



Marketing

para los nuevos tiempos

Coordinador: Javier Maqueda



Marketing para los nuevos tiempos

Marketing para los nuevos tiempos

Javier Maqueda Lafuente

Coordinador



MADRID • BOGOTÁ • BUENOS AIRES • CARACAS • GUATEMALA •
MÉXICO • NUEVA YORK • PANAMÁ • SAN JUAN • SANTIAGO
AUCKLAND • HAMBURGO • LONDRES • MILÁN • MONTREAL • NUEVA DELHI • PARÍS
SAN FRANCISCO • SIDNEY • SINGAPUR • ST. LOUIS • TOKIO • TORONTO

Marketing para los nuevos tiempos

No está permitida la reproducción total o parcial de este libro, ni su tratamiento informático, ni la transmisión de ninguna forma o por cualquier medio, ya sea electrónico, mecánico, por fotocopia, por registro u otros métodos, sin el permiso previo y por escrito de los titulares del Copyright. Diríjase a CEDRO (Centro Español de Derechos Reprográficos, www.cedro.org) si necesita fotocopiar o escanear algún fragmento de esta obra.

Derechos reservados © 2012, respecto a la primera edición por:

McGraw-Hill/Interamericana de España, S.L.
Edificio Valrealty, 1.ª planta
Basauri, 17
28023 Aravaca (Madrid)

ISBN: 978-84-481-7989-2

Depósito legal:

Editora: Cristina Sánchez

Director de Educación y Desarrollo de Negocio: Álvaro García Tejada

Diseño de cubierta: David Santás

Composición: J.B.P. Maquetacions Informàtiques, S.L.

Impresión:

IMPRESO EN ESPAÑA - PRINTED IN SPAIN

Contenido

Prólogo	vii
<i>Jaime Gil Aluja</i>	
Agradecimientos	ix
Tema 1. Introducción al marketing	1
<i>Adolfo Sánchez Burón - Aitor Maqueda Solórzano</i>	
Tema 2. Marketing y ventas. Buenas prácticas comerciales y de gestión en el sector farmacéutico. Caso Novartis: estrategia comercial para el éxito	13
<i>Claire Bastien</i>	
Tema 3. Segmentación de mercados en marketing	27
<i>Luis A. Rábade - Stella Salvatierra</i>	
Tema 4. Estrategias en la fijación de precios	43
<i>Jesús Rivas Luis</i>	
Tema 5. Un mundo interminable de conversaciones	57
<i>Gabriel Olamendi</i>	
Tema 6. Introducción al modelo <i>Loyalty Management</i> y el conocimiento y evolución de los clientes	67
<i>José Daniel Barquero Cabrero - Carlos Rodríguez de Llauder Santomá</i>	
<i>Alfonso Cebrián Díaz</i>	
Tema 7. Distribución comercial	93
<i>Vanesa Francisca Guzmán Parra - Francisca Parra Guerrero</i>	
<i>José Roberto Vila Oblitas</i>	
Tema 8. La investigación comercial	105
<i>Javier Landa</i>	
Tema 9. Imagen y posicionamiento de marca	125
<i>Fernando Casado Juan - Jordi Aymerich Martínez</i>	
Tema 10. Marketing y redes sociales	147
<i>José Luis Crespán Echegoyen - Carolina Luis Bassa</i>	

Tema 11. Marketing y responsabilidad social en la empresa	161
<i>Aldo Olcese Santoja</i>	
Tema 12. Una alternativa para el análisis y mejora de la comunicación comercial dirigida a países importadores	179
<i>Jaime Gil Lafuente</i>	
Tema 13. Modelo de relación como elemento clave de satisfacción	191
<i>José Daniel Barquero Cabrero - Mario Barquero Cabrero</i> <i>Carlos Rodríguez de Llauder Santomá</i>	
Tema 14. Marketing internacional	221
<i>Esther Subirà Lobera</i>	
Tema 15. El marketing en el deporte	249
<i>Jorge Carretero - Juan Carlos Cubeiro</i>	
Tema 16. Modelo de creación de valor para el cliente	255
<i>Mario Aguer Hortal - Jesús Viscarri Colomer</i>	
Tema 17. Implementación en la empresa del modelo de las inferencias lógicas a las estrategias CRM	267
<i>Anna Maria Gil Lafuente</i>	
Tema 18. Marketing de servicios y fidelización de la clientela. El caso de El Corte Inglés. El caso de Coca-Cola	279
<i>Francisco Javier Maqueda Lafuente</i>	
Epílogo. Innovación tecnológica en el marketing y las ventas	315
<i>Silvia Leal</i>	

Prólogo

Solo hay dos maneras de reducir y devolver las deudas: el ahorro y el trabajo; y a las dos condiciones de este actualísimo proverbio escocés añadiría una tercera: la innovación. Muy escocesa y también muy nuestra, porque nunca han sido tan necesarias como hoy las aportaciones de los ilustres investigadores reunidas en este volumen para enfrentarse a los desafíos que han sumido a nuestro sistema económico en la postración, de la que solo podrán sacarle, efectivamente, el esfuerzo y la racionalización del gasto unidas a la renovación de nuestras actividades productivas.

Marketing para los nuevos tiempos: investigación, experimentación, análisis, proyectos y emprendedores que los hacen posibles. Siempre útiles, pero nunca tan urgentes como hoy para salir de la parálisis y renovar lo mejor de la economía española, cuya punta de lanza exportadora se dirige ya a abrir mercados en los cinco continentes con este, nuestro mejor marketing, como todopoderosa tarjeta de presentación.

Se hacen aquí necesarios unos breves apuntes a modo de marco en el que será imprescindible enmarcar las propuestas de los autores de esta obra. En un contexto económico como el que vivimos, gobiernos, empresas e instituciones públicas o privadas están buscando alternativas a aquellos sistemas formales, métodos operativos y modelos cuya validez, antes incuestionable, se ha tornado hoy totalmente inservible. Los estudiosos que cultivan las técnicas económicas y de gestión en general y las del marketing en particular no han permanecido inermes ante tan graves sucesos, los cuales, en su deriva, amenazan con la destrucción de lo que hoy conocemos como economía del bienestar.

Es una exigencia para todos quienes nos hallamos al servicio de la sociedad redoblar esfuerzos para limitar, en lo posible, el sufrimiento de aquellos grupos humanos, desgraciadamente cada vez más numerosos, carentes de toda esperanza en la recuperación de las posiciones, que se intuyen lejanas, de disfrute y acomodo. Y así lo ha hecho el grupo de profesores que firman los trabajos que conforman esta obra, al proponer nuevas maneras de concebir los problemas comerciales o simplemente, aunque no menos importante, al buscar la adaptación de esquemas ya existentes a las realidades que van surgiendo cada vez con mayor complejidad.

Han comprendido bien que no cabe la excusa de lo poco que una persona o grupo de personas puede hacer ante el enorme tamaño del fenómeno depresivo. La agregación de pequeñas o medianas consecuencias es superior a su suma aritmética como consecuencia de las potenciales sinergias y del proceso autoimpulsor que siempre actúa potenciando los resultados.

El libro que en esta ocasión presentamos constituye, así lo deseamos, un articulado intento de armonizar las propuestas de un selecto grupo de profesores universitarios que tienen como objetivo proporcionar vías de acceso a unos conocimientos capaces de hacer frente a un mundo que, de tan cambiante, se ha convertido en incierto. Desconocemos cuál será su acogida que, en todo caso, la deseamos repleta de éxitos. El esfuerzo de sus autores así lo merece.

Hablan de un *Marketing* para desafiar a los tiempos que vivimos, cuando tras la euforia ha llegado la depresión, y en ella la incertidumbre convierte cualquier empresa en arriesgada; e investigación para convertir ese riesgo en oportunidad de innovar. Porque así ha procedido este equipo: sin rigideces cognitivas; sin encasillamientos estériles; desde un enfoque pluridisciplinar, abierto, fresco y, al mismo tiempo, riguroso y sistemático, como el que han adoptado los autores sin renunciar a ninguna aproximación científica –Psicología, Gestión y Dirección de Empresas, Sociología, Antropología cultural–, aproximaciones diversas, pero igualmente provechosas para describir el comportamiento económico del epicentro de toda ciencia social: el ser humano.

Prima en la obra un enfoque innovador y, al mismo tiempo, madurado en la experiencia que proporciona el día a día de la enseñanza y la cadencia de los instantes dedicados a la investigación; para muchos de los profesores que forman el grupo investigador del proyecto, años de trayectoria investigadora en el estudio del marketing.

Bajo la atenta vigilancia del profesor y académico Javier Maqueda, siempre se ha procedido dentro del rigor de la reflexión sistémica. Porque inteligencia es adaptación y las crisis son precisamente los momentos en que la evolución se acelera y selecciona a los más aptos de entre aquellos que lo son menos. Esto es válido también en el ámbito de las organizaciones: las que sobrevivan –y debemos citar aquí la ley de Evans– serán las que dispongan de un índice de aprendizaje igual o mayor que el índice de cambio de su entorno externo.

Cambiar, adaptarse o desaparecer, extinguirse... Solo hay una manera de sobrevivir como estructura organizada: ser inteligente, anticiparse y, para ello, de nuevo investigar, experimentar, renovar, reformar. La sociedad del conocimiento nos exige más y más continuados esfuerzos de adaptación al cambio, y por ello deseamos aconsejar la detenida lectura de este volumen por cuanto sintetiza con acierto las más variadas direcciones de la investigación en el ámbito del marketing, tanto en conceptos como en técnicas operativas. Consideramos que este libro no debe faltar en la biblioteca del estudioso que de tal se precie.

Estamos convencidos de que el trabajo de coordinación, llevado a cabo con acierto por el profesor Maqueda, facilitará al estudioso su entrada en el nuevo mundo que se percibe en el horizonte, repleto de incertidumbres pero también lleno de esperanzas.

Muchas preguntas se plantean para cuya respuesta no han escatimado esfuerzos los investigadores: ni en tiempo ni en determinación, ni en ambición intelectual ni en afán pedagógico. Otra prueba de ello es el ameno e ilustrativo despliegue de ilustraciones, figuras y gráficos, cuando los autores han considerado que con ellas se hacían más sencillas las descripciones y los análisis, en otras circunstancias más complejas, convirtiendo así en evidentes los razonamientos más abstractos. Cuando ha sido necesario, los autores han acompañado, con eficacia, las proposiciones formales con ejemplos o formulaciones muy asequibles que favorecen la comprensión de planteamientos a priori difíciles.

Me complace, pues, en saludar el trabajo bien hecho de estos investigadores, que no han dudado en enfrentarse a los malos tiempos, sino que han trabajado para que los nuevos puedan ser mejores. Demos pues a conocer con satisfacción sus resultados, que muy pronto no faltarán, estoy seguro, quien los convierta en florecientes realidades empresariales.

Jaime Gil Aluja

Presidente

Real Academia de Ciencias Económicas y Financieras

Agradecimientos

Este libro que ahora tiene en sus manos ha sido confeccionado a partir de la abnegada y cualificada participación de una serie de catedráticos y profesores de las más importantes universidades y escuelas de negocios del estado español.

Quisiera también dedicar un recuerdo cariñoso a mis alumnas de 4.º Curso de LADE de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales de la Universidad del País Vasco/Euskal Herriko Unibertsitatea: Maite Cerdá Ferreiro, Tania Franco García, Inés González Elespe y Virginia Santos Gutiérrez, por la gran cantidad de horas y el esmero que pusieron en la preparación y validación de los casos prácticos.

Todos los miembros del equipo de trabajo respondieron inmediatamente al requerimiento que se les hizo solicitando su desinteresada participación en esta importante labor cuyos beneficios en concepto de derechos de autor irán íntegramente destinados a favor de Aldeas Infantiles SOS. En consecuencia, es de justicia reconocerles su labor, su esfuerzo y su generosidad la cual hago extensiva a los ejecutivos de El Corte Inglés, D. José Carlos Ramos, y de Coca Cola, D. Gonzalo Márquez.

Teresa del Barrio colaboró en todas las interminables tareas de composición y de corrección de los originales.

Por último, quiero agradecer, asimismo, a la Editorial McGraw-Hill su sensibilidad y su disposición a la hora de colaborar en este ilusionante proyecto que hoy, podemos decir con orgullo, es una bella realidad.

Prof. Dr. Javier Maqueda Lafuente

Tema 1

Introducción al marketing

Adolfo Sánchez Burón - Aitor Maqueda Solórzano
Universidad Camilo José Cela

Introducción

En este capítulo introductorio se pretende dar una imagen general de la disciplina del marketing, teniendo en cuenta su juventud comparada con otras disciplinas de las ciencias económicas y del comportamiento (su inicio suele concebirse en torno a principios del siglo XX). Esto viene a significar que estamos hablando de un concepto vivo, dinámico, que responde de manera adaptativa a las circunstancias económicas y sociales por las que atraviesan las sociedades en momentos históricos concretos. Respondiendo a esta característica idiosincrásica, en los dos primeros epígrafes se profundizará sobre el concepto y definición del marketing desde una visión diacrónica, analizando su evolución mediante la exposición de las distintas fases identificadas por los académicos del marketing, que sirven para comprender el momento actual sobre qué es el marketing, por qué se ha llegado a esta situación y, especialmente, por qué estamos discutiendo sobre un cambio de paradigma centrado en lo que se denomina marketing relacional.

Teniendo en cuenta el carácter práctico de la disciplina objeto de estudio, sin olvidar su faceta académica, a continuación nos centraremos en describir tres áreas interrelacionadas, esenciales en el proceso de elaboración de un plan de marketing: analítica, estratégica y operativa. No hay que olvidar el carácter introductorio de este capítulo que obliga a tratar muchos temas con un formato de mera presentación, dado que en capítulos posteriores se profundizará en cada uno de ellos.

Para terminar, y poniendo el énfasis en la orientación hacia el cliente, se expondrán brevemente algunas características del consumidor que están siendo centro del debate sobre la evolución y futuro del marketing: el proceso de toma de decisiones, fundamentalmente relacionada con la conducta de compra, y la evolución que ha sufrido el comportamiento de los clientes actuales en los últimos años y el efecto que están teniendo las tecnologías de la Web 2.0 sobre estos cambios.

Aproximación al concepto de marketing

Mucho se ha escrito y debatido sobre el concepto del marketing tanto desde una perspectiva teórica como aplicada, sin embargo, todavía se está lejos de un consenso sobre las dimensiones, características y prácticas que debería reunir una definición que abarcara una imagen global del término (Brooksbank, Davey y McIntosh, 2010). Tal vez sea demasiado pretencioso pretender alcanzar una definición que aúne un acuerdo general, fundamentalmente debido al carácter multifacético, multidimensional y multinivel del concepto, sin embargo, dicha búsqueda responde a una necesaria respuesta de identidad en el ámbito de estudio de la disciplina del marketing.

Siguiendo con el lema de que para entender nuestro presente debemos comprender primero nuestro pasado, se comenzará esta exposición realizando una revisión basada en las distintas propuestas y modificaciones manifestadas por la *American Marketing Association* (AMA) respecto al concepto del marketing, de tal manera que a partir de ellas se entiendan los momentos por los que ha pasado dicha definición y, especialmente, la concepción que en la actualidad se tiene de esta disciplina (Lusch, 2007; Wilkie y Moore, 2007).

