En líneas generales, cualquier investigación que hagamos será más eficaz cuanto mayor sea nuestra capacidad para «aislar la variable». Esto es, se debe investigar intentando observar solo un detalle de cambio o modificación. Por ejemplo, a la hora de modificar un anuncio (página web, de revista, etc.) conviene hacerlo solo con algún detalle (el texto, la ilustración, el titular, etc.). De esta forma se puede valorar la eficacia de la modificación y controlar el ROI (*return on investment*), que es el retorno de la inversión. Este retorno no tiene que ser siempre económico, pues los objetivos de comunicación pueden ser muy variados (como por ejemplo lograr cierto grado de notoriedad). En marketing es fundamental medir los resultados de nuestras acciones. Eso no deja de ser el ROI.

En definitiva, cualquier aspecto del marketing es investigable y debería ser investigado. La investigación es intrínseca al marketing. No se pueden tomar decisiones sin información, y ello viene a través de la investigación que deberá ser constante (SIM). Solo así se puede ser consciente de los problemas y las oportunidades y de su evolución. Ello nos conduciría a hacer el análisis DAFO, (también conocido como FODA). Es decir, contemplar nuestras debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades (DAFO). Este análisis sirve tanto para ejercitarse en una visión estratégica como táctica. Entendemos por estrategia el sentido de la actuación general de una organización y por táctica todo el conjunto de acciones que se llevan a cabo para ejecutar la estrategia.

En cualquier caso, la investigación, siendo una herramienta vital del marketing, debe ser rentable. Esto significa cumplir con el «principio de utilidad de recursos». Es decir, aquellos esfuerzos que empleamos para averiguar cualquier cuestión deben costar

menos que el beneficio que obtenemos. Ello es aplicable a cualquier cuestión del marketing. Sin embargo, hay que ser conscientes de que perder dinero con un negocio o con un producto puede ser una opción táctica para cumplir con una estrategia. De tal suerte, es posible que un supermercado obtenga pérdidas con una sección de pescadería, pero tal sección puede ser vital para que un 20 % de los clientes se acerquen a comprar algo de allí y, consecuentemente, por costo de oportunidad, aprovechen para llenar todo el carro y hacer la compra semanal. Otro caso sería el de una conocida editorial española, cuyo número de libros editados no puede ser colocado en los puntos de venta por exceso de títulos. La solución tuvo que orientarse a controlar parte de los puntos de venta; esto es, montar librerías para dar paso a las ediciones. Se puede decir que el sector del libro está en una especie de crisis permanente y que por ello, entre otras cosas, cada año se cierran decenas de librerías que no han sido capaces de reinventarse. La editorial en cuestión, además de colocar sus libros a través de su distribuidora (para no dar el negocio de la distribución a otros), hace años que posee numerosas librerías que son deficitarias, pero eso ha facilitado que sus libros se encuentren en una situación óptima para la venta, apartando a muchos competidores. Es cierto que el grupo editorial pierde dinero con sus librerías, pero lo gana con la distribución y edición de libros que se venden porque llegan con facilidad al comprador, a través de librerías deficitarias.

En el caso de la editorial mencionada hablamos de una expansión vertical. En el caso de que las librerías aumentaran el número de productos en oferta (por ejemplo, lamparitas para lectura, libros digitales, cuadernos, agendas, etc.), al igual que lo haría el supermercado que introduzca una sección nueva, entonces hablaríamos de una expansión horizontal. Evidentemente, desde

una perspectiva de marketing, cualquier acción de expansión vertical u horizontal deberá ser evaluada según sus efectos; es decir, según el ROI.

Sea cual sea la situación, la oferta y la demanda dependen de ubicarse en las necesidades del público objetivo. De hecho, el mejor producto se encuentra en la mente del consumidor. Pero el cerebro del consumidor requiere una atención especial, pues sus reacciones no son del todo previsibles. Sin embargo, esto no significa que no se puedan investigar. Ello es la esencia del neuromarketing, que trata de explicar cuestiones relacionadas con emociones, capacidad de atención y memoria.

La cuestión para el marketing es alejarse, positivamente, del punto de equilibrio de cualquier negocio, lo cual implica entrar en beneficios. Entendemos por punto de equilibrio aquel nivel de ventas que nos hace ser rentables, después de cubrir los gastos fijos y los gastos variables. Esto es, entendemos por gastos fijos aquellos que se producen estemos activos o no (alquiler del local, impuestos de actividad, cuota de amortización de la inversión, sueldos, etc.). Por su parte, los gastos variables son aquellos que dependen de la propia actividad (dietas para los vendedores, gastos producidos en la venta, en la logística, etc.), es decir, dependen de que estemos activos en el negocio. De tal suerte que habrá un momento en el que los gastos fijos más los gastos variables tendrán que ser superados por los beneficios que produce el conjunto de nuestras ventas. Será entonces cuando iniciemos nuestros beneficios. Todo ello debe ser investigado de forma permanente.

En cualquier negocio es necesario conocer cuál es su punto de equilibrio (aquel en el que ya cubrimos todos los gastos aunque no obtengamos beneficios). Así, habrá que saber cuántos pares de zapatos debemos vender (en términos medios, según los

modelos) en nuestra zapatería, cuántos contenedores debemos exportar de nuestros productos, etc. Y ello, que normalmente se hace de manera mensual o trimestral (si atendemos a la liquidación trimestral de los impuestos del valor añadido, IVA), también lo podemos dividir por semanas, días e, incluso, horas. De esta manera descubriremos, por ejemplo, cuántos libros debemos vender al día en nuestra librería para alcanzar el punto de equilibrio (o cuánto debemos facturar). Todo negocio debe tener claro este aspecto, dado que ello será fundamental para poder tomar determinaciones e, incluso, decidir si conviene abortar a tiempo la aventura empresarial del momento.