La AMA, fundada el 1 de enero de 1937, incluía en su constitución una primera aproximación conceptual, entendiendo el marketing como «las actividades empresariales que dirigen el flujo de bienes y servicios desde la producción al consumo». En 1948 y 1960 se reafirma esta definición y se incluye una leve modificación: «la realización de actividades empresariales que dirigen el flujo de bienes y servicios desde el productor al consumidor o usuario» (*AMA Committee on Definitions*, 1960).

Esta primera definición claramente tendrá un efecto centrífugo, girando la concepción que se tiene del marketing en estos primeros años en torno a las relaciones de intercambio o transacciones. Así, uno de los autores más prolíficos en este debate establece que el marketing es una ciencia del comportamiento que pretende explicar las relaciones de intercambio (Hunt, 1976, 1983).

No será hasta 1985 cuando la AMA modifica esa primera definición en los siguientes términos: «El marketing es el proceso de planificación y ejecución de la concepción del producto, precio, comunicación y distribución de ideas, bienes y servicios, para crear intercambios que satisfagan a los individuos y a los objetivos de la organización» (*AMA Board of Directors*, 1985).

En esta nueva definición se mantiene el peso en el concepto de intercambio, pero se añaden otros aspectos de interés que estarán presentes en las definiciones de los académicos durante este periodo. Primero, se incorpora el componente estratégico como elemento más relevante, unido al operativo: no solo es planificación, también es ejecución, y de aquí será necesaria una concepción analítica de control, desarrollando métricas que permitan la cuantificación de las posibles desviaciones. Segundo, se incluyen las 4 P del Marketing Mix: producto (*product*), precio (*price*), comunicación (*promotion*) y distribución (*placement*). Tercero, se habla del concepto psicológico de satisfacción tanto por parte de los individuos como de las empresas, incluyendo de esta forma al marketing dentro de las ciencias del comportamiento. Esta acepción tendrá un gran desarrollo empírico posterior operativizando el concepto de satisfacción y calidad del servicio como la diferencia entre las expectativas de los clientes y las percepciones de lo que reciben (Parasuraman, Zeithaml y Berry, 1985, 1988).

En 2004, la AMA propone una nueva definición de marketing, el cual se entiende como «una función de las organizaciones y un conjunto de procesos para crear, comunicar y distribuir valor a los clientes y para gestionar las relaciones con los clientes mediante procedimientos que benefician a la organización y a todos los interesados».

Nueve años después, los cambios son llamativos: en primer lugar, desaparece el clásico marketing-mix cuestionado a partir de múltiples propuestas por ampliar o sustituir las 4 P (producto, precio, comunicación y distribución); igualmente, se sustituye el término de intercambio y transacción por el concepto que es propuesto como nuevo paradigma del marketing: gestionar las relaciones con los clientes. No resulta extraño afirmar que se inicia la era del marketing relacional. Por último cabe añadir otra modificación: desaparece la expresión de «satisfacción» y se sustituye por «crear, comunicar y distribuir valor» para los diferentes *stakeholders* –grupos interesados o implicados en las actividades de una organización– (Sheth y Uslay, 2007).

Por último, la AMA en 2007 hace una leve modificación fruto del debate surgido de la reciente definición. El marketing es «la actividad, el conjunto de instituciones y los procesos dirigidos a crear, comunicar, distribuir e intercambiar ofertas que aportan valor para los clientes, usuarios, socios y la sociedad en su conjunto» (AMA, 2007).

En esta nueva modificación se sustituye la consideración de «marketing como función», ampliándose a «actividad, instituciones y procesos», aportando un enfoque sistémico donde todos los elementos están relacionados; se mantiene el objetivo centrado en «aportar valor», incidiendo en la idea de relaciones a largo plazo que maximicen la rentabilidad de los diferentes *stakeholders* pero, además, se amplía el efecto que las prácticas de marketing tienen para toda la sociedad, incidiendo en ese enfoque sistémico (Dann, 2008).

Evolución del concepto de marketing

Si bien a principios del siglo XXI no puede discutirse el efecto que tiene el marketing en el desarrollo de la sociedad en las últimas décadas, no se puede olvidar que es una disciplina sin una larga historia, si lo comparamos con otros ámbitos empresariales y económicos. Se acepta que el marketing nace a finales del siglo XIX y principios del XX, proponiéndose varios sistemas para clasificar y representar las distintas fases que han servido para transformar y modelar las teorías y prácticas del marketing hasta llegar a ser lo que es hoy día (Grönroos, 1989). Entre estos sistemas cabe destacar el basado en «las tres fases del marketing»:

Orientación hacia el producto (hasta 1880): es una etapa centrada en la producción, donde la demanda es mucho mayor que la oferta dado que la producción es relativamente reducida. Esto provoca que lo importante sea la distribución: colocar el producto en el punto de venta, acompañado de altos precios y márgenes de beneficios. El papel del marketing es muy reducido.

Orientación a las ventas (1880-1950): en este momento se produce un cierto equilibrio entre oferta de productos y demanda de consumo. Aparecen grandes marcas que incrementan la competencia y generan una reducción de márgenes y precios. En este caso, las estrategias de marketing se desarrollan orientadas a la persuasión, a conseguir la venta del producto independientemente de las necesidades o deseos de los clientes.

Orientación al mercado (hasta la actualidad): en esta fase la oferta es mayor que la demanda. El incremento de la competencia y la reducción de las barreras de entrada en los mercados hacen que el poder de decisión del cliente aumente; ya no compra «lo que hay», toma decisiones en función de sus necesidades y deseos. Por otro lado, el conocimiento del cliente aumenta, y la empresa debe adaptarse y responder a las demandas efectuadas por los segmentos de sus clientes potenciales. En este momento resulta necesario segmentar los mercados y diferenciar los productos y servicios.

Una propuesta alternativa de la evolución del marketing es ofrecida por Wilkie y Moore (2003), explicada desde una perspectiva donde se conjugan las visiones académica y práctica:

Era I, de 1900 a 1920. Fundación del ámbito: época en la que se funda el ámbito de estudio del marketing.

Era II, de 1920 a 1950. Formalización del ámbito: momento en el que se formaliza el campo de estudio, creándose la AMA (American Marketing Association) y las primeras revistas científicas sobre el marketing.

Era III, de 1950 a 1980. Cambio de paradigma (en el marketing, el management y las ciencias): se produce un cambio de paradigma en varias áreas académicas asociadas al mundo de la empresa: management, recursos humanos, marketing...

Era IV, de 1980 hasta nuestros días. Intensificación de los cambios: periodo caracterizado por los cambios continuos y dramáticos, provocados por distintas fuerzas ambientales, algunos de estos son (Webster, 2004):

- Evolución desde sistemas organizacionales de las empresas más burocráticos a otros más flexibles, que permitan una respuesta lo más rápida posible a las demandas del entorno, posibilitando ventajas competitivas.
- Vertiginosa evolución y expansión en su uso de las nuevas tecnologías y las telecomunicaciones.
- Dominio de minoristas de *low-cost* en una gran cantidad de categorías de productos.
- Énfasis en los rendimientos trimestrales como medida del rendimiento y valor de la empresa.
- Efecto de la globalización y los nuevos entornos de competitividad.
- Reducción de personal y costes en las empresas mediante sistemas de reingeniería, externalizando procesos de la empresa.

Análisis del entorno del marketing

Tras analizar la definición y evolución del concepto del marketing, el resto del capítulo estará enfocado a cuestiones de carácter aplicado. Para ello, el primer paso, teniendo como fin último la elaboración de un plan de marketing en la empresa, es conocer el entorno donde se mueve su negocio, qué fuerzas condicionan sus estrategias, qué circunstancias pueden afectar positiva o negativamente su posición en el mercado y, en definitiva, sacar ventaja sobre las oportunidades que ofrece la situación y minimizar el efecto que puedan suponer las amenazas presentes. La precisión de este análisis, efectuado de manera sistemática, supondrá un elemento diferenciador de la organización que le permitirá tomar ventaja sobre los competidores adelantándose a los cambios en el mercado. Dos tipos de análisis han de realizarse: el análisis del microentorno y el análisis del macroentorno de la empresa.

El microentorno de la empresa

El microentorno distingue los distintos factores que generan influencias próximas a la empresa y que afectan directamente a la manera de proporcionar el producto a los clientes. Estos factores son:

La *propia empresa*, que forma el entorno interno, compuesta por los distintos departamentos (I+D, producción, finanzas, recursos humanos, compras...) que pueden influir en el proceso de generación, distribución y venta del producto, y que, en definitiva, deben estar orientadas y alineadas para generar valor para el cliente.

Los *proveedores*, encargados de suministrar las materias primas para la elaboración final del producto. Su influencia radica en la capacidad de satisfacer las demandas de la empresa en el momento preciso, de tal manera que no se generen excedentes y no se produzcan retrasos que puedan paralizar la producción. Igualmente, es importante predecir modificaciones en los precios de estos recursos necesarios que puedan alterar el precio final del producto y la posible respuesta del cliente.

Los *intermediarios*, cada vez con mayor peso, y que se encargan de distribuir el producto desde el productor al cliente final. Este proceso se complejiza a medida que el número de consumidores potenciales es más elevado y las zonas geográficas más dispersas. Se dividen en mayoristas y minoristas. Los primeros encargados de comprar el producto al fabricante o a un mayorista y los vende a otros mayoristas o a detallistas, pero no los vende al consumidor. Por su parte, el minorista o detallista sí se encarga de distribuir el producto desde el fabricante o mayorista al consumidor final.

La *estructura competitiva del mercado*, donde deben analizarse los competidores actuales y los potenciales (estudiando las barreras de entrada), la cuota de mercado de cada uno de ellos y su evolución, las ventajas competitivas que les diferencian y, especialmente importante para la toma de decisiones estratégicas de marketing, cómo afectan las acciones comerciales a la respuesta del mercado (Barton, 1985; Santesmases, 2007).

Las *instituciones y colectivos* que están implicados, directa o indirectamente, en la organización, producto o servicio, y que pueden afectar en alguna medida la dinámica del mercado. En estos grupos deben ser considerados: la comunidad local, medios de comunicación, organismos públicos o privados, grupos o colectivos más o menos organizados, etc.

Los *clientes*: conocer y comprender los diferentes tipos de consumidores y sus patrones de compra y consumo, incidiendo en una serie de variables sociodemográficas y psicológicas que permitan cuantificar segmentos, su tamaño y rentabilidad.

El macroentorno de la empresa

Las fuerzas presentes en el macroentorno no afectan de manera directa a la actividad comercial de la compañía, por lo que no están bajo su posibilidad de influencia, sino que afectan a todas las actividades de la propia sociedad. Seis factores se pueden distinguir, que plantean

oportunidades y amenazas para las empresas de un sector (Kotler, Armstrong, Saunders et ál., 2000).

El entorno demográfico. El análisis de la estructura demográfica junto con las características intrínsecas de la sociedad (distribución por edad, sexo, raza, ocupación) donde se concentra el negocio de la empresa es el primer paso para determinar el público objetivo. A su vez, hay que tener en cuenta los cambios que se producen en dicha estructura y que pueden llegar a suponer amenazas u oportunidades: envejecimiento progresivo de la población, cambios en la familia, mayor nivel educativo, movimientos migratorios internos y externos, etc.

El entorno económico. En este se incluyen las variables macroeconómicas que afectan al poder adquisitivo de los ciudadanos y, por ello, a sus posibilidades de consumo. Se tienen en cuenta: la distribución de la renta, el nivel de empleo y tasa de paro, el tipo de interés del dinero, la inflación, la tasa de crecimiento económico, la balanza de pagos...

El entorno natural. La conciencia ecológica de las sociedades ha crecido en las últimas décadas afectando a la imagen que exportan las compañías en relación con el respeto que muestran hacia el medio ambiente. A su vez, las normativas locales, nacionales e internacionales han ido incrementando su dureza, siendo cada vez menos permisivas con desmanes medioambientales que provocan una degradación y disminución de los recursos naturales.

El entorno tecnológico. La velocidad y rapidez en la expansión de las tecnológicas suponen hoy día, y más que nunca, un elemento diferenciador que permite a las empresas posicionarse como entidades competitivas en un entorno rápidamente cambiante. El Departamento de I+D y, sobre todo, su capacidad de adaptación y de introducción de las nuevas innovaciones del sector son clave para la capacidad de actualización y modernización de la empresa. Pero no solo afecta a la capacidad de producción sino, y más relacionado con el ámbito del marketing, por las posibilidades que ofrece para comunicar directamente a la organización con el consumidor mediante Internet y más concretamente empleando las herramientas disponibles en la Web 2.0: redes sociales, blogs, videoblogs, foros, chats...

El entorno legal y político. En este ámbito se tienen en cuenta la legislación que regula las operaciones de la empresa, así como cambios políticos (inestabilidad en el mundo islámico) o sociológicos (cambios en los estilos de vida, incorporación de la mujer al trabajo, aparición de grupos y su organización en torno a intereses de consumidores...) que pueden afectar a la dinámica de la empresa en múltiples facetas (encarecimiento de materias primas, importancia en acciones socialmente responsables, etc.).

El entorno cultural. En la actualidad este ámbito adquiere una gran importancia debido a los procesos de globalización: el respeto mostrado a la cultura de un país (especialmente los países asiáticos) donde una empresa quiere instalar sus operaciones es un elemento indispensable para su éxito comercial. Así mismo, ser conscientes e interpretar correctamente cambios en los valores y principios tradicionales, que se producen muchas veces desde grupos de gente joven, son un indicador de oportunidades para las empresas: incremento del nivel cultural, la cultura del ocio y del tiempo libre, transmisión de culturas juveniles a través de Internet...

Marketing estratégico y operativo

Marketing estratégico

Como se ha comentado en el apartado anterior, el entorno que rodea a la empresa cambia y evoluciona constantemente. Su éxito vendrá dado por la anticipación a los cambios del entorno. La empresa ha de ser capaz de identificar cómo serán estos cambios y cómo influirán en el mercado para establecer una estrategia que le permita beneficiarse de ellos frente a la competencia.

En otras palabras, hemos respondido a la pregunta de «¿dónde estamos?» y hay que prepararse para responder otras tres preguntas: ¿dónde queremos estar?, ¿qué estrategia debemos seguir para llegar a la situación deseada?, y ¿qué pasos concretos debemos dar para llegar allí? La pri-

mera pregunta responde a un planteamiento de marketing analítico, observando las competencias de la empresa en relación con el entorno donde se mueve su negocio; a continuación, estamos hablando de un planteamiento estratégico, primero, especificando una serie de objetivos (¿dónde queremos estar?), segundo, formulando una estrategia (¿qué estrategia debemos seguir para llegar a la situación deseada?) y tercero, declarando una operativa (¿qué pasos concretos debemos dar para llegar allí?). Finalmente, las respuestas que se elaboren tendrán que recogerse en un documento denominado Plan de Marketing.

Mediante la estrategia de marketing se pretende alcanzar una ventaja competitiva sostenible en el tiempo, en función de las características del entorno y de las potencialidades y limitaciones de la organización. Dicha ventaja competitiva debe ser conocida por el mercado, identificando la marca con ella pero, a la vez, en la medida de lo posible, que sea difícilmente imitable por la competencia (Johnson y Scholes, 2001).

La concreción de las pretensiones de la estrategia se establece en los objetivos comerciales que suponen la identificación de las aspiraciones de la organización y la dirección a tomar pero, además, permiten el diseño de un sistema de control de los resultados obtenidos por la ejecución de las estrategias de marketing y, consecuentemente, su modificación por la constatación de desviaciones significativas de los resultados esperados. Los objetivos específicos de marketing pueden ser de ventas, beneficios o de clientes (Sánchez Herrera, 2010).

La dirección de los objetivos puede representarse en la tradicional matriz de producto/mercado que especifican cuatro opciones de desarrollo estratégico en cuanto a cobertura del mercado, productos y competencias de la organización (Ansoff, 1965):

- a) Proteger o penetrar en el mercado: se pretende incrementar el consumo de los productos actuales en los mercados actuales.
- b) Desarrollo de productos: en este caso se opta por la venta de nuevos productos en los mercados en los que opera ya la empresa.
- c) Desarrollo de mercados: a diferencia del anterior, se dirige a la venta de los productos actuales buscando nuevos mercados.
- d) Diversificación: se orienta al desarrollo de nuevos productos en nuevos mercados.

Marketing operativo

En el nivel operativo se tienen en cuenta, al menos, cuatro variables que permiten a la empresa diseñar las acciones mediante las cuales se espera alcanzar los objetivos planteados. Estas cuatro variables son las clásicas 4P: producto, precio, promoción y distribución (*place*). Mediante el diseño estratégico de cada una de ellas de manera interrelacionada, la organización pone al servicio del consumidor su oferta con el objetivo de maximizar su satisfacción; para ello, combina las cuatro variables diseñando el producto, seleccionando los medios de comunicación más adecuados, haciéndolo llegar hasta el punto de venta mediante los canales de distribución más óptimos y estableciendo los precios que mejor se ajustan a la imagen que se pretende dar. A continuación, se describirá brevemente cada uno de ellos, sin pretender ser exhaustivos, dado que en capítulos posteriores se analizarán en profundidad.

El *producto* es aquello que se ofrece a un mercado con la finalidad de que sea adquirido para satisfacer un deseo o una necesidad (Kotler, Armstrong, Saunders et ál., 2000). Las decisiones a tomar dependerán de si se trata del lanzamiento de un nuevo producto o de la gestión de la cartera actual de productos ofertados por la compañía. Entre los elementos a considerar con respecto al producto se incluyen: posicionamiento del producto o marca, características del producto, profundidad de la línea, gestión de la marca y presentación o envase.

El *precio* es el valor (monetario) que se establece por el uso o consumo de un producto o servicio. Para la fijación de precios, además de tenerse en cuenta elementos económicos (demanda, costes y beneficios, elasticidad, análisis de la competencia...), hay que plantearse igualmente variables

psicosociales como la percepción del precio del segmento de mercado al que se dirige la oferta y, con ello, la percepción de calidad de la marca, la generación de expectativas sobre ella, etc.

Mediante la *distribución* se relaciona al fabricante con el consumidor, colocando el primero el producto donde el segundo pueda adquirirlo. Implica tener en cuenta: la selección de los canales de distribución (niveles de los canales, funcionamiento, organización, relaciones y alianzas), la gestión en el punto de venta y los aspectos relacionados con la logística o distribución física (almacenamiento, conservación, transporte y entrega del producto).

Por último, la *comunicación* sirve a la organización para difundir mensajes que informen al consumidor de los productos disponibles (o de la empresa que lo fabrica) y sus características. Entre las herramientas de la comunicación se encuentran la publicidad, la venta personal, la promoción de ventas, las relaciones públicas y, más recientemente, el marketing directo.

El comportamiento del nuevo cliente

Si por algo se define el comportamiento del nuevo cliente es, al menos, por dos aspectos relacionados: por un lado, las cada vez más complejas estrategias que deben emplear para tomar decisiones en mercados saturados de ofertas, donde los productos o servicios difieren levemente entre ellos en múltiples aspectos que se combinan entre sí hasta provocar casi un número infinito (para la percepción limitada del consumidor) de posibles alternativas; y, en segundo lugar, un cliente progresivamente más informado, sobre todo debido a la utilización que hace de las nuevas tecnologías y a la facilidad de su uso para buscar información de distintas fuentes.

Toma de decisiones del consumidor

En el proceso de análisis del comportamiento del consumidor, tras todos los procesos psicológicos implicados (motivación, conocimiento, actitudes, identidad...) en último término debe tomarse una decisión: comprar o no un producto (o un servicio) y de todas las alternativas posibles, cuál de ellas. El problema, en la actualidad, emana de las múltiples opciones que se presentan ante el consumidor en casi cualquier tipo de decisión que debe tomar. Basta con entrar a un supermercado para sorprenderse de la profundidad de cualquier línea de producto en casi cualquier marca.

Esta complejidad del entorno provoca que las personas, en el proceso de decisión de compra, empleen una estrategia «*satisfactoria*» más que otra «*maximizadora*». En otras palabras, la maximización significa tomar la mejor decisión, necesariamente después de haber analizado todas las alternativas posibles, y las consecuencias de cada una de ellas; la estrategia «satisfactoria» supone que se toma una solución suficientemente buena a un problema, no analizando todas las opciones posibles, sino parando en aquella que nos reporta una respuesta suficientemente óptima; en este caso, el coste en tiempo y esfuerzo es menor, logrando una mayor «rentabilidad psicológica» de la decisión tomada (Schwartz et ál., 2002).

De hecho, se ha observado que las personas que siguen una estrategia más maximizadora (es decir, analizan más opciones y más en profundidad) son más perfeccionistas, muestran más indecisión en los procesos de compra y más arrepentimiento e insatisfacción de la decisión tomada; pero, además, se ha observado que son personas con menor satisfacción vital y mayor pesimismo. Y es que analizar más alternativas y opciones no necesariamente provoca de manera automática una decisión mejor; esto es lo que se ha dado en llamar el efecto de *menos es más*, que funciona por dos limitaciones: primero, como hemos visto, la complejidad del ambiente, esto es, el coste de información o el grado de complejidad de la tarea; y segundo, la limitada capacidad de las personas para adquirir y almacenar información del contexto (Simon, 1956; Tood y Gigerenzer, 2003).

Estos planteamientos, según modelos conductuales, han hecho abandonar la concepción del consumidor como un «ser económico-racional», el cual toma decisiones según los resultados esperados, en función de maximizar la utilidad y minimizar el esfuerzo que supone (teoría de la

utilidad), solo centrado en sus propios intereses y sin influencia de otros procesos psicológicos que puedan influir en su razonamiento. Según este planteamiento, los consumidores serían capaces de considerar todas las opciones, jerarquizarlas según su utilidad y ejecutar la opción más óptima.

Sin embargo, estudios sobre el pensamiento y la cada vez más enriquecedora disciplina de la neurociencia han profundizado en los sistemas de razonamiento cuando tomamos decisiones, llegando a la conclusión de que existe un doble sistema para razonar:

- el *sistema intuitivo*, el cual se caracteriza por ser automático, no consciente, rápido y que invierte poca carga cognitiva; además, está cargado emocionalmente y viene condicionado por la experiencia, por lo que es bastante difícil de modificar;
- y el *sistema reflexivo*, el cual se basa en procesos conscientes, por lo que es lento, requiriendo un elevado coste de tiempo y contenido para deliberar; es relativamente flexible y suele ejecutarse basándose en reglas (Kahneman y Frederick, 2002; Lieberman, 2003).

De hecho, parece que cuando nos enfrentamos a una situación, en primer lugar se dispara el sistema intuitivo, de carácter automático y de bajo coste. Si este sistema no puede solucionar la situación se enciende una señal de alarma que dispara el sistema reflexivo. Es como conducir un coche. Cuando vamos camino del trabajo podemos ir pensando en cualquier cosa menos en conducir, pero si aparece una señal de peligro (un accidente o un niño se cruza en nuestro camino) entonces nuestro sistema reflexivo toma el control concentrando toda la atención en la situación potencialmente peligrosa.

El sistema intuitivo emplea heurísticos o «atajos mentales» para su ejecución, permitiendo superar la barrera de la capacidad limitada para manejar (procesar) información y generando, no la mejor elección, pero sí una elección «suficientemente buena», con un esfuerzo cognitivo mínimo. Algunos de estos heurísticos aplicados a los procesos de compra de productos son los siguientes.

Heurístico de reconocimiento: este heurístico indica la regla «elige lo que conozcas». Ante la pregunta ¿cuál de las dos ciudades es más grande, Detroit o Milwaukee? La tendencia instintiva es elegir aquella población que «te suena más», que es más familiar, sin embargo, el desconocimiento de la población real de ambas localidades es absoluto. En el ámbito del marketing, este heurístico se refleja en el efecto que provocan las marcas: aquellos emblemas que son familiares transmiten seguridad y confianza, por lo que un primer paso en el proceso de compra puede ser empezar eliminando aquellas que no se conocen.

Heurístico de representatividad: consiste en evaluar la probabilidad de pertenencia de elementos a categorías en función del grado de representatividad o parecido. Este heurístico explica el efecto del posicionamiento y, especialmente, la dificultad de cambiar dicho posicionamiento en la mente de los consumidores una vez que ya está establecido. Un ejemplo claro es la asociación entre la marca Volvo y la característica de «seguridad».

Heurístico de anclaje y ajuste: para tomar una decisión no se parte de cero, sino que se inicia la valoración a partir de un punto que se conoce previamente (anclaje). Es un heurístico muy empleado en las campañas de rebajas, colocando tachado pero visible el antiguo precio, que sirve de ancla para valorar la idoneidad de comprar al precio actual.

Estas reglas o hatajos mentales, sin embargo, pueden llevar a las personas a cometer errores sistemáticos de razonamiento, lo que explican muchos argumentos de compra.

Sesgo de confirmación: es la tendencia a buscar información que confirme nuestras ideas previas; esto ocurre en los consumidores que buscan información sobre la elección de un producto cuando muestran una inclinación clara hacia una de las opciones. Otro sesgo asociado a este es el sesgo de *disconformidad*, según el cual tendemos a realizar un análisis crítico y pormenorizado de la información que contradice nuestras creencias, mientras que se acepta sin crítica aquella información congruente con nuestras ideas previas. Estos procesos están ampliamente estudiados en el marketing político.

En la misma dirección, está el *sesgo de la percepción selectiva*, es decir, la tendencia a concentrar la atención en aquel bloque de información que está en consonancia con las creencias o expectativas previas, ignorando el resto de la información. El mejor ejemplo de percepción selectiva se produce en el ámbito deportivo, donde tras un partido los seguidores de cada equipo ven más infracciones y ayudas arbitrales en el otro equipo que en el propio.

Por último, destacaremos el *sesgo por aversión a las pérdidas*: este sesgo explica el efecto de dotación, o lo que es lo mismo, el precio que estipula un propietario de un producto suele ser mayor que el precio que está dispuesto a pagar el comprador, ya que el primero considera que en el precio es legítimo añadir las connotaciones emocionales (como experiencias anteriores de disfrute) por desprenderse del producto.

Nuevas tecnologías y nuevos clientes

Como hemos visto en el apartado anterior, el consumidor se encuentra actualmente ante una situación que se caracteriza al menos por dos aspectos: una saturación de mensajes (y canales) que desborda las capacidades del propio ser humano, y una hipersegmentación de la oferta que, sin duda, satisface las necesidades del cliente pero que, a la vez, le resulta extremadamente complicada, pues implica analizar cada alternativa y las sutiles modificaciones de sus cualidades.

A estos dos aspectos cabe añadir un tercer elemento presente en la toma de decisiones de compra por parte del consumidor: el acceso a todo tipo de información relacionada con la compañía, la marca, el servicio, el producto... y, lo más importante, proveniente de múltiples fuentes; en otras palabras, la capacidad que tenía antiguamente la empresa de controlar la información que emitía a sus clientes, normalmente a través de un único canal, ha sido sustituida por la capacidad de estos de encontrar cualquier tipo de información independiente, de tal manera que pueda contrastar su correspondencia con la imagen que pretende mostrar la empresa. Se ha pasado de un modelo de consumidor pasivo a otro activo, en un entorno de cooperación y colaboración con otros consumidores en su misma situación.

No es nuevo proponer que este fenómeno se ha producido debido al masivo acceso a Internet y las posibilidades que ofrece, donde el coste de adquirir información se reduce a la vez que se incrementa la capacidad de los usuarios para organizarse, estableciendo sistemas de *rating* y foros independientes de las marcas donde la libertad de expresión es absoluta. Nunca antes el «boca-oido» había sido tan poderoso y su repercusión no solo en los clientes perdidos, sino en la posibilidad de expandir su mensaje de insatisfacción a otros, empleando medios como las redes sociales, hace que el poder del cliente sea cada vez más elevado e incontrolado para las marcas. Un perfil del futuro cercano en la utilización de estos medios sociales lo podemos ver en la Figura 1.1 con muestras adolescentes y universitarias (Sánchez Burón y Fernández Martín, 2010): ¡las generaciones menores de 25 años superan progresivamente la utilización de las redes sociales en más de un 90%! La lección para las empresas es clara: el acceso inmediato al cliente de las nuevas generaciones se realizará mediante Internet.

Fruto de este drástico cambio sociocultural a nivel global se han propuesto distintos puntos en los cuales las empresas deben reconsiderar cómo enfocar las estrategias y acciones de marketing (Gamble, Tapp, Marsella et ál., 2005; Weber, 2009):

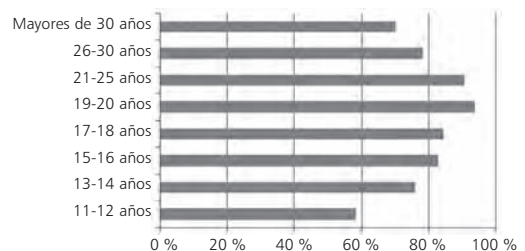


Figura 1.1. Porcentaje de utilización de redes sociales por edades.

1.º Pasar de una comunicación unidireccional a otra multidireccional, donde el consumidor tiene voz y quiere ser escuchado, por lo que debe lograrse una auténtica conversación en la que, hay

que tener en cuenta, puede participar cualquier persona interesada. En una relación continua, constante e inmediata es difícil ocultar una imagen poco sincera.

- 2.º Enfocar la comunicación desde un punto de vista multicanal donde se aporte una visión única de la empresa y, con ello, una imagen íntegra de la marca. Las posibilidades de recopilar información de múltiples canales hacen que se incrementen las posibilidades de encontrar información contradictoria.
- 3.º El reconocimiento y valor de marca no debe estar tan basado en las estrategias tradicionales de comunicación como en la recomendación de los clientes satisfechos, comunicada en foros independientes.
- 4.º La segmentación del mercado y el consiguiente posicionamiento de la marca estará basado no tanto en variables sociodemográficas como en el análisis de bases de datos que reflejen comportamientos, actitudes y necesidades de los consumidores.