Como consecuencia de todo lo dicho, cualquier planteamiento de marketing implica tomar decisiones, lo cual significa siempre analizar la situación. Ello solo se puede realizar sin un proceso de investigación que puede ser sistemático, estableciéndose un SIM (sistema de investigación de mercados, ya comentado anteriormente). El hecho de recoger los datos que genera la organización y analizarlos ya implica un sistema de investigación. Así, toda empresa genera o ha generado datos, información. Este sería el caso, por ejemplo, de un albarán de entrega y una factura. Ambos documentos se relacionan entre sí y ofrecen información sobre el cliente, sus gustos, sus hábitos, etc. Consecuentemente, podemos decir que encontramos dos tipos de datos: aquellos que se generan con la propia dinámica de la organización o que se han generado en el pasado y que no es preciso generar, a los cuales les damos el nombre de *datos secundarios*. Pero precisamente porque ya existen puede que provengan del exterior de la organización (Cámara de Comercio, datos de bancos, ayuntamientos, INI, etc.) y que se encuentren a disposición pública. Esto significa que los datos pueden ser *internos* y externos, además de secundarios, según su procedencia.

Igualmente, también podemos encontrar datos internos y externos que se deben buscar porque no se generan solos o se tienen almacenados por acciones de búsqueda del pasado. Entonces, si hay que buscar la información (investigar), hablamos de *datos primarios*. En resumen, los datos pueden ser primarios internos, primarios externos, secundarios internos y secundarios externos. Todo dependerá de su procedencia. Por ejemplo, una factura nos ofrece datos internos secundarios, mientras que si queremos conocer las posibilidades de éxito de un nuevo producto que deseemos lanzar al mercado y encargamos una encuesta masiva, entonces obtendremos datos primarios externos (normalmente a través de un instituto de investigación).

Cualquier organización, incluso una pequeña tienda de barrio, puede establecer un sistema de investigación de mercado, pero en cualquier caso se debe intentar *aislar la variable* (cuestión importante, ya comentada anteriormente).

Toda investigación se puede orientar a la búsqueda de datos *cuantitativos*, que se pueden expresar de forma precisa logarítmicamente, o bien de datos *cualitativos*, de mayor riqueza por sus matices, pero mucho más difíciles de ordenar los resultados de forma concreta. Por ejemplo, se puede medir bien el número de hijos (cuantitativo), pero es complicado valorar la intensidad de un gusto (cualitativo).

Aunque una investigación se puede realizar con la simple observación para la recopilación de datos, se acostumbra a pensar en cuestionarios a la hora de sistematizarla. Antes de realizar un *cuestionario* debemos realizar un listado de todo aquello que deseamos investigar y averiguar. Es entonces cuando se puede iniciar la creación y estructuración de este. Será interesante establecer una pregunta *filtro*. La pregunta filtro sirve para seleccionar la *muestra* (una parte de los sujetos que componen el universo que

deseamos investigar). Con ella se selecciona quién puede o no formar parte de la investigación en función de sus características. Otra pregunta significativa es la conocida como *control*. Una pregunta control sirve para verificar otra pregunta, normalmente esencial para la investigación, y comprobar la coherencia de la respuesta de la pregunta principal. Así, por ejemplo, si alguien manifiesta no estar casado (y ello es esencial para la investigación) una pregunta control posterior podría ser: ¿es usted soltero/a? Consecuentemente, la respuesta deberá ser afirmativa. Las preguntas control sirven para validar nuestras encuestas.

Evidentemente, existen muchos tipos de preguntas según sus objetivos pero esencialmente se pueden agrupar en *abiertas* y *cerradas*. Las preguntas abiertas son aquellas en las que no conocemos las respuestas. El entrevistado contesta sin cortapisas, no se le pide una respuesta concreta. Una pregunta abierta por excelencia sería «¿por qué?». Por otro lado, las preguntas cerradas implican una opción concreta. Decir «sí» o «no» es una modalidad de pregunta cerrada (si son dos opciones se denominan dicotómicas). Una pregunta cerrada puede ser de respuesta múltiple como en el caso de las *escalas* (por ejemplo, valorar de 0 a 10 la satisfacción otorgada por un servicio). En una pregunta cerrada conocemos cuál puede ser la respuesta, a diferencia de una pregunta abierta. Las preguntas cerradas son más fáciles de ordenar y tabular que las abiertas, las cuales pueden ser muy difíciles de agrupar según las respuestas. Lo normal, en un cuestionario, es que se encuentren mezcladas. Las cerradas concretan y las abiertas explican y son enriquecedoras.

Por lo general, una entrevista puede ser *estructurada* o no *estructurada*. En el primer caso se siguen unas pautas rígidas, donde no se varía ningún tipo de preguntas, persiguiéndose una uniformidad entre todos los miembros de la muestra. Por el contrario, la

entrevista no estructurada se acomoda a las pautas que marca el entrevistado, reaccionándose en consonancia a sus respuestas. De esta forma, es el entrevistado quien marca las pautas y, en cierto modo, la dirección que toma el conjunto de preguntas, pues estas se suceden en función de las respuestas. Un tercer tipo de entrevista sería el que usa un planteamiento *semiestructurado*. Se trata de estudios en los que se combinan aspectos de entrevistas estructuradas y no estructuradas (aunque ello también puede ser aplicado a dinámicas de grupo). Evidentemente, las herramientas de conocimiento de opiniones y sensaciones no estructuradas ofrecen una profundidad mayor a la hora de averiguar información de interés, aunque ello implica una dedicación mayor en el análisis y la tabulación de los resultados.

Con independencia de la técnica de estudio de campo que se quiera usar, lo principal, por ejemplo, antes de redactar un cuestionario, es realizar un listado, jerárquicamente organizado, de todo aquello que deseamos investigar. Una vez realizado el cuestionario, será de gran interés obtener una crítica constructiva de un especialista que no haya estado involucrado en el diseño de este. El abanico de posibilidades de investigación es muy amplio y, por supuesto, la observación forma parte de él. En este sentido, destacan los *paneles de consumidores* (grupo numeroso de personas que informan sobre cómo consumen, cuánto, qué y cuándo) son una opción interesante no solo ofreciendo datos objetivos y cuantitativos, sino también ofreciendo opiniones de naturaleza cualitativa. Los paneles acostumbran a organizarlos empresas especializadas, ofreciendo datos externos primarios. Sin embargo, este tipo de investigación, así como otras, tiene un coste muy elevado. Por ello, muchos institutos de investigación unen esfuerzos de sus clientes, organizando ómnibus para hacer accesibles loables pretensiones investigadoras. Esto es, un ómni-

bus es una investigación donde varias empresas comparten los gastos de inversión en la investigación. Cada una de ellas, según su aportación, recibe la parte de información que se ha recopilado. La característica principal de un ómnibus es que aborda diferentes temas para diferentes compañías. Esta clase de estudio también acostumbra a organizarlo un instituto de investigación que aúna los esfuerzos de diferentes clientes.