Esta situación descrita ha llevado a añadir a las ya mencionadas anteriormente cuatro fases de la evolución del marketing propuestas por Wilkie y Moore (2003) una quinta, en la que estaríamos actualmente (Urban, 2005): la defensa y promoción del cliente, definida por respetar sus intereses proporcionándoles toda la información disponible, incluyendo aquella que fuera relevante tanto de los propios productos como los de la competencia, que faciliten la mejor decisión de compra con el objetivo de generar lealtad a largo plazo. En esta nueva era el concepto clave es la «honestidad del marketing».

Conclusiones

La disciplina científica del marketing, por sus características idiosincrásicas, hace que vayan de la mano las perspectivas aplicada y académica; es más, las circunstancias socioeconómicas influyen decisivamente en los planteamientos y prácticas del marketing. Asociado a estos aspectos, en el capítulo se ha visto que el marketing, como disciplina joven, sigue careciendo de una definición definitiva, estando el debate sobre los aspectos que debe incluir tal definición más vivo que nunca. Lejos de pretender incidir en este debate, sí es conveniente en un capítulo introductorio especificar algunas líneas que serán de especial importancia en el trabajo de los nuevos profesionales del marketing, teniendo en cuenta que algunas de ellas ya son auténticas realidades mientras que otras van adquiriendo progresivamente un peso específico cada vez mayor. Lejos de pretender ser exhaustivo proponemos cinco puntos a tener en cuenta:

- 1.º *Enfoque en las nuevas tecnologías.* El profesional del marketing tendrá un extenso y actualizado conocimiento sobre las nuevas tecnologías de la información y la comunicación y, consecuentemente, su efecto en el comportamiento de los consumidores. Dada la rápida evolución de este tipo de tecnologías y su veloz expansión en los diferentes segmentos de la sociedad hace que la puesta al día en este terreno sea tan difícil como necesaria.
- 2.º *Enfoque en redes sociales.* Con capacidad para establecer relaciones multicanal y expandir las redes sociales de relación. Si en el punto anterior se hace hincapié en las tecnologías, en este se pone el énfasis en las relaciones sociales: las tecnologías en sí mismas no tienen sentido si no sirven para conectar personas que, en definitiva, son lo verdaderamente importante en ellas. Apoyándose en las nuevas herramientas de la Web 2.0, o en otras más clásicas, es imprescindible que el futuro profesional sepa comunicar y sacar la mayor rentabilidad a una red cada vez más extensa e interconectada de contactos.
- 3.º *Enfoque global.* Será un profesional global, conocedor de mercados estratégicos a nivel mundial. De hecho, su periodo de formación deberá pasar por la estancia en empresas de diferentes partes del mundo. Las redes sociales ayudarán, en este sentido, a mantener y gestionar estas relaciones internacionales.

4.º *Enfoque analítico*. El dominio de las técnicas analíticas será imprescindible para el nuevo profesional del marketing, fundamentalmente por dos circunstancias:

- a) Los drásticos, caóticos e impredecibles cambios que se suceden en las dinámicas del mercado hacen que sea cada vez más importante para las empresas detectar las nuevas tendencias que surgen de manera imprevista, posibilitando la adopción de ventajas competitivas, pero también con el riesgo de generar pérdidas de competitividad irreparables.
- b) La irrupción e implantación del marketing relacional está estrechamente asociado a técnicas analíticas que permitan gestionar uno a uno a los clientes respondiendo de manera personalizada a sus necesidades y deseos.

5.º *Enfoque ecológico*. En una sociedad cada vez más sensibilizada con las problemáticas ecológicas y con un acceso a información ilimitado hace imprescindible la concienciación de las organizaciones de manera sincera con el cuidado del medio ambiente.

Bibliografía

- AMA (1937): *American Marketing Association: An association for the advancement of science in marketing, proposal for constitution and by-laws*. AMA. Chicago.
- AMA Committee on Definitions (1960): *Marketing definitions: A glossary of marketing terms*. AMA. Chicago.
- AMA Board (1985): «AMA Board approves new marketing definition». *Marketing News*, 19, 5, 1.
- AMA (2007): AMA Definition of Marketing. www.marketingpower.com.
- ANSOFF, I.H. (1965): *Corporate strategy: An analytic approach to business policy for growth and expansion*. McGraw-Hill. New York.
- BARTON, A.W. (1985): «Introduction to special issue on competition in marketing». *Journal of Marketing Research*, XXII, 229-236.
- BROOKSBANK, R.; DAVEY, J.; MCINTOSH, J. (2010): «Marketing's great identity crisis: A revised definition and an urgent research agenda». *World Journal of Management*, 2, 81-97.
- DANN S. (2008): «Adaptation and adoption of the American Marketing Association (2007). Definition for social marketing». *Social Marketing Quarterly*, 14, 92-100.
- GAMBLE, P. R.; TAPP, A.; MARSELLA, A. et ál. (2005): *Marketing revolution*. Kogan Page Limited. London.
- GRÖNROOS, C. (1989): «Defining marketing. A market oriented approach». *European Journal of Marketing*, 23, 52-60.
- HUNT, S. D. (1976): «The nature and scope of marketing». *Journal of Marketing*, 40, 17-28.
- HUNT, S. D. (1983): *Marketing theory. The philosophy of marketing science*. Irwin. Homewood, IL.
- JOHNSON, G.; SCHOLES K. (2001): *Dirección estratégica*. Prentice Hall. Madrid.
- KAHNEMAN, D., FREDERICK, S. (2002): «Representativeness revisited: Attribute substitution in intuitive judgment». En GILOVICH, T.; GRIFFIN, D; KAHNEMAN, D. (Eds.), *Heuristics & biases: The psychology of intuitive judgment*. Cambridge University Press. New York.
- KOTLER, P.; ARMSTRONG, G.; SAUNDERS, J. et ál. (2000): *Introducción al marketing*. Prentice-Hall. Madrid.
- LIEBERMAN, M. D. (2003): «Reflexive and reflective judgmental processes: A social cognitive neuroscience approach». En: FORGAS, J.P.; WILLIAMS, K.D.; VON HIPPEL, W. (eds.): *Social judgments: Implicit and explicit processes*. Cambridge University Press. Cambridge, England.
- LUSCH, R. F. (2007): «Marketing's evolving identity: Defining our future». *Journal of Public Policy & Marketing*, 26, 261-68.
- PARASURAMAN, A.; ZEITHAML, V.; BERRY, L. (1985): «A conceptual model of service quality and its implications for future research». *Journal of Marketing*, 49, 41-50.
- PARASURAMAN, A.; ZEITHAML, V.; BERRY, L. (1988): SERVQUAL: «A multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality». *Journal of Retailing*, 64, 12-40.

- SÁNCHEZ BURÓN, A.; FERNÁNDEZ MARTÍN, M. P. (2010): «Adolescentes y redes sociales: hábitos de uso en España». *Cuadernos de Información económica*, 218, 147-154.
- SÁNCHEZ HERRERA, J. (2010): *Estrategias y planificación en marketing*. Pirámide. Madrid.
- SANTESMASES, M. (2007): *Marketing: conceptos y estrategias*, 5ª ed. revisada. Pirámide. Madrid.
- SCHWARTZ, B.; WARD, A.; MONTEROSSO, J. et ál. (2002): «Maximizing versus satisficing: Happiness is a matter of choice». *Journal of Personality and Social Psychology*, 83, 1178-1197.
- SHETH, J. N., USLAY, C. (2007): «Implications of the revised definition of marketing: From exchange to value creation». *Journal of Public Policy and Marketing*, 22, 302-307.
- SIMON H. A. (1956): «Rational choice and the structure of environments». *Psychological Review*, 63, 129-138.
- TODD, P. M.; GIGERENZER, G. (2003): «Bounding rationality to the world». *Journal of Economic Psychology*, 24, 143-165.
- URBAN, G. L. (2005): «Customer advocacy: A new era in marketing?» *Journal of Public Policy & Marketing*, 24, 155-159.
- WEBER, L. (2009): *Marketing to the social web. How digital customer communities build your business*. John Wiley & Sons. New Jersey.
- WEBSTER, K. L. (2004): «Addressing the marketing crisis». *Marketing Management*, 13, 52-55.
- WILKIE, W. L.; MOORE, E. S. (2003): «Scholarly research in marketing: Exploring the '4 eras' of thought development». *Journal of Public Policy & Marketing*, 22, 116-46.
- WILKIE, W. L.; MOORE, E. S. (2007): «What does the definition of marketing tell us about ourselves?» *Journal of Public Policy & Marketing*, 26, 269-276.

Tema 2

Marketing y ventas. Buenas prácticas comerciales y de gestión en el sector farmacéutico. Caso Novartis: estrategia comercial para el éxito

Claire Bastien MD, PhD - Profesora Asociada de Marketing, IE Business School

¿Es tan distinto el sector biofarmacéutico?

El modelo comercial tradicional del sector farmacéutico ha dejado de funcionar y el cambio afecta particularmente a la gestión de los equipos de ventas¹¹. El caso práctico Novartis ilustra los retos de la gestión comercial en un entorno altamente competitivo como es la industria farmacéutica.

Si bien es verdad que el modelo de negocio de las empresas de biotecnología no es idéntico al modelo convencional de la farmacia, al momento de la comercialización la estrategia y las actividades de marketing y ventas son similares³. El negocio de las «Biotech»^{4,25} es un negocio de alto riesgo a lo largo de la cadena de valor, afectando particularmente a la fabricación. La producción industrial de productos biológicos es estratégica y asegurar un flujo continuo de producto para los clientes muchas veces es un reto. Estas compañías habitualmente se plantean tres opciones para comercializar: partir de la nada y poner en marcha una organización comercial, hacerlo a través de una compañía de servicios de tipo CSO (*contract sales organization*) o, tercera opción, buscar un socio con una estructura comercial existente, siendo el ejemplo más famoso el de Genentech con Roche.

Actualmente se tiende a globalizar estos dos sectores industriales con la denominación de biofarmacia, o a incluirlos en el concepto más general de ciencias de la vida, sabiendo que la salud humana representa más del 65 %. Estas biomarcas cubren un amplio espectro de aplicaciones⁵: material médico (por ejemplo, implantes cocleares para mejorar la audición, material para medir la presión intraocular y mejorar la gestión de los pacientes con glaucoma), diagnósticos (por ejemplo, seguimiento de la diabetes), todos los tipos de fármacos tanto para atención primaria como de especialistas, productos para mejorar la calidad de vida (por ejemplo, obesidad, disfunción eréctil), vitaminas, productos de automedicación, alimentos funcionales como las margarinas hipocolesterolemiantes.

Desde otros sectores industriales se tiende a asumir que el marketing farmacéutico debe ser fácil porque existe una demanda intrínseca de productos innovadores que alargan la vida o que mejoran la calidad de vida. En realidad, ocurre casi lo contrario. Las firmas farmacéuticas tienen que enfrentarse a varios retos: altas inversiones en Investigación y Desarrollo (I+D), plazos largos para el acceso al mercado, estrechos controles de precios y reembolsos y una creciente contención del gasto en salud en Europa. En el segmento ético, de los fármacos suministrados con prescripción, el acceso al mercado es complejo y varía de país a país dentro de Europa.

Las particularidades del sector farmacéutico

La industria farmacéutica es un sector de alta tecnología y actualmente vende una gran variedad de productos sanitarios y de procedimientos terapéuticos que incluyen medicamentos, tests y dispositivos de diagnóstico, así como un gran número de servicios de apoyo al paciente. La industria farmacéutica es el sector con el mayor porcentaje de inversión en I+D de los 36 sectores europeos: 19,2 % del total de negocios de I+D (véase Tabla 2.1).

Tabla 2.1. *Ranking* de sectores industriales por I+D total de las primeras 1.402 empresas del mundo en el cuadro de indicadores de la UE 2008-2007

Sector	Cuota de inversión en I+D (%) según ICB (36 sectores)
Farmacéutico y Biotecnología	19,2
Tecnología de <i>hardware</i> y equipamientos	18,3
Automóviles y partes	17
<i>Software</i> y servicios informáticos	7,1
Equipamiento electrónico y eléctrico	7
Químicos	4,4
Ocio, bienes	3,7
ICB: Industrial Classification Benchmark establecido por FTSE (Financial Times Stock Exchange) & Dow Jones.	

Cuando un fármaco llega al mercado, han pasado una media de doce años desde la primera síntesis de la nueva sustancia activa. El coste medio en I+D para una nueva entidad química o biológica es de 1.059 millones de euros⁶. Pocos fármacos sobreviven al proceso de I+D: se estima que solamente 1 o 2 de 10.000 sustancias sintetizadas se convertirán en medicinas que se comercializarán. El coste de descubrir medicamentos y llevar una nueva sustancia química al mercado ha aumentado de forma espectacular con el tiempo (en millones de dólares): 138 en 1975, 318 en 1987, 802 en 2001 y 1.318 en 2006. Los costes han permanecido relativamente estables en la fase preclínica, pero han aumentado en términos de costes directos y de tiempo que se requiere para completar los ensayos clínicos.

En 2007, la industria farmacéutica invirtió alrededor de 26.000 millones de euros en I+D en Europa⁶. En comparación con Norteamérica y Asia, Europa se percibe todavía como una región menos atractiva para la inversión en I+D en términos del tamaño del mercado, y también por falta de incentivos suficientes para la creación de nuevas compañías innovadoras en biotecnología.

Innovación-Patentes-Genéricos^{1,12,27}

La innovación es un aspecto central de la industria biofarmacéutica, puesto que hay un gran coste en innovación tanto a nivel de la inversión financiera como en el tiempo empleado para tener un nuevo producto listo para el mercado. La innovación se clasifica normalmente en tres niveles, de acuerdo con el valor terapéutico añadido que aporta el producto y los beneficios para los pacientes:

- innovación incremental, que se refiere a nuevas formulaciones y nuevas formas farmacéuticas;
- innovación escalonada (*stepwise innovation*), cuando se emplean diferentes moléculas de la misma familia que tienen diferentes propiedades en cuanto a la indicación, tolerancia, metabolismo del medicamento...;
- innovación radical (*breakthrough innovation*), cuando se presenta un tratamiento de la enfermedad realmente novedoso o una nueva sustancia química.

Las patentes ofrecen un incentivo económico esencial para la investigación que, de otra forma, no tendría lugar y son, además, esenciales para premiar la innovación. La protección por me-

dio de patentes es durante veinte años para los productos farmacéuticos. Esta duración es bastante corta, si se tiene en cuenta que el descubrimiento de medicamentos y los estudios clínicos de los medicamentos son un proceso muy largo.

Una ley europea reciente (Cláusula Bolar) permite estudios farmacológicos y clínicos antes del final de la protección de la patente, y los medicamentos genéricos pueden comercializarse en cuanto la patente termine.