Si bien la verificación es uno de los puntos cardinales de todo estudio de mercado, conviene señalar que muchas veces es de utilidad comprobar la eficacia de una aplicación concreta sobre el público objetivo. Así, para saber si un anuncio es eficaz, interesa comprobarlo comparando grupos de personas del público objetivo que han sido expuestos a este con otros que no han quedado expuestos. Por ello, es habitual que en la investigación se distingan dos grupos: el *grupo experimental* y el *grupo de control*. Sometidos ambos grupos a las mismas circunstancias, en el grupo experimental introducimos la variación que deseamos comprobar, mientras que con el grupo de control no realizamos ninguna variación. Posteriormente se comprueban los resultados. El grupo de control nos sirve para comprobar si la variable introducida en el grupo experimental ha sido eficaz o bien si no ha producido algún efecto.

Pese a todo lo expuesto, cabe la posibilidad de que interese conocer las causas más escondidas de las motivaciones de un individuo. En muchas ocasiones, los sujetos no son capaces de responder sobre las verdaderas causas de sus opiniones no tanto por falta de voluntad, sino por falta de una consciencia al respecto. Es entonces cuando se precisa poner en marcha la *entrevista en profundidad*. Con esta técnica de investigación cualitativa se guía la conversación con el entrevistado, pero es este el que marca las pautas sobre lo que quiere hablar, reflexionar, conectar en sus

pensamientos, etc., para poder expresar sin cortapisas sus puntos de vista. Esta técnica se asemeja a una sesión de psicoterapia y ello no deja de tener sentido si lo que se procura es llegar a las motivaciones más profundas de los sujetos.

Las *dinámicas de grupo*, también conocidas como *focus group*, pueden presentar muchas formas según sus objetivos. En general, se trata de una técnica cualitativa para estudiar opiniones y/o actitudes. Se usa tanto para estudios sociales como comerciales. En realidad se trata de una entrevista en grupo. No se debe confundir con el *grupo de discusión*, el cual se plantea como una conversación para lograr alcanzar un discurso colectivo. Fundamentalmente, estas diferencias se centran en el modo de moderar la dinámica, proporcionando en mayor o menor medida la interacción entre los sujetos que forman la reunión. Por lo general, un grupo formado por individuos poco parecidos, heterogéneos, hace del mismo un grupo más fructífero; aunque los grupos homogéneos acostumbran a ser más ordenados.

En cualquier investigación siempre se plantea cuál es el tamaño ideal de la *muestra*, que es una parte pequeña de la población que deseamos estudiar. El *muestreo* es el sistema que se usa para recolectar la muestra indicada. Existen muchos tipos de muestreo divididos en dos grandes grupos: el muestreo aleatorio, donde todos los sujetos del universo tienen posibilidades de poder formar parte de la muestra, y el no aleatorio, en el que debido a su naturaleza no todos los individuos tienen las mismas posibilidades de aparecer o, simplemente, una parte del universo a estudiar queda sin posibilidad alguna. El sistema de muestreo puede ser más o menos útil y adecuado según sea la investigación. En cualquier caso, el tamaño de la muestra condicionará los resultados. A mayor número de individuos que forman la muestra, mayor fiabilidad. Existen fórmulas para establecer el

tamaño de una muestra, según sea el universo finito o infinito (de menos o más de 100.000 sujetos). No obstante, la realidad de prestigiosos institutos de investigación (cuyo prestigio se sustenta en el acierto de sus resultados) es la de usar tablas propias para el tamaño de la muestra, donde se puede observar que un centenar y medio de sujetos empieza a ser una muestra muy adecuada. Probablemente, la uniformidad del ser humano actual, tecnológico y globalizado, hace más idóneos tamaños de muestras que no se admitirían en otros tiempos. Igualmente, el tamaño de la muestra también dependerá del tipo de investigación. Así, en lo que se refiere a entrevistas en profundidad, el número de sujetos que ofrece cierta fiabilidad no dista demasiado de unos treinta. En el caso de ser una muestra insuficiente, se tiende a hablar de una investigación exploratoria, orientadora sobre lo que se investigaría en una opción más definitiva, con una muestra mayor.

2. Decisiones estratégicas en función de los objetivos

Las decisiones estratégicas se relacionan con los objetivos. En ocasiones pueden llegar a identificarse unas con otros. La estrategia sirve para colocarse en todas las acciones hacia un fin determinado, pero sin que cada una de esas acciones forzosamente nos lleve al objetivo final.

Las decisiones estratégicas pueden ser muy directas. Por ejemplo, tratar de aumentar el número de clientes para lograr mayor facturación. O bien indirectas; así, puede ser interesante aumentar el número de clientes, pese a que no compense el esfuerzo,

para lograr mejores condiciones con los proveedores por una cuestión de volumen de negocio.

Por lo general, fidelizar clientes para hacer más sólido el fondo de comercio, recuperar clientes del pasado, los cuales, mayoritariamente, se marcharon por falta de atención, pero que a pesar de todo nos conocen y podrían volver a confiar en nosotros; o bien lograr aumentar nuestra notoriedad porque sabemos que ello es el primer paso para posteriormente conseguir que nos prueben, serían decisiones estratégicas para mejorar un negocio.

Además de lo apuntado, las decisiones estratégicas pueden ser tantas como nuestra imaginación pueda llegar a concebir. Mejorar la satisfacción de nuestros clientes en conjunto, orientarnos más al mercado, mejorar la política de precios, la de distribución o reposicionar nuestro producto, marca o negocio, serían los casos habituales relacionados con las decisiones estratégicas.

A la hora de contemplar los objetivos, cuestión previa a las decisiones estratégicas, es muy recomendable tratar de ponerlos por escrito. Para tal tarea es preciso usar verbos contundentes, claros y precisos (aumentar, alcanzar, penetrar, etc.), dejando claro que debe haber coherencia derivada de un análisis previo de la situación, estableciendo un «qué», un «cuándo» y un «dónde», lo que implica observar un calendario. Y, por supuesto, todo objetivo debe ser razonable; es decir, realista.

Sin que dejen de ser objetivos importantes, aquellos que se relacionan con las políticas de producto (concepción y diseño, principalmente), de precios y de distribución, se debe señalar que el peso de los objetivos de marketing acostumbra a recaer en cuestiones persuasivas y, por lo tanto, de la comunicación comercial (publicidad, *merchandising*, relaciones públicas, promoción y fuerza de ventas, esencialmente).

Como consecuencia de lo comentado, los principales objetivos o, por lo menos, los más habituales, especialmente en la comunicación comercial, podrían ser:

- Tratar de modificar el comportamiento del consumidor/comprador.
- Educar sobre usos y hábitos.
- Informar sobre aspectos concretos.
- Aumentar la notoriedad.
- Predisponer a probar un producto o servicio.
- Construir una imagen de marca o de empresa determinada. También modificarla.
- Eliminar frenos para decidir la compra.
- Lograr consolidar la fidelidad a nuestro producto y/o marca.
- Informar sobre una promoción concreta.
- Generar motivos para la compra.
- Generar preguntas concretas que lleven a plantearse la idoneidad de nuestros productos/servicios.
- Incitar a los públicos a plantearse preguntas que la fuerza de ventas podría responder; esto es, preparar el terreno para los vendedores.
- Transmitir una campaña de relaciones públicas para generar corrientes de simpatía.

Posiblemente, se podría especificar una lista más larga. No obstante, se puede afirmar que la inmensa mayoría de objetivos de la comunicación comercial se encuadran en la enumeración expuesta. Independientemente de la naturaleza de los objetivos, cabe decir que el establecimiento de estos condicionará los presupuestos y el propio plan de marketing.

Tradicionalmente, los presupuestos de la comunicación comercial tienden a permanecer divorciados, en su creación, de los objetivos establecidos. Los modelos de establecimiento de este tipo de presupuestos acostumbran a realizarse «a ojo», por intuición, y sin un criterio claro y científico. También destacan aquellos que referencian al año anterior, normalmente aumentando según sea el IPC (índice de precios de consumo). Otros los establecen según actúe la competencia. Igualmente, la previsión de ventas futuras es otra técnica de establecimiento de presupuestos. También se hace lo propio según ventas pasadas, al asignar una cantidad por cada unidad vendida. En cualquier caso, condicionarse a un pasado, adivinar el futuro, aumentar el presupuesto según el aumento de vida (aumento del precio de las patatas o la gasolina, por ejemplo) o establecer un presupuesto según inspiraciones próximas a lo «divino», no parece ser algo sensato aunque sea común. Dicho de otra forma, todo presupuesto debe responder a unos objetivos. Alcanzar metas implica una inversión. Por lo tanto, son los objetivos los que deben determinar el presupuesto y no a la inversa. Obviamente, en el caso de no disponer de suficientes recursos financieros se terciará rebajar los objetivos a alcanzar.

3. El concepto estratégico de la identidad corporativa

Un apartado que merecería capítulo propio es el de la identidad corporativa. Realmente, toda persona física o jurídica, de la misma forma que cualquier marca, es el conjunto de aspectos que configuran su identidad, no solo a nivel visual sino también

en lo que respecta a la identidad cultural, las formas de hacer o, también, aspectos técnicos, aparentemente no subjetivos. Esto significa que la investigación comercial no solo se ciñe al público objetivo, sino que también debe mirar a la propia organización. Por lo tanto, una forma de investigar es autoinvestigarse, esto es, saber cómo somos realmente (imagen objetiva) y alejarnos de lo que creemos que somos (imagen subjetiva). A partir de ahí, podemos desarrollar el concepto estratégico del diseño e implementación de la identidad corporativa.

Lo que se comunica no depende solo de la acción comunicativa comercial sino varias emisiones que en su conjunto forman un cuerpo único, un resultado final. A esto podemos darle el nombre de comunicación corporativa y su resultado es la identidad corporativa. El problema radica en estructurar este cuadro de comunicaciones. Costa (1992), procuró ordenar el diseño de la identidad corporativa y propuso, junto a sus colaboradores, una guía de trabajo donde se divide la estructura de la identidad corporativa en: el nombre, el logotipo, la simbología gráfica, la identidad cromática, la identidad cultural, los escenarios de la identidad y los indicadores objetivos de identidad.

Se trata de los soportes permanentes de la identidad corporativa, tanto materiales como inmateriales. Y todos ellos deben diseñarse a partir de una investigación permanente sobre los mismos.

La identidad empieza con el propio *nombre*. La creación de un nombre no es baladí. El nombre es lo que constituye el verdadero universo sonoro de la persona que se desarrollará junto al universo visual. La capacidad del público para recordar marcas es limitada ante unos mercados completamente saturados. Ser alguien, para empezar, implica tener un nombre adecuado, fonéticamente y como herramienta para transmitir un espíritu en el

universo cognitivo de nuestros públicos objetivo y también de públicos potenciales.

Con el *logotipo* el nombre pasa del universo sonoro al universo visual. Se hace visible. Mediante el logotipo nos incorporamos a la memoria visual que resulta ser más poderosa y carismática que la memoria verbal. El logotipo es exactamente una palabra diseñada. Tal como afirma Costa, etimológicamente, *logos*, o discurso de base, y *tupos*, el punzón tipográfico, ligado a *tuptein*, que en griego significa ‘acto de marcar y/o acuñar’, constituyen el sentido original del término logotipo.

Los *símbolos* icónicos de una marca son otra clase de signos de identidad. A veces, se asocian al logotipo formando un todo (véase la banda de Coca-Cola como un buen ejemplo). En ocasiones, el mismo logotipo incorpora signos icónicos y opera con una función lingüística, simbólica y estética. Los símbolos de Movistar, Renault, Mercedes Benz, La Caixa y otros se convierten en emblemas internacionales con identidad propia en el mundo comercial. Poseen capacidad de evocación positiva y de asociarse a una determinada actividad. El símbolo es capaz de realizar una asociación carismática instantánea.