La expiración de la patente, en la mayoría de los casos, supone el fin de los ingresos que producía un medicamento. Se estima que en pocos meses la cifra de negocio de un medicamento cae entre un 40 y un 90 %. Según la Comisión Europea, los precios de los medicamentos caen con el paso del tiempo a partir del momento de lanzamiento del genérico. La demora media de este periodo se establece en unos siete meses, aunque para los productos de más valor esta figura cae hasta los cuatro meses.

Las medicinas biológicas tienen, en general, complicaciones adicionales y la patente se extiende para incluir métodos particulares de protección industrial.

Una industria altamente regulada

Registro de medicamentos

Probablemente no haya un sector con una regulación tan estricta como el sector sanitario. El patrocinador del medicamento presenta una solicitud de comercialización que demuestra que el nuevo medicamento tiene la calidad suficiente y una ratio aceptable de eficacia, seguridad y tolerancia cuando se usa según el prospecto del producto. En Europa, un solicitante puede elegir entre diferentes procedimientos de registro que atañen solo a algunos o a todos los países de la Unión Europea, según el tipo de alcance del producto. La Agencia Europea del Medicamento (EMA, European Medicines Agency) es el organismo europeo responsable de la coordinación de los recursos científicos puestos a su disposición por los estados miembros para la evaluación, supervisión y farmacovigilancia de productos medicinales.

Aspectos reguladores de la promoción de medicamentos éticos^{7,26}

Existen restricciones para la publicidad y promoción en el ámbito sanitario. Las guías de promoción controlan estrictamente los medios y herramientas empleados para promocionar los medicamentos con receta. Existe un debate abierto respecto a cuánto influye la promoción en el comportamiento de los médicos. Parece que los médicos generales que ejercen en la medicina privada y obtuvieron su título de medicina hace mucho tiempo son los que se basan más en la promoción como fuente de información sobre medicamentos (véase Tabla 2.2).

En la promoción, todas las afirmaciones deben estar sustentadas en datos clínicos y cualquier material promocional debe estar apoyado por referencias bibliográficas. Estados Unidos y Nueva Zelanda son los únicos países desarrollados en los que la publicidad farmacéutica directa está permitida. La información sobre el producto disponible públicamente incluye los siguientes elementos: resumen de las características del producto (RCP), etiquetado y folleto del paquete: información ofrecida en el paquete del medicamento que es parte de la autorización de comercialización.

El reto de conseguir la comercialización de un fármaco

Precio y reembolso

Establecer el precio de un nuevo producto siempre es una labor difícil. Las compañías farmacéuticas tienen que considerar y hacer el balance entre los tradicionales factores financieros y de

Tabla 2.2. Herramientas de marketing – segmento ético farmacéutico

Herramientas de marketing	Actividades	Medicinas vendidas con receta: normas europeas*
Anuncios	Dirigido exclusivamente a profesionales sanitarios. Las reglas son las mismas que para los anuncios de otros bienes. En Europa, está prohibido anunciar un medicamento del segmento ético en los medios de gran consumo	La comunicación de marca a profesionales sanitarios incluye: <ul style="list-style-type: none"> • Marca y nombre internacional de la molécula. • Resumen de las características del producto aprobado por la Agencia del Medicamento. Los anuncios no están permitidos antes de que el medicamento haya recibido la autorización de comercialización.
Material promocional de la fuerza de venta	Material y actividades o eventos promocionales organizados por los delegados médicos: <ul style="list-style-type: none"> • Ayudas visuales, carpetas, monografía del producto y cualquier información que no sea una publicación científica. • Reuniones y congresos de profesionales sanitarios. El resumen de las características del producto editado por el organismo de registro debe distribuirse durante los cinco años siguientes al lanzamiento.	Cualquier material promocional se revisa internamente para comprobar que la información concuerda con el resumen de las características del producto. Toda la documentación promocional se envía a las autoridades sanitarias, que pueden reaccionar y sancionar si el contenido no es apropiado y no se ajusta al resumen de las características del producto.
Promoción de ventas	Las actividades promocionales para fomentar las ventas a corto plazo están restringidas.	En caso de un nuevo medicamento, el delegado médico proporciona muestras a los médicos durante los dos años siguientes al lanzamiento.
Relaciones públicas	El mensaje es información y no comunicación comercial. No está pagado por el espónsor y el periodista debe considerarlo como una noticia. Estimulación impersonal de la demanda a través de los medios: comunicados de prensa, conferencias de prensa, premios, etc.	La comunicación corporativa es igual que en otros sectores. La comunicación de marca se centra en las características de la enfermedad (epidemiología, la carga de la enfermedad, la mortalidad), en las necesidades médicas no satisfechas y en los beneficios esperados para el paciente.
Marketing directo	El marketing directo está limitado a los profesionales sanitarios.	El marketing directo al consumidor no está permitido en Europa.

* Normas europeas de promoción

mercado, y considerar aspectos como el valor terapéutico, la importancia económica y social del medicamento, las necesidades del paciente, la tendencia gubernamental a controlar los precios y cuestiones de equidad.

Establecer el precio (*pricing*) sigue siendo un asunto central, puesto que los gobiernos europeos tienen una gran influencia en las estrategias corporativas y el ámbito de competencia¹⁴. Precio y reembolso (P&R) se hizo más homogéneo en Europa gracias a la directiva europea 89/102/CEE del 21 de diciembre de 1988. Conocida como la directiva de la transparencia, impuso un marco regulador para establecer los precios en los países europeos. El reembolso es un factor limitador y la decisión generalmente refleja el balance de las Autoridades Sanitarias entre los recursos financieros, la calidad y la contribución sanitaria de un medicamento.

Precio y reembolso (P&R) son procedimientos nacionales. Tras la aprobación de un medicamento por parte de la EMA (Agencia Europea del Medicamento), el nuevo medicamento se registra en una base nacional para ser reconocido por el sistema nacional de salud y asegurar así

el pago del medicamento. Las regulaciones nacionales sobre productos farmacéuticos reflejan las actitudes nacionales subyacentes respecto a la provisión y financiación de la sanidad.

En todos los países, el reembolso se negocia en base a varios criterios. El beneficio terapéutico de un producto en relación con el de la competencia es uno de los criterios citados con frecuencia. Si un producto es indudablemente superior en términos terapéuticos, será reembolsado independientemente del resultado de cualquier evaluación económica en salud. Varios países europeos incorporan evaluaciones económicas al proceso de toma de decisiones, bien como una herramienta adicional para determinar el valor del reembolso (Holanda, Finlandia) o incluso como un mecanismo para guiar a los médicos (NICE en Reino Unido). Otros países están adoptando esta perspectiva y han establecido grupos de trabajo para redactar unas guías fármaco-económicas que se usarán en el proceso de toma de decisiones (Francia, Italia).

Los gobiernos nacionales y sus autoridades competentes han implementado una serie de medidas, tanto de control como de incentivos, para influir en la oferta y la demanda de las compañías farmacéuticas y asegurar la contención del gasto sanitario. Algunos países han puesto más énfasis en la oferta y otros en la demanda. Los controles relativos a la oferta se dirigen a limitar el coste que los medicamentos reembolsados suponen para las autoridades, mediante el control de su precio y reembolso, la limitación de su disponibilidad o de su uso a través de listas positivas y negativas. Otras medidas adicionales de contención del gasto incluyen la regulación de la demanda por medio de restricciones en las recetas (listas positivas y negativas de medicamentos), guías de prescripción, protocolos de tratamiento, sustitución con genéricos e incentivos que animen a los médicos a recetar medicamentos rentables.

Acceso al paciente-Acceso al mercado

El acceso al mercado (*market access*) normalmente se refiere a las condiciones, las medidas arancelarias y no arancelarias acordadas por los miembros europeos para la entrada de determinados bienes en sus mercados. No obstante, la terminología de acceso al mercado se emplea también en farmacoeconomía para referirse al proceso por el que una empresa introduce un medicamento en el mercado para que esté disponible para los pacientes.

Acceso también se define como acceso del paciente o la capacidad del paciente de obtener asistencia médica. Un acceso fácil está determinado por factores como la disponibilidad de servicios médicos, la accesibilidad del paciente a los centros de salud, el transporte, los horarios de operación y el coste de la atención sanitaria.

El acceso al mercado conlleva establecer el precio y reembolso y no tendría sentido si el producto no fuera reembolsado. Sin reembolso, realmente no hay ningún producto que comercializar en el segmento ético en Europa. El concepto de acceso al mercado cambió radicalmente la perspectiva farmacéutica:

- La lógica ha cambiado y se basa ahora en el incremento en términos de salud: de qué forma el producto añadirá valor, reducirá costes y conseguirá cumplir con objetivos del organismo que paga o de otros actores de salud.
- La base de clientes ha cambiado del cliente tradicional, el intermediario –profesional sanitario, el médico que receta– que permitía el acceso a un paciente que no tomaba las decisiones, a la persona que maneja el dinero, al que paga.

Los fabricantes de medicamentos corren el riesgo de no lograr comercializar un medicamento adecuadamente después de haber invertido mucho en su desarrollo. Han surgido innovadores esquemas de división de riesgos en respuesta al hecho de que los organismos que pagan niegan cada vez más el reembolso de medicamentos nuevos y caros cuando la eficacia médica y la rentabilidad del medicamento no se han establecido suficientemente en el lanzamiento. Estos acuerdos tienen como objetivo reducir la incertidumbre respecto a la rentabilidad y el impacto en el presupuesto nacional a cambio de permitir el acceso al mercado del nuevo medicamento.

Marketing y ventas en la industria biofarmacéutica

El papel del marketing en las firmas biofarmacéuticas incluye una amplia variedad de actividades relacionadas con las etapas del desarrollo de un medicamento. El marketing farmacéutico está fuertemente influido por las características del nuevo medicamento y la evaluación de los principales interesados. La participación del marketing, desde las fases tempranas de los ensayos clínicos de medicamentos, es crucial para comprender en profundidad:

- La enfermedad y la competencia para crear un perfil de producto diferenciado y definir las necesidades en términos de los resultados de investigación; así se podrán establecer y demostrar los beneficios clínicos antes del lanzamiento del nuevo medicamento.
- Los clientes y personas interesadas que serán decisivos para ganar mercado y asegurar una rápida penetración en el mercado.

¿Es tan distinto el marketing farmacéutico?

Planear y llevar a cabo las inversiones necesarias para alcanzar a las personas interesadas según los diferentes segmentos de pacientes se ha convertido en un factor de éxito clave para las firmas farmacéuticas, ya que permitirá animar a la adopción de medicamentos y promover su uso^{21,23}. En consecuencia, los responsables de marketing tienen un papel importante en el acceso al mercado y deben ser capaces de expresar y comunicar de la mejor manera posible la información adecuada de la forma adecuada para el cliente adecuado en el momento adecuado, y en particular:

- Ofrecer una gran cantidad de información y datos a los pagadores locales y a sus consejeros para que puedan evaluar los beneficios clínicos y la rentabilidad económica del producto antes de tomar una decisión sobre las guías o recomendaciones y la financiación de los medicamentos.
- Evaluar los requisitos de los pagadores para formular una estrategia completa. La aceptación del impacto económico es el motor detrás de una estrategia de acceso al mercado óptima, y es también vital para obtener datos apropiados que permitan desarrollar argumentos completos del valor del producto.
- Conectar el mensaje puramente clínico con el mensaje de economía de la salud para alcanzar a todos los clientes y comunicar un mensaje común. Este enfoque de marketing consiste en expresar y comunicar de forma eficaz la información adecuada, de la forma adecuada al cliente adecuado y en el momento adecuado.
- Contribuir a una cartografía detallada de todos los actores involucrados en el proceso de decisión, así como participar en la definición e implementación de la estrategia.
- Producir la documentación de coste-efectividad demostrando que el producto aporta *value for money*.

Los médicos probablemente sean los individuos de mayor importancia en las ventas farmacéuticas. Hay varios canales por los que un médico puede resultar influenciado, que incluyen la propia influencia a través de la investigación (investigación individual: *physician desk references* disponibles *online*; revistas médicas; sitios web de medicina; literatura de investigación; congresos; sitios web de marcas farmacéuticas), la influencia de líderes de opinión o *key opinion leaders* (KOL), colegas o el contacto directo del médico con los delegados farmacéuticos.

Producto

Tradicionalmente, el valor de marca en el sector farmacéutico ha sido relativamente simple. Los *blockbusters*, medicinas «superventas»¹³—movidos por la innovación, comercializados en una plataforma científica, apoyados por datos médicos, comunicados a través de grandes fuerzas de venta

y con un precio alto— originaban un crecimiento significativo durante más de una década. El reto está en cómo van a crearse estos nuevos productos como marcas generadoras de valor. Podría argumentarse que el valor solo puede obtenerse de la posición clínica. Sin embargo, incluso en los complejos mercados de atención secundaria, como la oncología o el cuidado de la diabetes, las decisiones sobre el hecho de prescribir no se basan únicamente en los datos, sino en la poderosa combinación de datos más percepciones. Los beneficios funcionales obvios de un medicamento son la eficacia, la seguridad, la comodidad y la relación coste-rendimiento. Las marcas añaden a estos el valor, llevando a la diferenciación a partir de la competencia. En las firmas farmacéuticas, las partes intangibles de la marca y los beneficios emocionales y expresivos de los medicamentos se promueven menos que en otros sectores.

La investigación y farmacovigilancia post-comercialización son con frecuencia tan activas como en la fase de precomercialización. La seguridad de los medicamentos es la primera razón de salud pública por la que la investigación y la vigilancia post-comercialización se realizan y envían periódicamente a las Agencias de Salud FDA (agencia estadounidense) o EMA (agencia europea). Las razones de estos programas están generalmente relacionadas con el hecho de que la investigación clínica no puede predecir con precisión cómo va a comportarse el medicamento una vez recetado en las condiciones normales. Las compañías farmacéuticas realizan voluntariamente la farmacovigilancia o investigación post-comercial para poder comercializar el medicamento con más conocimiento y eficacia. Además de la vigilancia, las firmas farmacéuticas conducen o patrocinan investigación post-comercialización del medicamento para expandir la información en un subgrupo de pacientes, evaluar su actividad, la comodidad del paciente y la satisfacción del nuevo medicamento en condiciones pragmáticas.

Segmentación

La industria de las ciencias de la vida se ha considerado siempre distinta del resto de sectores industriales. No obstante, el proceso de marketing es similar y, particularmente, todo el proceso de segmentación y posicionamiento. Como es imposible satisfacer a todo el mundo, el marketing debe enfocar a pocos segmentos para optimizar el uso de los recursos y así maximizar el retorno sobre inversión (Fig. 2.1).



Figura 2.1. Segmentación.

Las marcas de *mass market* son las del caso multimedia Novartis. Se trata de productos de atención primaria para enfermedades muy frecuentes como la hipertensión arterial. Estas megamarcas se dirigen a los médicos generales y a algunos especialistas (por ejemplo, los cardiólogos en el caso

de la hipertensión). Se distribuyen en general a través de mayoristas y se venden con receta en las farmacias. La comunicación de producto de los medicamentos de *mass market* es un híbrido entre los datos médicos, la comunicación basada en la actuación de la marca (eficacia, seguridad y tolerabilidad) y los mensajes basados en la experiencia para el médico y el consumidor; es decir: cómodo y fácil de usar, mejora de la calidad de vida. Estos argumentos se prestan a programas educativos y de reputación corporativa. Además son factores de éxito críticos: la experiencia con enfermedades relacionadas, la confianza en la compañía y las relaciones con el delegado de ventas.