El símbolo posee una capacidad de impacto muy superior a la de un logotipo porque las imágenes son más fuertes que las palabras. Con un mínimo estímulo, logra una sensación visual concentrada que se asocia directamente a la empresa. El símbolo se ve, ya no se lee. Muchos logotipos adquieren la función de símbolos. Tampoco se leen sino que se ven.

La percepción del color, la *identidad cromática*, es todavía más instantánea que la percepción de un símbolo. En principio, la percepción del color funciona como una señal y no tanto como una información. El color corporativo es una señal que transmite un lenguaje. La Caja Roja de Nestlé, Cruz Verde, el color rojo del

Banco de Santander o el amarillo de Kodak, son ejemplos de cómo los colores identifican a las marcas.

La forma de usar los colores corporativos ofrece variantes muy significativas. De tal suerte que un mismo color se puede plasmar de muchas maneras, independientemente de las valoraciones que se hagan sobre su uso en diferentes espacios y superficies.

Con el vector de la identidad cultural que nos indica Costa, abandonamos los aspectos de Identidad Corporativa en sus variantes lingüística y gráfica. La *identidad cultural* es un conjunto de signos o elementos significativos de una determinada cultura empresarial. Así es como se define el estilo, la forma propia e inequívoca de un comportamiento global, un modo de ser, hacer y proceder de una compañía. Estamos ante una actuación de conjunto, estable, una forma de actuar no escrita. Son las formas de procedimiento del día a día de la compañía. Se trata de un talante. Acción y comunicación pasan a ser lo mismo.

Tal como afirma Martínez (2003): «El concepto de cultura de empresa nació para denominar a todo aquello que ocurría en la empresa y que no se podía explicar con otros elementos formales de la planificación». Por otra parte, algunos autores hablan de filosofía de empresa. Ello quedaría incluido en la cultura de empresa y es la parte más formal de esa identidad cultural, puesto que cuando hablamos de filosofía de empresa hablamos de algo que viene por escrito. La fuerza de la identidad cultural llega a demoler las estructuras creadas a través de la comunicación comercial perfectamente planificada. De poco sirven las campañas publicitarias si tras ellas el hacer cultural no responde a las expectativas.

Toda acción de la compañía se produce en algún lugar. Sus funciones, su desarrollo cultural, su desarrollo comunicacional,

etc., precisan de un espacio físico o virtual; es entonces cuando hablamos de *escenarios de identidad*. Una oficina, una dependencia, el interior del almacén, los puntos de venta, los despachos, etc., son lugares de interacción. Algunas compañías buscan que su interacción se produzca en el mundo virtual. En estas circunstancias, la mayor parte de su público utilizará el espacio virtual como escenario de identidad. Sin embargo, el espacio físico seguirá disponiendo de una importancia capital ante determinados públicos especializados (proveedores, clientes especiales, inversores, etc.). Igualmente, habrá escenarios de identidad móviles. Este sería el caso de los vehículos, los aviones, incluso la presencia física de un empleado que visita a domicilio.

Los escenarios de identidad constituyen un marco de interrelaciones y un envolvente espacial perfectamente definible que puede diseñarse. Son una parte constitutiva de la compañía y por tanto esta parte forma su identidad. El diseño de espacios interiores, la arquitectura corporativa y otros elementos de similar naturaleza, formarían por excelencia los espacios de identidad.

La información objetiva forma parte de la comunicación corporativa selectiva. Se trata de información no discutible, aunque sí interpretable. Los *indicadores objetivos de identidad* son los datos declarados en una monografía de presentación de la empresa, una cuenta de resultados, un inventario, una memoria anual, un balance, etc. Son informaciones, datos cuantificables y comprobables. También se trata de contenidos referidos a hechos constitucionales. Así, la existencia legal de la empresa, su capital social, su número de socios, su identificación fiscal, su nacionalidad, su historia, su año de fundación, son datos objetivos de naturaleza indiscutible.

Y todos estos datos acostumbran a tener interés para determinados segmentos de los públicos objetivos, especialmente en

momentos concretos. Son elementos de información a través de los cuales algunos sectores de nuestros receptores apreciarán nuestra identidad, la valorarán y tomarán decisiones al respecto. Consecuentemente, los indicadores objetivos de identidad son elementos de información estratégica que suelen presentarse de forma personal o personalizada en espacios muy concretos como el mercado de capitales, los medios de comunicación, los líderes de opinión, las fuentes de financiación, etc.

En resumen, la identidad corporativa no puede observarse como una sucesión de logotipos, una imagen, un problema de relaciones públicas o una actividad publicitaria concreta. La identidad corporativa alcanza todo su potencial mediante el uso y la coordinación de técnicas pluridisciplinarias.

Bibliografía

- Arranz, Juan Carlos** (1997). *Gestión de la Identidad Empresarial y su impacto sobre los resultados*. Barcelona: Ediciones gestión 2000.
- Costa Sagalés, Joan** (1992). *Identidad Corporativa y estrategia de empresa*. Barcelona: Ediciones Ceac.
- Cubillo Pinilla, José M.^a; Blanco González, Alicia** (2015). *Estrategias de marketing sectorial*. Barcelona: Esic.
- Díaz de Rada, Vidal; Núñez Villuendas Adoración** (2009). *Estudio de las incidencias en la investigación con encuesta*. Madrid: Centro de Investigaciones Sociológicas.
- Kapferer, Jean Noel** (1992). *La marca, capital de la empresa*. Deusto: Bilbao.
- Lorente García, Joaquín** (1986). *Casi todo lo que sé de publicidad*. Barcelona: Folio.
- Martínez Guillén, M.^a del Carmen** (2003). *La gestión empresarial*, Madrid, Díaz de Santos.
- Ösberg, Jacob** (2007). «Identidad, cultura e imagen corporativa». En: *Comunicación e imagen corporativa*. Barcelona: Universitat Oberta de Catalunya.
- Pérez Fernández, David; González Tabares, Rafael** (2017). *Técnicas básicas de merchandising*. Madrid: Paraninfo.
- Perreault, William. D.; Cannon, Joseph P.; McCarthy, E. Jerome** (2009). *Essentials of Marketing*. Nueva York: McGraw-Hill.
- Pintado Blanco, Teresa; Sánchez Herrera, Joaquín** (2009). «Imagen corporativa». En: *La importancia de la imagen en las empresas*. Madrid: Esic.
- Sebastián Morillas, Ana; Carcelén García, Sonia** (2010). «Advergaming». En: *Nuevas tendencias en comunicación*. Barcelona: Esic.
- Sierra Valpuesta, Manuel; Ponzoa Casado, José Manuel** (2018). *Mc Retail. Del comercio presencial al e-commerce. Marketing de la distribución*. Madrid: Esic.
- Solana Sánchez, Daniel** (2010). *Postpublicidad*. Barcelona: Double You.
- Zaltman, Gerald; Burger, Philip C.** (1980). *Investigación de mercados*. Barcelona: Hispano Europea.

Capítulo VII

El plan de marketing. Conceptualización

Si bien el plan de marketing se puede definir de tantas formas como autores existen, lo evidente es que al hablar de «plan» nos topamos con la idea de cuándo y cómo llevar a cabo acciones en un determinado periodo de tiempo, que no tiene que estar, por fuerza, perfectamente delimitado.

En el proceso de conceptualización de un plan de marketing conviene partir de una idea general, especialmente útil en el caso de las grandes organizaciones. Esta concepción general es lo que podríamos llamar plan estratégico, a partir del cual podemos concretar en cuestiones de marketing, tanto a nivel activo (desarrollando las correspondientes políticas) como pasivo (manteniendo un estilo y respetándolo).

El plan estratégico se conceptualiza a partir de un análisis exhaustivo de la situación, tanto a nivel interno como externo de nuestra organización. Solo así se puede llegar a un diagnóstico que lleve a plantearse objetivos estratégicos sobre el porqué de nuestra empresa (misión y visión), sus valores y, por lo tanto, establecer estrategias corporativas (sobre cómo crecer y tipo de negocio a potenciar) y funcionales; es decir, estrategias prácticas para poder desarrollar las tácticas con decisiones concretas sobre planes de acción y presupuestos previstos.

Llegados a este punto, aparece la necesidad de desarrollar un plan de marketing. Al tratarse de un plan volvemos a encontrar-

nos con el concepto de espacio de tiempo. Así, podemos decir que un plan de marketing acumula una serie de aspectos clave:

- Periodo de tiempo determinado.
- Documento.
- Estructura y coordina.
- Proviene de análisis.
- Establece objetivos.
- Detalla los medios para alcanzar los objetivos.
- Establece presupuestos.

De tal suerte, podemos definir el plan de marketing como un documento escrito donde, de manera sistemática y estructurada, se indica cómo coordinar las acciones para desarrollar la estrategia a seguir y alcanzar objetivos establecidos a lo largo de un periodo de tiempo determinado, todo ello condicionado por un análisis de la situación y disponiendo de un presupuesto adecuado.

El plan de marketing, por lo tanto, sirve de *guía para todos los participantes* en él; viene a ser una partitura que invita a participar de manera coordinada, en especial a los nuevos participantes. También indica si la ruta que se ha seguido es la adecuada, mostrando las diferencias entre lo que ocurre y lo que estaba previsto. Se trata de un documento que ordena ideas y recursos para la realización del plan; si se domina el proyecto sobre el papel, entonces ya se tiene la mitad del trabajo realizado. Por su puesto, su mera elaboración invita a la reflexión para una mejor utilidad de recursos, ordenar tareas y definir los plazos a realizarlas. Todo esto implica efectuar consciente o inconscientemente un análisis de las debilidades, fortalezas, amenazas y oportunidades.

Lógicamente, a nivel práctico, el tamaño de la empresa condicionará la complejidad del plan de marketing. En el caso de pymes

es interesante que en la elaboración de este plan todos los directivos participen. Este se puede abordar desde dos perspectivas principalmente. Por un lado hablaríamos del plan de marketing de una empresa y, por otra parte, del plan de marketing de un producto, nuevo o establecido, o bien de una línea de productos. Igualmente, también se puede confeccionar un plan de marketing distinto según sea la zona geográfica que nos podamos plantear abordar. En cualquier caso, debe establecerse un periodo de tiempo concreto para cada acción y para el propio plan. Normalmente el plan de marketing se establece para desarrollarse a lo largo de un año. Acostumbra a ser así en función del año fiscal de la empresa, lo cual implica poder ordenar mejor los presupuestos. El año fiscal de la mayoría de empresas finaliza el 31 de diciembre, sin embargo, hay compañías que por sus peculiaridades terminan el año fiscal en otras fechas; sirva de ejemplo una estación de esquí, donde el 31 de diciembre sería encontrarse a mitad de temporada.

En principio, no existe lógica alguna que deje sin plan de marketing cualquier producto y empresa (u organización en general). Todo planteamiento de la organización comercial debería partir de un plan estratégico, fruto de un análisis del mercado y de las propias circunstancias de la organización (determinantes y políticas). A partir de ahí, elaboraremos el *plan general de marketing*, es decir, un plan general que condicionará a otros planes derivados. Concretamente, hay que referirse a los *planes de marketing por productos*. A partir de ahí, se desarrollan los *planes de ventas y el plan de comunicación* (tanto para la marca como para cada uno de los productos).

Esquemáticamente diremos:

DEL PLAN ESTRATÉGICO → VAMOS AL PLAN
GENERAL DE MARKETING

DEL PLAN GENERAL DE MARKETING → VAMOS A LOS PLANES DE MARKETING POR PRODUCTOS O LÍNEAS

DE LOS PLANES DE MARKETING POR PRODUCTOS → VAMOS A LOS PLANES DE VENTAS Y DE COMUNICACIÓN POR PRODUCTOS Y/O MARCA

En resumen, podemos afirmar que un plan de marketing se compone de las siguientes partes (que se corresponden, en la práctica, a diferentes fases por orden cronológico):

1. Introducción.
2. Análisis de situación externa e interna.
3. Diagnóstico de la situación.
4. Decisiones sobre el mercado objetivo y establecimiento de los objetivos.
5. Establecimiento de estrategias.
6. Descripción de las tácticas. Decisiones operativas.
7. Ejecución y control.
8. Resumen.
9. Apéndices.

En la *introducción* se explican las características del plan de marketing, su razón de ser como consecuencia del plan estratégico y su alcance, tanto si se trata de un plan de marketing general como si se centra en un producto/servicio o línea de productos. Se entiende que tras su lectura debe quedar claro en qué consiste el desarrollo de la empresa, el producto o servicio y los objetivos que se pretenden.