Las herramientas de publicidad y promoción

Debido a las particularidades del sector farmacéutico en cuanto a los productos del segmento ético, las herramientas de comunicación disponibles son diferentes de las que podrían usarse en otros mercados²¹. Algunas de las actividades de promoción y comunicación normalmente usadas en el sector son las siguientes:

- Anuncios en prensa especializada: anuncios pagados que se incluyen en revistas, boletines y periódicos dirigidos a los médicos. Cada medio tiene su propia periodicidad e información en cuanto a su audiencia.
- Material promocional: incluye folletos, monografías y hojas de datos de un producto que se entregan a los médicos con el detalle de las características del medicamento. Según el tipo de medicamento y su fase en el ciclo de vida, estos materiales se entregan a un número mayor o menor de médicos.
- Líderes de opinión (*key opinion leaders*, KOL): son médicos que tienen un gran reconocimiento en el sector. Puesto que su opinión es respetada por otros médicos, es muy importante que apoyen y empleen el nuevo tratamiento farmacéutico.
- Congresos científicos: durante los congresos, los médicos acuden a escuchar e intercambiar opiniones con otros médicos y KOL especialistas sobre determinados asuntos, como pueden ser: nuevas tendencias, nuevos tratamientos, investigación y nuevos medicamentos. En general, el objetivo es actualizar a los médicos en un campo concreto (p. ej., cardiología u oncología).
- Reuniones científicas: se parecen a los congresos pero son de menor tamaño, más locales y pueden ser directamente promovidas por el laboratorio farmacéutico.

Las 4 o 7 «p»

El marketing farmacéutico de marcas éticas se diferencia principalmente porque el cliente y el consumidor/usuario final son diferentes y porque los consumidores, en este caso, no realizan su propia elección.

En cuanto al marketing mix, caracterizado por las cuatro o siete «p» del modelo de P. Kotler, se aplica de la misma forma en la industria farmacéutica, pero necesita adaptaciones.

- *Product*: la molécula, así como las indicaciones, contraindicaciones e información contenidos en el resumen de las características del producto, también denominada ficha técnica, y que son producidas por la Agencia del Medicamento.

Las variables y atributos que se describen a continuación son los que crean valor, y son el fundamento de la preferencia del consumidor, principalmente el médico.

- *Price*: el precio es la única variable del marketing mix que no es un coste y probablemente lo más distinto de los mercados de gran consumo. En Europa con cobertura sanitaria universal es el factor determinante para el acceso al paciente.
- *Place*: este factor ha sido ignorado por el marketing farmacéutico europeo. No es el caso en EE.UU., donde los canales de distribución corresponden a distintos segmentos de usuario final.

- *Promotion*: es una mezcla de gran consumo (publicidad-muestras) y de B2C (equipos de delegados médicos y material promocional). La elección se basa fundamentalmente en el tipo de audiencia, los mensajes y los medios. Varios factores impactan sobre la promoción:
 - Diferencias entre Europa y EE.UU. en los mensajes de marketing, que se dirigen a los profesionales sanitarios en Europa, particularmente a los médicos, y a los pacientes en EE.UU.
 - La evolución del proceso de compra de la industria biofarmacéutica desde un uso controlado por los médicos y profesionales sanitarios hacia grupos de decisión liderados por los que pagan la factura farmacéutica.
- *People*: maximizar la adecuación de la fuerza de venta a cada producto y para cada segmento (ver párrafo específico).
- *Process*: la sexta «p» del modelo de Kotler ha sido anteriormente muy abandonada por muchos departamentos de marketing de la industria farmacéutica. Incluye los procesos de suministro y *packaging*, así como el cumplimiento de las normas, procedimientos y códigos de buenas prácticas. Identificar mejoras de estos procesos puede ser decisivo y crear valor para los productos maduros o los productos biológicos como las vacunas.
- *Physical evidence*: en el sector biofarmacéutico esta variable ha sido traducida de muchas formas: servicios para incrementar el valor de la marca, publicaciones clínicas que pueden ser utilizadas en promoción, documentación del valor económico del producto demostrando la evidencia clínica de su coste-efectividad.

La visita médica a médicos y profesionales sanitarios

La venta directa con delegados de ventas es una parte significativa del esfuerzo de promoción y se estima que representa entre un 26,4 % y un 42,6 % de los gastos promocionales de la industria farmacéutica^{10,11,15}.

El delegado es el punto principal de contacto regular entre la compañía y el médico que recetará el producto al paciente. La importancia de los delegados médicos para lograr los objetivos estratégicos y tácticos es innegable. No obstante, el ambiente en el que los delegados tienen que operar es diferente en cada país.

Los resultados del estudio Launch Excellence™, *The imperatives for sales success* llevado a cabo por IMS Health identifica los siguientes criterios clave para el éxito en cuanto a las visitas informativas a los médicos:

- Puntos comunes para todas las marcas de éxito: el modelo de ventas está en un punto intermedio, el lanzamiento debe ser una sinergia entre la atención primaria y la atención secundaria o de especialistas, teniendo en cuenta que los interesados que no recetan no son determinantes para el éxito.
- La principal diferencia es que el impacto de la venta directa varía significativamente según los países. El porcentaje de la contribución de la promoción a los médicos, en dos años y en atención primaria, varía de 59 % en EE.UU. a 50 % y 46 % en Italia y España respectivamente. En países donde la evaluación económica en salud es obligatoria, Canadá y Reino Unido, el impacto de la visita médica es menor: 36 % y 16 % respectivamente.

Es una tentación para las compañías farmacéuticas pensar en un continente como una entidad única en lo que respecta a la promoción y venta de sus productos. Pero aunque haya muchas similitudes en los mercados farmacéuticos europeos, también existen muchas diferencias:

- La concentración de los mercados y la cuota porcentual de los mercados minoristas nacionales europeos que tienen las compañías farmacéuticas.

- La proporción de médicos y delegados y la cantidad de ventas media de la fuerza de ventas, así como la posición de la compañía en el *ranking* de ventas de cada país. Las empresas más grandes emplean equipos no hospitalarios que van de 140 (el menor entre los diez mayores de Reino Unido) a 550 (el mayor entre los diez mayores de Italia).
- La disponibilidad de los médicos para la visita médica: en la mayoría de los países europeos, los datos indican que los médicos tienen menos tiempo y menos interés en ver a los delegados que en el pasado. Por tanto, cuando un nuevo medicamento es aprobado, no puede perderse tiempo en capitalizar ese activo.
- La cantidad de tiempo que un delegado médico pasa con los médicos y la organización de la visita médica en cada uno de los países europeos.

Es una práctica usual de las compañías farmacéuticas organizar sus operaciones y estructurar su fuerza de venta en divisiones. En algunos casos, más que emplear un gran número de vendedores, las compañías introducen divisiones de especialistas, que se concentran solo en una o dos clases de terapia por cada división. De forma alternativa, simplemente mandan una segunda fuerza general para promocionar un grupo de productos diferente. Algunas compañías usan una especialización terapéutica (por ejemplo, cardiovascular o antiinfecciosa) y otras no.

La especialización por productos o línea terapéutica ofrece una gran ventaja en términos de ofrecer una información de mayor calidad al médico. Los delegados médicos están mejor entrenados en un número limitado de productos y para un área médica y terapéutica.

El mayor problema actual es que el margen y la rentabilidad de las fuerzas de venta están disminuyendo. El único modo de evolucionar es hacerlo hacia un modelo para limitar los costes de promoción. El objetivo es de asegurar la efectividad de la fuerza de ventas^{18,19,20}.

Así que el modelo está evolucionando desde una visita médica repetitiva con muchos contactos al día para asegurar una *share of voice* (impacto publicitario) hacia una organización en la cual el retorno sobre la inversión está sustentado por una visita sofisticada (Fig. 2.2).

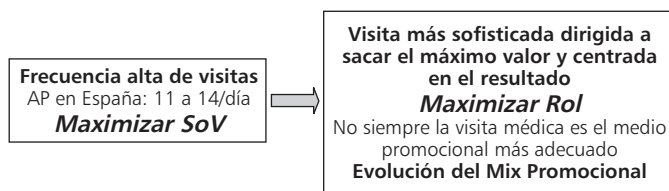


Figura 2.2. Cambio de modelo de la visita médica.
SoV - *share of voice* - Impacto publicitario
Rol - *Return on investment* - Retorno sobre inversión

La dirección de la fuerza de ventas

El papel del director o supervisor de ventas en las firmas farmacéuticas ha cambiado para incluir mayor pensamiento estratégico y de dirección, mayor toma de decisiones y mayor delegación en el equipo que depende de uno. Los Electronic Management Systems (ETMS) han llevado el cambio a mayores niveles de comportamiento y actuación directiva. En consecuencia, el director regional tiene un papel clave en la implementación de la estrategia de la compañía.

Una visita médica sofisticada. Un alto nivel técnico. La formación es permanente

El personal de ventas de las compañías farmacéuticas está muy formado en las especificidades y tecnologías de sus productos, pero también en las enfermedades para las que está indicado el producto, las alternativas terapéuticas disponibles y la competencia y los protocolos terapéuticos que las autoridades sanitarias recomiendan para los pacientes a los que se dirige esa marca.

Entre las especificidades del sector farmacéutico está la selección frecuente de jóvenes profesionales con una doble formación: médica/científica y de negocios. En Europa, no es excepcional encontrar médicos en los departamentos de ventas médicas, incluso en el segmento de atención primaria. Los principiantes, con una doble formación, son futuros candidatos para ser promovidos al personal del departamento de marketing. Empezar en ventas se considera un paso esencial para conocer a los clientes en profundidad.

La formación inicial en ventas incluye en general: el producto, la compañía, el cliente, el conocimiento de la enfermedad, la formación en la legislación farmacéutica incluyendo la farmacovigilancia y las habilidades de ventas generales.

Caso multimedia: «Novartis: estrategia comercial para el éxito»

El caso Novartis² acaba de ser premiado con el premio Europeo de la EFMD –European Foundation for Management Development– en la categoría Euro Mediterranean Managerial Practices and Issues. Esta competición premia los mejores casos prácticos escritos por las principales escuelas de negocio del mundo.

El caso tiene una parte multimedia que es un simulador http://openmultimedia.ie.edu/OpenProducts/novartis_e/novartis_e/index.html (véase Fig. 2.3). Como asesor del equipo directivo, el usuario tiene que reinventar las operaciones comerciales de Novartis, siendo el responsable de la nueva estrategia de ventas. En la primera etapa de la parte multimedia el usuario debe tomar las decisiones adecuadas para lanzar la extensión de línea del producto líder y mantener la cifra de negocio de las marcas existentes. La segunda etapa se complica con el lanzamiento de tres productos innovadores, y el usuario tiene que definir las actividades de promoción y la estructura comercial que aseguren el éxito de los lanzamientos con una organización eficiente tanto a corto como a medio plazo. El caso trata de fármacos suministrados con receta en el segmento de Atención Primaria y permite abordar varios temas: comportamiento de compra, innovación, cartera de productos y gestión comercial.



Novartis. Estrategia comercial para el éxito

Autores: Claire Bastien y Teresa Serra

El final de 2007 era un momento crucial para Novartis España, debido a la previsión de que la Agencia Española del Medicamento y Productos Sanitarios iba a autorizar la comercialización de cuatro nuevas marcas en los mercados de la hipertensión y la diabetes.

Estos lanzamientos constituían un reto para la división española puesto que la Corporación Novartis se enfrentaba a una reestructuración relacionada con un drástico descenso de ingresos causado por la retirada, por parte de la FDA (Food and Drug Administration), de un medicamento del mercado estadounidense y porque dos de las marcas que generaban mayores ingresos se enfrentaban a la competencia de genéricos.

En este momento, usted ha sido nombrado consejero del director comercial de Novartis España. Como tal, usted está a cargo de desarrollar la nueva estrategia comercial y de diseñar la fuerza de ventas para afrontar los retos a los que se enfrenta la compañía. Encontrará herramientas interactivas que le ayudarán a diseñar la estructura de la fuerza de ventas, pero no olvide el aumento de costes que puede suponer una ampliación de la misma, además del coste de promoción y los beneficios que se obtienen adoptando medidas diferentes a las ya establecidas. (*)

Videos para ayudarle en su nueva misión

- Presentación de la compañía
- Situación inicial
- Marketing en Novartis

Figura 2.3. Pantalla de la portada del caso multi media.

Todos los ingredientes de los desafíos en las empresas farmacéuticas y de biotecnología están presentes en el caso práctico «Novartis: estrategia comercial para el éxito». El caso describe la situación excepcional de Novartis Pharma España que debía lanzar siete nuevos medicamentos en un plazo de 18 meses y en un momento complejo para la compañía a nivel global. El punto de partida es que los equipos de fuerza de ventas deben ser aumentados y que el rendimiento de cada línea/equipo también debe crecer. En relación con estos dos objetivos, la organización de las redes de venta debe ser reestructurada.

Francisco Ballester, director de marketing y ventas de Novartis España, hizo una síntesis contundente: «Estamos en un momento único, pero la situación global de Novartis va a ser difícil. Vamos a tener que defender una estrategia comercial ofensiva. Necesitamos reinventar nuestras operaciones comerciales».

Novartis España es una de las principales filiales de Novartis en el mundo, con la mejor actuación comercial de Europa. La filial española planeó lanzar siete productos en el segmento ético (medicamentos que se venden con receta médica) durante 18 meses a partir de 2008. Al mismo tiempo, la Corporación de Novartis está teniendo problemas con varios asuntos que están afectando directamente a sus ingresos, especialmente en EE.UU., que generan el 40 % de las ventas globales de Novartis:

- Algunas marcas que representan gran parte de los ingresos de Novartis están siendo afectadas por la competencia de los medicamentos genéricos, especialmente en los mercados de antidepresivos y antihipertensivos, con la consiguiente pérdida de ingresos. Se anticipa que la competencia de genéricos reducirá de forma espectacular las ventas de estos medicamentos de marca en aproximadamente 1,6 millones de dólares.
- La retirada del mercado americano de una marca que trata el colon irritable, y la consiguiente pérdida de ingresos por un total de 600-700 millones de dólares.
- El retraso en el lanzamiento de un innovador medicamento antidiabético. La aprobación por parte de la FDA (Food and Drug Administration) de Galvus® (mercado de diabetes) se ha retrasado y, al mismo tiempo, el competidor directo acaba de recibir la aprobación de la FDA.

Como consecuencia de esta pérdida de ingresos con una caída de las ventas de 2,5 billones de dólares frente al año anterior, Novartis ha decidido reducir costes drásticamente y todas las filiales van a tener que contribuir a mantener el IBT (*income before taxes*). La reestructuración se basa en una reducción de personal (2.000 empleados en EE.UU.) y la racionalización de las franquicias terapéuticas.

El caso multimedia obliga a contestar a las preguntas siguientes:

- ¿Cómo producir planes comerciales innovadores para lanzar con la misma intensidad todas las marcas?
- ¿Cómo optimizar la segmentación de los clientes y hacer *profiling*?
- ¿Cómo maximizar el rendimiento de la fuerza de ventas?
- ¿Cómo asegurar que la organización es óptima, teniendo en cuenta que el número de clientes está aumentando?

El desarrollo del caso multimedia sigue varias etapas:

- Primera parte: lanzamiento de Exforge® Extensión de línea de Diovan®, Combinación de la molécula de Diovan® con otro producto contra la hipertensión arterial.
 - Dimensionar la red para hoy y mañana preservando la rentabilidad.
 - Preservar las marcas de Diovan®.

- Limitar la canibalización de Diovan® por Exforge® extensión de línea en el mismo mercado de la HTA: segmentación pacientes + médicos rigurosa y cuidadosa.
- Maximizar el ROI¹ de la línea terapéutica CVM (Cardio-vascular & Metabolismo).
- Optimizar el *targeting* «los que se visitan» y el *profiling* detectando «afines a Novartis».
- Decidir la parrilla promocional: cuenta de resultados por producto.

El mayor reto sigue siendo no perder de vista el impacto de cada marca (SoV), es decir, defender adecuadamente su competitividad.

- Segunda parte: lanzamiento de tres marcas: Rasilex®, que es un producto de mecanismo totalmente innovador en el tratamiento de la hipertensión, Galvus® y Eucreas®, para el tratamiento de la diabetes.

Los retos principales son los siguientes:

- Limitar la canibalización de Diovan®.
- Explotar las sinergias de categoría para maximizar el esfuerzo promocional y, en consecuencia, el ROI.
- Como en la etapa anterior, el reto más importante es lanzar adecuadamente para ganar rápidamente cuota de mercado pero preservando la venta de las marcas comercializadas que son las que financian el crecimiento.

El usuario que desarrolle el caso práctico analiza el impacto de las decisiones comerciales en el éxito de la estrategia global de una compañía farmacéutica. El caso permite también entender los distintos elementos a tener en cuenta a la hora de gestionar una red comercial en un entorno altamente competitivo. Además, este caso es muy ilustrativo de una excelente gestión del ciclo de vida del producto estrella y de cómo aprovechar las sinergias de una categoría de productos.

Bibliografía

1. AAKER, D. (2007): «Innovation: brand it or lose it». *California Management Review*, 50; 1; 8:24.
2. BASTIEN, C; SERRA-REXACH, T.: «Novartis: estrategia comercial para el éxito». *IE business school*. MK1-138 NF.
3. CORSTJENS, M., CARPENTER, M. (2000): «From managing pills to managing brands. In the drug business, marketing is now as important as science». *Harvard Business Review*, March-April.
4. DI MASI, J. A.; GRABOWSKI, H.G. (2007): «The Cost of Biopharmaceutical R&D: Is Biotech Different?». *Managerial and Decision Economics*, 28: 469-479.
5. DRUCKER, P. (1954): *The practice of management*. HarperCollins. New York.
6. Economist.com business. «The Bleeding edge – The drug giants are in trouble but medical devices are booming». *The economist*. 2008 February 28th.
7. European Foundation of Pharmaceutical Industry & Associations: www.efpia.org
8. European promotional guidelines. www.efpia.org.
9. GAGNON, M. A.; LEXCHIN, J. (2008): «The cost of pushing pills: a new estimate of pharmaceutical promotion expenditures in the United States. PLoS Medicine». January. www.plosmedicine.org
10. GANDY, G. (2009): Born in the USA. PM Live online 22nd June.
11. GARCÍA-VALCÁRCCEL, I. *CRM - Gestión de la relación con los clientes*. FC Editorial.
12. GILBERT, J.; HENSKE, P.; SINGH, A. (2003): «Rebuilding big pharma's business model». *In Vivo, the business & medicine report*, 21; 10.

¹ ROI: Retorno de la inversión (del inglés *return of investment*). (N. del E.)

13. HOBSON, K. (2011): «What drug did doctors prescribe most last year? Generics are king». *Dow Jones Newswires*, April 19.
14. JIMÉNEZ, A.; PIMENTEL, M.; ECHEVARRIA, M. (2002): *España 2010: Mercado laboral*.
15. JIMÉNEZ, J. (2011): «CEO Novartis Interview. There will always be blockbusters but the definition of a blockbuster is changing». CNNMoney.com, May.
16. KANAVOS, P.: *LSE Health and social Care, overview of pharmaceutical pricing and reimbursement regulations in Europe*.
17. KELLOG HIMT. *An analysis of the present sales force model on US pharmaceutical marketing efforts. Full report*.
18. KOTLER, P. (2005): *Las preguntas más frecuentes sobre marketing*. Norma Editorial. Barcelona.
19. KOTLER, P.; SHALOWITZ, J.; STEVENS R.J.: *Strategic marketing for health care organizations. Building a customer-driven health system*. Jossey-Bass a Wiley imprint.
20. KOTLER P., KELLER K L. *Understanding marketing management: defining marketing for the 21st century. Marketing Management 12th* – Prentice Hall.
21. LEDDINGHAM, D.; KOVAC, M.; LOCKE SIMON, H. (2006): «The new science of sales force productivity». *Harvard Business Review*, special issue September.
22. MACK, J. (2011): «The changing role of pharma sales Reps. Reaching physicians requires a new level of sophistication». *Pharma Marketing News*, April 15. www.pharmamarketingnews.com
23. MAYER, D.; GREENBERG, H. M. (2006): «What makes a good salesman». *Harvard Business Review*, special issue September.
24. MILLER, L. (2011): «Grab attention». *PM Live online* 30 March.
25. MORENO, P.: *IMS Health. White paper. Evolution and outlook of Pharmaceutical sales forces in Spain*.
26. NEWTON, R. (2010): «Ringing the changes». *PM Live*. 14th December.
27. NUNES, J. C., DRÈZE, X. (2006): «Your loyalty program is betraying you». *Harvard Business Review*. Tool kit. April.
28. *Proyecciones e implicaciones empresariales*. Editorial Díaz de Santos. Madrid.
29. SIMON, F.; KOTLER, P.: *Building Global Biobrand – Taking Biotechnology to Market*. Free press.
30. SCHUMPETER, J. A. (1939): *Business cycles*. McGraw Hill. New York.
31. SWEENEY, t. (2008): «Tightly restricted». *PM Live*. 1st April.
32. PETERS, T.; AUSTIN, N. (1985): *A passion of excellence*. Random House. New York.
33. VERMEULEN, F. (2001): «Five Common Mistakes Business Leaders Make about Innovation». *The Wall Street Journal*, 23rd May.

Tema 3

Segmentación de mercados en marketing

Luis A. Rábade - Stella Salvatierra
Universidad de Navarra

Un problema de fuga de clientes

En mayo de 2007, directivos de un banco de tamaño medio, de carácter regional, contactaron con los autores de este capítulo. El problema era simple de plantear aunque muy complejo de resolver: un grupo numeroso e importante de sus clientes estaban transfiriendo fondos a ING, banco que había iniciado operaciones en España y que ofrecía altas remuneraciones en cuentas a la vista como forma de atraer clientes. Evidentemente, los responsables del banco querían visualizar el perfil de cliente que podía ser más proclive a aceptar la oferta de ING.

Buena parte de los directivos de las empresas están redescubriendo algo que nuestros abuelos ya sabían. Algunos de nosotros tenemos edad suficiente o hemos escuchado historias en la familia que nos hablan del trato que muchas amas de casa mantenían con los propietarios o empleados de aquellas pescaderías, carnicerías o fruterías que abundaban en España antes de que las grandes superficies comerciales acabasen con buena parte de este pequeño comercio. Aquellos pequeños propietarios «conocían» a su clientela; sabían de sus gustos, de sus preferencias... de manera que podían en un momento dado recomendarles cierto tipo de productos, o «recordarles» la compra de algunos otros.

Ciertamente, hoy no es fácil que una empresa siga haciendo lo mismo. Los clientes, fundamentalmente aquellos que se encuentran en mercados de consumo final, se cuentan por miles, y mantener un «ejército» de personas en la empresa que sean capaces de establecer y mantener una relación personalizada con todos y cada uno de los clientes o posibles consumidores está fuera de las posibilidades de la inmensa mayoría de estas. Sin embargo, el paradigma que hoy se maneja en marketing señala que la principal fuente de ventajas competitivas sostenibles para la empresa está basada en el conocimiento en profundidad de los deseos y demandas de cada uno de los consumidores. ¿Cómo resolver esta paradoja?¹

Para el caso del banco que nos ocupa, ¿cómo entender qué quieren los clientes que se están marchando?, ¿cuáles son las razones que les impulsan a emigrar a otro banco? Si lograsen conocer este perfil, podrían diseñar una serie de medidas para evitar en lo posible esta fuga, ofreciendo nuevos productos financieros para contrarrestar la oferta de la competencia. Lo que el banco necesita determinar es el segmento de clientes que pueden o podrían marcharse en el corto y medio plazo a ING. El análisis del caso se discute al final del capítulo.

¿Por qué segmentar?

Sabemos que los individuos cuentan con necesidades que se traducen en deseos para manifestarse finalmente en demandas. El objetivo final del marketing como ciencia y como arte es la de influir

¹ En este sentido, vale la pena leer el artículo «Building with big data» publicado en el *Economist* de mayo 28 a junio 3 de 2011 donde se discute la relevancia de la información como fuente de ventajas competitivas entre empresas.

sobre estas demandas para beneficio mutuo, tanto del consumidor como de la organización que oferta combinaciones de bienes en el mercado.

Es evidente, por otro lado, que los consumidores, por ser personas con rasgos que les distinguen como individuos en el conjunto de la sociedad, presentan demandas y deseos distintos. Esto ha sido siempre así. La diferencia que se presenta en los tiempos que nos ha tocado vivir se da en el hecho de que en numerosos países de los llamados desarrollados, entre los cuales nos encontramos afortunadamente nosotros,² los consumidores disponen de una capacidad económica suficiente como para demandar productos y/o servicios adaptados a sus propias características.

Ahora bien, es también indudable que pocas, muy pocas organizaciones empresariales tienen los recursos necesarios para satisfacer a cada uno de los consumidores que forman un mercado. Este hecho produce una tensión entre empresas y consumidores: por un lado las empresas quisieran ofrecer un producto o servicio único en el mercado por la simplificación que esto supone en inversión, costes y gastos; por el otro lado, los consumidores, como ya hemos apuntado, quieren productos y servicios adaptados. La segmentación representa la solución de compromiso a este dilema.³ Por tanto, la segmentación de mercados como concepto viene a significar, esencialmente, la identificación de consumidores como miembros de grupos que tienen en común hábitos de compra y uso de productos y servicios *similares*, y que responden de manera *parecida* a acciones de marketing.⁴

La existencia de distintos segmentos de consumo, tanto en mercados de consumidores finales como en mercados industriales, ha dado pie dentro de las empresas a la concepción de la estrategia de posicionamiento mediante la diferenciación. Es decir, toda empresa, tomando en consideración los recursos financieros, técnicos, físicos y humanos con los que cuenta, debe decidir a qué segmentos de mercado debe acudir para ofrecer sus productos y servicios, evaluando el tamaño y capacidad de compra de los mismos (rentabilidad), y la posibilidad de que su oferta sea percibida como distinta por estos mismos consumidores (posicionamiento) gracias a la utilización de un marketing mix diferente. Con esto último nos referimos a toda una gama de alternativas: productos disímiles, precios múltiples, campañas de promoción distintas y también políticas heterogéneas de distribución.

Por tanto, las empresas segmentan sus mercados para capturar con mayor eficacia las demandas y deseos de grupos de consumidores potenciales, así como para conservar a todos aquellos consumidores que se han convertido ya en clientes. Mientras mejor sea el encaje entre estas demandas y la propia oferta de productos y servicios que hace la empresa gracias a los recursos con los que cuenta, mayores serán las ventas y por consiguiente los posibles beneficios. Como ya comentamos, los mercados masivos ya no existen, y si lo hacen son excepciones para grandes empresas o países poco desarrollados desde la perspectiva económica.

El concepto de segmentación desde una perspectiva histórica⁵

La segmentación de mercados ha sido un concepto clave en marketing a lo largo del siglo xx. Numerosos académicos trazan el origen de este concepto en el trabajo de dos economistas,

² Un baremo quizá suficientemente bueno sea el de pensar en los primeros 25 países de la OCDE.

³ Resulta obvio que la viabilidad comercial se hace prácticamente imposible sin la posibilidad de la producción en serie. Muy pocos productos escapan a esta realidad. Las excepciones son productos de altísima gama o bien obras de arte.

⁴ La anterior frase está llena de condicionantes: esencialmente... parecido... Si todas las personas tuviesen hábitos iguales y respondiesen de la misma manera, no estaríamos hablando de personas. Por tanto la pregunta es: ¿qué tan parecidos deben ser los patrones de consumo? Alguien en la empresa nos contestaría: «mientras más, mejor».

⁵ Este epígrafe se beneficia extensivamente del trabajo de Cynthia Rodríguez Cano de la Universidad de South Florida, quien publicó una reseña de la evolución del concepto de segmentación en el libro *The romance of marketing history*.

Edwar H. Chamberlin y Joan Robinson. Ambos estudiaron la noción de competencia monopólica y la teoría de competencia imperfecta, nociones ambas basadas en la idea de mercados heterogéneos.⁶ Partiendo de esta idea, Wendell R. Smith introdujo en 1956 la noción de segmentación de mercados por primera vez en la literatura especializada en marketing, un concepto que habría de convertirse en una idea fundamental tanto en la teoría como en la práctica del marketing.⁷ Fue Smith quien acuñó la primera definición de segmentación en la página seis de su artículo: «dada la heterogeneidad de las demandas de los consumidores, la segmentación del mercado implica la definición de un número no determinado de submercados homogéneos que responden a preferencias distintas, producto de la demanda de los consumidores hacia una satisfacción mas precisa de sus deseos»⁸.

La segmentación de mercados como estrategia reflejaba también un paradigma normativo entonces reinante en el ámbito de la empresa que suponía que los vendedores podían controlar el comportamiento de los consumidores apoyándose en las llamadas ciencias sociales para este propósito. Es verdad que ya para entonces, el tamaño mínimo que aseguraba la eficiencia en las plantas de manufactura americanas había disminuido considerablemente, algo que hacía ya viable el concepto mismo de segmentación. Uno de los ejemplos más evidentes lo constituía el mundo del automóvil. De hecho, fue General Motors quien acuñó la idea de un coche para cada bolsillo y para cada propósito (Tedlow, 1990).

A mediados de la década de los años cincuenta, los mercados de América del Norte y Europa presentaban crecimientos demográficos muy notables. En Estados Unidos fueron los años de los *baby boomers*, la generación concebida a finales de la segunda guerra mundial. Fue esta una generación caracterizada por una capacidad de compra no conocida por ninguna otra generación en la historia; una generación que pudo, por primera vez, darse el lujo de ejercer un narcisismo consumista sin paralelo.