Con el *análisis de la situación* se pasan a revisar todos los determinantes del marketing, lo cual implica cuestiones externas e internas (el consumidor y sus circunstancias, las posibilidades de la propia empresa, la competencia, el mercado, el marco legal, la coyuntura y el marco socioeconómico y cultural). Obviamente, en este análisis quedan incluidas las condiciones generales (tendencias de demanda), condiciones neutrales (factor financiero de la empresa y aspectos de la administración pública, medios de comunicación, grupos de interés existentes, etc.).

Llegados a este punto se puede desarrollar un *diagnóstico de la situación* en su conjunto y entender cuáles son los aspectos que colocan al proyecto en una situación de debilidad, cuáles son las amenazas posibles, dónde residen nuestros puntos más fuertes y sólidos para afrontar el proyecto, y cuáles son nuestras oportunidades al respecto y/o previsibles. En definitiva, definir nuestros problemas y oportunidades. Muchos teóricos insisten en realizar *matrices de posición competitiva*. En realidad se trata de intentar visualizar la valoración del atractivo del mercado en relación a la posición competitiva de nuestra compañía. El atractivo del mercado se acostumbra a medir por su tamaño (a no ser que intentemos desarrollar una estrategia que procure cubrir nichos del mercado), su tasa de crecimiento potencial y real, la capacidad de negociación de los clientes y proveedores, las dificultades técnicas para tratar de introducirnos en el mercado y la rentabilidad de este. Por su parte, la consideración de nuestra posición competitiva se centrará en analizar la calidad que somos capaces de ofrecer para que se perciba, nuestro atractivo en la política de precios, nuestra capacidad de servicio asociado a nuestros productos y nuestra imagen de marca percibida (que podría actuar como marca paraguas).

Con el diagnóstico en la mano se pueden establecer las *decisiones sobre el mercado objetivo*, las cuales no son otra cosa que las decisiones estratégicas. La estrategia a desarrollar dependerá de nuestra ubicación en el mercado. Con la estrategia se describe lo que debe hacerse para orientar los objetivos. Establecer una estrategia implica conocer, en líneas generales dónde queremos estar y ello también responde a objetivos finales. Objetivos y estrategias se condicionan mutuamente. Así, los objetivos de marketing quedarán supeditados a las estrategias corporativas. A fin de cuentas, el plan de marketing se encuentra supeditado al plan estratégico. A efectos de este, primero estableceremos objetivos de marketing para, consecuentemente, establecer estrategias para alcanzarlos.

Los *objetivos* también pueden ser defensivos o neutros. Es decir, tratar de mantener la posición en el mercado ante una situación adversa, o bien realizar acciones de mantenimiento cuya finalidad es continuar manteniendo la situación presente. En realidad, los objetivos son el aspecto fundamental de la razón de ser de un plan de marketing, pues será con él como lograremos alcanzarlos. Los objetivos deben establecerse con precisión. No es suficiente con decir que se pretende vender más, sino que hay que establecer metas (descripciones más precisas de los objetivos), como, por ejemplo, aumentar un 3 % nuestra participación en un mercado concreto. La esencia de todo objetivo es solucionar un problema de la empresa y por ello debe concretarse. En la medida de lo posible, los objetivos deben ser cuantificables. Conviene observar la necesidad de coherencia entre objetivos y metas. Así, difícilmente serán compatibles objetivos de expansión de mercado que comporten un descenso de precios con lograr mejorar la rentabilidad por unidad. Lo mismo ocurre a la hora de destinar recursos. Un objetivo no puede limi-

tar las herramientas para alcanzar otro objetivo, por ejemplo, a través del presupuesto. Por ello, los objetivos están estrechamente ligados a los presupuestos y, de hecho, los presupuestos deben establecerse según los objetivos y no a la inversa o de manera independiente.

En cualquier caso, los objetivos se encuentran sustentados por hipótesis de trabajo y análisis de situaciones que llevan consigo el qué y el cuándo. Igualmente, deben ser alcanzables, pero también ambiciosos y, por supuesto, además de estar registrados en el plan de marketing deben ser transmitidos a los responsables y/o secciones afectadas.

Con los objetivos de marketing establecidos, planteamos las *estrategias de marketing*. En la estrategia de marketing se indica lo que hay que hacer. Por lo tanto es un conjunto de decisiones coherentes y conscientes sobre acciones a emprender y habilitación de recursos necesarios para alcanzar los objetivos. No obstante, no se debe olvidar que en el mismo campo la competencia también toma decisiones y esto podrá generar variaciones a la hora de desarrollar la estrategia.

Se puede decir que encontramos tres grandes aspectos estratégicos: las *estrategias corporativas*, las *estrategias de segmentación y posicionamiento* y, finalmente, las *estrategias de funcionalidad*.

Entendemos por *estrategias corporativas* los conceptos de visión y misión además de la estrategia competitiva. La *visión* sirve para descartar aquellos negocios que no se encuentran dentro de la vocación de la empresa. Se trata de responder a conceptos como qué nos gustaría ser, cuáles son nuestros valores a potenciar, cuáles son nuestras áreas propias de negocio y cuál es la lógica que nos motiva y hacia dónde queremos ir, fundamentalmente. Por su parte, la *misión* implica definir la filosofía de la empresa, su personalidad, su razón de ser, las necesidades que trata de cubrir,

el tipo de público objetivo al que se dirige y, en definitiva, su papel en el contexto social en el que se desarrolla. Algunos autores tienden a diferenciar estos aspectos hablando de estrategias competitivas y/o perfil del negocio. No obstante, se puede simplificar desarrollando más ampliamente el concepto de misión.

Se debe comprender por estrategias de segmentación y posicionamiento la identificación clara e inequívoca de nuestros públicos y el valor que perciben sobre lo que ofrecen nuestros productos y/o nuestra marca. El posicionamiento no deja de ser una percepción de productos y marcas en relación a otros que ofrecen lo mismo. Como ya se comentó en otro capítulo, segmentación y posicionamiento son conceptos muy unidos en su práctica. Obviamente, primero se debe segmentar para poder posicionar.

Finalmente, en cuanto a las *estrategias de funcionalidad* nos sumergimos en la acción de las funciones de las políticas de marketing: precio, producto, distribución e impulsión. Estas estrategias quedan comprometidas por las estrategias de segmentación y posicionamiento y, al mismo tiempo, estas últimas están condicionadas por las estrategias corporativas.

En cuanto a las *tácticas* de marketing, cabe decir que nos muestran los modos de ejecutar la estrategia, de la misma forma que las estrategias nos indican el modo de alcanzar los objetivos. Por lo tanto, nos describen cómo ejecutar las estrategias por medio de las variables de producto, distribución, precio e impulsión.

En el apartado de *ejecución y control*, el plan de marketing nos indicará cuál debe ser nuestro punto de equilibrio para el periodo del plan de marketing en cuestión. En ocasiones, tal como se indicó, el punto de equilibrio no es alcanzable, puesto que el negocio se puede encontrar en otro aspecto del producto (vuelven a servirnos de ejemplo las impresoras domésticas, cuyo

negocio no se encuentra en la propia máquina sino en la venta de tinta que utiliza). Evidentemente, en la ejecución y control se procede a vigilar nuestros avances y a procurar que la ejecución del plan sea un éxito en cada una de sus fases. Se recomienda que el control se realice mensualmente para poder actuar y ejercitar las correcciones necesarias y, si es necesario, modificar el plan de marketing para que sea viable.

Teniendo en cuenta que los objetivos terminarán siendo datos cuantitativos (ventas y facturación) y que para ello necesitaremos controlar la cuantía y la temporalidad de nuestros esfuerzos, habrá que desarrollar una cuenta de resultados

Todo plan de marketing debería finalizar con un *resumen* ejecutivo. Mediante el resumen, el lector podrá hacerse una idea clara de los puntos fundamentales del plan de marketing, apuntando sus ventajas y beneficios, al igual que los costes, que deberían venir reflejados en la cuenta de resultados prevista, la cual, en algunas ocasiones, viene expuesta en los apéndices (aunque ello no es lo más apropiado dada su importancia). Por supuesto, en el resumen se especificará cuál es la ventaja diferencial del proyecto, especialmente ante los competidores, la cual resulta ser la razón fundamental por la que el proyecto va a ser un éxito.

Bibliografía

- Cohen, William A.** (1990). *El plan de marketing*. Bilbao: Deusto.
- Córdoba Villar, José Luis** (1990). *Principios y objetivos del marketing*. Bilbao: Deusto.
- Díez De Castro, Enrique. C.** (et al.) (2001). *Comunicaciones de marketing. Planificación y control*. Madrid: Pirámide.
- Kotler, Philip** (1992). *Dirección de marketing* (7.^a edición). Hertfordshire (UK): Prentice Hall International.
- Kotler, Philip; Keller, Kevin L.** (2005). *Marketing Management* (12.^a ed.). Nueva Jersey: Prentice Hall.
- Lorente García, Joaquín** (1986). *Casi todo lo que sé de publicidad*. Barcelona: Folio.
- Martínez Guillén, M.^a del Carmen** (2003). *La gestión empresarial*. Madrid: Díaz de Santos.
- Sainz de Vicuña Ancín, José M.^a** (2012). *El plan estratégico en la práctica*. Pozuelo de Alarcón (Madrid): Esic.
- Sainz de Vicuña Ancín, José M.^a** (2018). *El plan de marketing en la práctica*. Pozuelo de Alarcón (Madrid): Esic.
- Schmitt, Bernd** (1999). *Experiential Marketing*. Barcelona: Deusto.
- Solana Sánchez, Daniel** (2010). *Postpublicidad*. Barcelona: Double You.
- Torres Romeu, José Manuel; Córdoba Villar, José Luis** (1990). *Técnicas de marketing*. Bilbao: Deusto.

PANORÁMICA DEL MARKETING

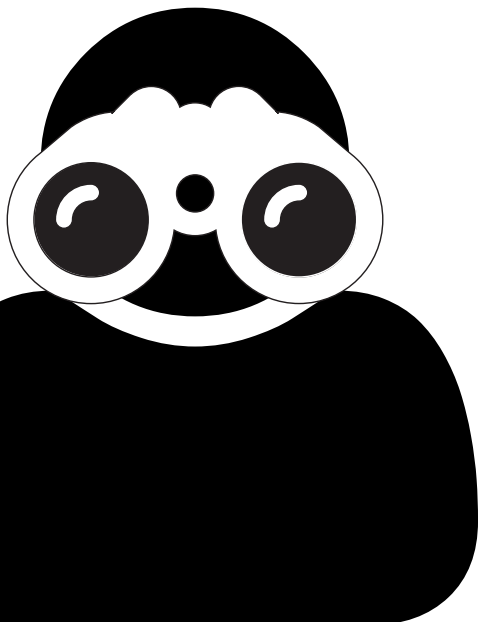
Panorámica del marketing es un libro completo y breve sobre lo que es el marketing en sus esencias. Hace hincapié en cómo encajan las nuevas tecnologías en sus estructuras fundamentales y ofrece una visión global de las técnicas más utilizadas y emergentes del marketing digital así como de los nuevos oficios en este ámbito.

Se trata de una obra ideal para los que no pertenecen al mundo del marketing. Es igualmente útil para los que quieren ordenar ideas con el objetivo de obtener beneficios haciendo uso de un concierto que invita a desarrollar estrategias coherentes.

En estas páginas también se realiza un vuelo rasante sobre la investigación de mercados, las posibilidades sobre cómo utilizarla para acertar en las decisiones de marketing y mejorar las expectativas en los proyectos empresariales de todo tipo.

Con este libro aprenderás sobre:

✓ marketing; ✓ *marketing-mix*; ✓ determinantes; ✓ políticas de marketing;
✓ estrategias; ✓ tácticas; ✓ técnicas; ✓ oficios en el marketing; ✓ investigación
de mercados; ✓ objetivos de marketing; ✓ plan de marketing; ✓ identidad
corporativa; ✓ consumidor; ✓ comprador



Joaquín García-Lavernia Gil

Doctor en Humanidades y Ciencias Sociales, actualmente ejerce como profesional consultor, investigador y docente universitario en el ámbito de la comunicación.