Desde el punto de vista empresarial, fue un periodo de crecimiento ilimitado donde, además, los métodos de recogida, análisis y evaluación de la información de mercados mejoraron sustancialmente. Las anteriores circunstancias dieron pie, por primera vez, al uso creciente del concepto de segmentación. Según Smith, ello se debió a cinco razones principales: en primer lugar, la variación en la tecnología de producción usada para el diseño y manufactura de los productos; en segundo, la especialización y/o por la disponibilidad en las empresas de mejores y mayores recursos de todo tipo; en tercer lugar, el progreso desigual entre competidores en diseño, desarrollo y mejora de productos; en cuarto lugar, la falta de habilidad por parte de los vendedores a la hora de eliminar las variaciones en calidad de la manufactura en ciertas industrias; y finalmente, las diferencias a la hora de estimar el potencial de la demanda del mercado (elasticidades de precio, volúmenes de producción).

Desde un punto de vista teórico, en esos años la literatura académica especializada se concentró en la generación y uso de modelos para segmentar. Dos perspectivas fueron claramente distinguibles: por un lado, una segmentación apriorística fundamentada en intuiciones apoyadas en la experiencia directiva y usando como criterios de segmentación variables descriptivas rela-

⁶ Algunos van más atrás y trazan el origen de la noción de segmentación al trabajo de A.C. Pigou, quien en 1904 introdujo el concepto de surplus del consumidor (la diferencia entre lo que un consumidor está dispuesto a pagar por un bien y lo que el consumidor termina pagando). La divergencia se debe a las distintas referencias en precios, lo que crea curvas de demanda diferentes y por ello, mercados heterogéneos.

⁷ El Dr. Wendell R. Smith escribió sobre segmentación de mercados y diferenciación de productos. El concepto se popularizó rápidamente. En esos años, la noción de «ciclo de vida de un producto», el de «marketing mix» y el de «orientación al cliente», se introdujeron también en la literatura académica especializada. Ver «Marketing: a critical textbook», p. 36

⁸ Kotler acuñó otra definición, consistente con la de Smith. Kotler (1972) proponía la división del mercado en sub mercados homogéneos de consumidores, donde cada uno de estos podía ser seleccionado como un target, alcanzable a través de acciones de marketing mix. Los empresarios (*practitioners*) tienen una visión sobre segmentación si cabe más pragmática: el mercado no es homogéneo puesto que los consumidores difieren fundamentalmente en el potencial de beneficios distintos que presentan (Hallberg, 1995).

cionadas con el tipo de consumidor obtenidos en la mayor parte de las ocasiones en encuestas. En estas se preguntaba a los consumidores por cuestiones relativas a los productos y se les pedía que se describiesen en términos demográficos y sociales; y por otro, una segmentación basada en asociaciones de causalidad y no en hechos meramente descriptivos. En este sentido, Russell Haley en un artículo de 1968, afirmaba que los atributos perseguidos por los consumidores en el momento de la compra predecían mejor su comportamiento (Halley, 1968).

En muchos casos, los empresarios se distanciaron de las ideas de los académicos al pensar en esquemas de segmentación fundamentados en la imitación del éxito obtenido por sus competidores. Esto, en vez de las ideas de segmentación basadas en perspectivas descriptivas, o variables que reflejasen los mecanismos de toma de decisiones por parte de los consumidores. Sin embargo, la guerra de precios del petrolero de los años setenta puso las cosas muy difíciles al incrementarse notablemente la competencia. Fueron tiempos además de una inflación galopante. Esta situación derivó en un interés creciente por nuevos modelos estratégicos y de segmentación como una forma de competir en mercados cada vez más difíciles.

La época fue testigo de múltiples intentonas por mejorar las metodologías de segmentación. Por primera vez, y gracias al abaratamiento de las tecnologías de cómputo, los investigadores pasaron claramente de una segmentación apriorística, por técnicas cada vez más sofisticadas como la regresión múltiple, el análisis factorial, el análisis por contingencias multidimensional (*contingency analysis*), y el análisis por conjuntos (*conjoint analysis*). Las distintas metodologías empleadas evolucionaron, además, de una segmentación por marcas (*brand choice segmentation*) como forma de detección de patrones de consumo similares y comenzaron a utilizar modelos que tenían en cuenta similitud en elasticidades, respuestas marginales, o coeficientes de función-respuesta (Tollefson y Lessig, 1978). Este tipo de segmentación estuvo fundamentada en trabajos orientados a la medición del comportamiento del consumidor intentando explotar al máximo las diferencias entre individuos como forma de maximizar la efectividad de las variables de marketing mix.

Fueron años en que, a los modelos empleados, se añadieron el análisis coste-beneficio y variables que contenían respuestas específicas a las acciones de marketing mix, siempre buscando características que contribuyesen a discriminar la conducta de los consumidores a la hora de comprar. Se decidió, además, que el mejor camino consistía en fusionar las dos escuelas para segmentar prevaecientes: aquella que, como hemos visto, se apoyaba en las variables que describían el comportamiento de los consumidores, y aquella otra que lo fiaba todo a la forma en que los consumidores decidían los productos que compraban (*decision oriented* frente a *behavioral oriented*). También se empezaron a usar datos de panel, y encuestas sistemáticas para tratar de medir las actitudes de los consumidores.⁹

La década de los años ochenta se caracterizó por mercados cada vez más dinámicos alimentados por un crecimiento exponencial de la tecnología, en particular la de información. Dichos avances permitieron a los estudios del marketing la utilización de técnicas cada vez más complejas que, cómo no, influyeron también sobre las ideas para segmentar mercados. De hecho, la segmentación de mercados junto con la idea de posicionamiento para productos y servicios emergió claramente como dos de los temas clave en la literatura de marketing. En este periodo, fueron publicados más de 800 artículos sobre segmentación en las principales revistas académicas de marketing. Todo tipo de modelos y técnicas fueron empleados: desde modelos desarrollados usando una mezcla de correlaciones canónicas y tablas de contingencia (Schnaars y Schiffman, 1984), hasta modelos de opciones probabilísticas basados en regresión logística (Gensch, 1985).

Fueron años en que comenzaron a considerarse, a efectos de segmentación, el interés por una serie de grupos minoritarios como los asiáticos y los hispanos en Estados Unidos, y por la gente

⁹ Como de costumbre, todos estos esfuerzos obtuvieron resultados agri dulces. Por ejemplo, Furse y Greenberg (1975) no encontraron diferencias en la intención de compra entre grupos segmentados de acuerdo a su estilo cognitivo (la forma en que buscaban información y la procesaban) y las actitudes que mostraban (opiniones, creencias, imágenes).

joven en general. Estas minorías adquirieron interés para académicos y empresarios en la medida en que se incrementó su poder de compra. Fue el momento en que se empezó a hablar de *teenagers* (adolescentes), *yuppies* (*young urban professionals*), *dinkies* (*double income, no kids*), o las comunidades de gays y lesbianas.

Los años noventa se caracterizaron por una competencia cada vez más acusada puesto que esta ya no solo era regional o nacional. Con la globalización, muchas empresas desaparecieron y otras, para no hacerlo, tuvieron que reinventarse (*reengineering*, *lean production*, etc.) en su afán por sobrevivir. El consumidor en general, ganó ya en esos años (y probablemente para siempre), un poder a costa de los fabricantes y los distribuidores que le permitió, y le permite, exigir una gama cada vez más amplia de productos y servicios, teniendo además mayor información sobre las cualidades y méritos de dichos productos y servicios. Con la globalización no tienen ya que pensar en mercados domésticos; las bondades de los medios de transporte y el acceso a Internet, les permiten disponer de productos y servicios a una escala planetaria.

Los modelos de segmentación continuaron su camino hacia el preciosismo. Nuevas variables de comportamiento post-venta y publicidad boca a boca fueron añadidas en el intento de una mejor discriminación de los consumidores. Por ejemplo, Jain, Bass y Chen (1999) diseñaron un modelo de decisión del mercado del cine en el que incorporaron las expectativas de los espectadores, así como el juicio sobre la calidad de la película y los comentarios posteriores entre amigos y conocidos. La existencia de mercados internacionales promovió el estudio de la homogeneidad entre distintos países. Se acuñó el concepto de consumidor como el centro de atención (*customer-centric*), con lo que se completó la evolución que nos llevó de una perspectiva de mercados de masas, a una compuesta por grandes segmentos, y finalmente a la idea de nichos de mercado, reconociendo de esta manera, implícitamente, la existencia de micro-mercados. Se cuestionaron nuevamente, y como siempre, las variables usadas para segmentar en una nueva era de mercados caracterizados por la existencia de redes de comunicación y movimiento generalizado de mercancías.

DeSarbo y Wu (2001) propusieron como respuesta un modelo de escalas latentes multidimensionales, que representaban de manera conjunta la estructura común de preferencias, información sobre atributos y disimilitudes de grupos de consumidores. Walsh et ál. (2001) refinaron las ideas de Sproles y Kendall de mediados de la década de los ochenta, quienes habían elaborado un «inventario de estilos del consumidor» gracias a un trabajo realizado con una muestra de consumidores alemanes, confirmando la idea de que la segmentación basada en estilos de decisión (*decision making styles*) podía ser mejorada si se añadían, al conjunto de variables explicativas, otras relacionadas con factores demográficos y psicológicos. Carmone, Kara y Maxwell (1999) mejoraron las técnicas de agrupación (*clustering*) usando un algoritmo heurístico en el intento de identificar variables que solo distorsionaban el proceso de segmentación (*noisy variables*).

Metodologías de segmentación en este siglo xxi

En marketing, y en particular en marketing de consumo, las empresas cuentan hoy con recursos de los que no se disponía hasta hace relativamente poco. En particular, las empresas de venta al detalle o menudeo son capaces hoy, gracias a los escáneres colocados en los puntos de venta y al momento de pago, de conocer todo tipo de datos sobre la compra: tipo de artículo, cantidad, importe total, fecha de compra, hora del día, etc. La inversión hecha por estas empresas en tarjetas de compra, tarjetas que aseguran al comprador descuentos y promociones especiales, suponen un gasto que se ve compensado puesto que, en el momento en que se expiden, los clientes proporcionan datos sobre sus condiciones geográficas, demográficas, sociales y económicas. De esta manera, las empresas pueden disponer de información sobre conductas y características de sus clientes; es cuestión solo de cruzar datos. La lógica imperante nos dice que de esta manera se puede entender mejor lo que los clientes demandan, y cómo lo demandan, y su respuesta a campañas de promo-

ción. Las empresas pueden construir modelos de segmentación y verificarlos a continuación... en suma, sus estrategias de posicionamiento o reposicionamiento.

Para analizar todos estos datos, se ha acuñado el término de *data mining*, o minería de datos por su traducción al español. La metodología emplea numerosas técnicas estadísticas como las regresiones (con todo tipo de variantes: probit, logit...), los árboles de decisión, o las redes neuronales. Los datos de escáner, que permiten hoy hacer investigaciones incluso en panel han mejorado los modelos iniciales de segmentación basados mayoritariamente en agrupaciones RFM (*recency, frequency y amount of money*) mediante el uso de sistemas automáticas de interacción basados en distribuciones χ^2 y el uso de regresiones logísticas (McCarty y Hastak, 2007).¹⁰ Las metodologías empleadas en *data mining* para segmentación están teniendo mucho éxito también para la venta directa mediante Internet. Aquí también es fácil disponer de bases de datos masivas, medidas en muchas ocasiones en terabytes (Wang y Wang, 2007).

Por otro lado, una serie de experimentos en el terreno cognitivo han abierto todo un campo nuevo en la literatura especializada en años recientes. Una serie de voluntarios se han sometido a pruebas realizadas mediante electroencefalografía, tomografía por emisiones de positrones (PET), o imágenes de resonancia magnética, mientras estos observaban vídeos o respondían a preguntas sobre imágenes relacionadas con productos o servicios. De esta manera, los neurocientíficos han sido capaces de observar la frecuencia, localización y momento de ocurrencia de la actividad neuronal. Las posibilidades que se ofrecen para la práctica del marketing pueden ser inmensas, al grado de que se ha acuñado ya en el entorno académico y en el mundo de las organizaciones el término de neuromarketing. Podemos imaginar, las ventajas que pueden encontrarse para la segmentación desde la perspectiva empresarial, la agrupación de consumidores en segmentos en función de la reacción neuronal que se puedan observar mediante estímulos relacionados con productos, precios, y/o promociones.

También es verdad que paralelamente se ha abierto un debate que necesariamente tendrá que ser abordado en estos años con relación a las consideraciones éticas que se plantean al utilizar este tipo de metodologías. Un buen artículo para iniciarse en este campo es el de Lee et ál., publicado en el *International Journal of Psychophysiology* en el año 2007.

Otro artículo que puede ser útil en este sentido es el publicado en el *Journal of Consumer Marketing* por Douglas Fugate en 2007. En este, el autor comenta las posibilidades del neuromarketing como metodología para la verificación del efecto y la efectividad de los anuncios en los consumidores, el atractivo que pueden ejercer determinados productos y marcas, y el momento en que puede ser más oportuna la publicidad en general. Algo que hace valiosa esta publicación es la forma en que Fugate se hace eco de las críticas expresadas por una serie de investigadores. Para unos, el neuromarketing no pasará de ser otra fuente de información dado que los consumidores se comportan de manera distinta cuando están sometidos a pruebas. Para otros, estas técnicas no revelan la forma en que los consumidores se ven influidos por variables de tipo sociológico que tan importantes son para explicar determinados comportamientos del consumidor como puede ser el grupo de referencia, o las opiniones de familiares y amigos. Ciertamente, también es relevante la consideración de que mediante neuromarketing podemos entender respuestas individuales a estímulos sensoriales, pero que la extrapolación a grupos de consumidores en los que las condiciones sociodemográficas y económicas no sean similares, está por ver, algo que va en contra del concepto mismo de segmentación.

¹⁰ Aun cuando estas técnicas mejoran la segmentación, del artículo se desprende que RFM es una metodología válida en muchas circunstancias.

La segmentación desde la perspectiva del gerente de marketing¹¹

Desde hace ya mucho tiempo, las empresas de todo tipo de industrias reconocen que la retención de sus carteras de clientes, sumada a la ampliación de la cartera de productos, tiene el mismo efecto que la obtención de nuevos clientes en mercados altamente competitivos como los actuales. La retención de clientes acelera los beneficios por varias razones: los ingresos de los clientes suelen crecer con el tiempo; los clientes más antiguos son más fáciles de servir con un coste menor; los clientes satisfechos actúan como referencias y, en ciertas circunstancias, los clientes más veteranos pagan precios más altos dado que no se les ofrecen los descuentos diseñados para atraer a nuevos consumidores.

Si bien casi todo el mundo parece estar de acuerdo con la declaración anterior, los resultados de las investigaciones son contradictorias: hasta el 77 % de todos los proyectos de retención de clientes fallan, incluso cuando la mayoría de dichos proyectos esté dentro de un programa de CRM. Aún más, el 30 % de los programas informáticos necesarios para apoyar estos programas dejan de utilizarse al cabo de un año (Evans, 2002). Para ciertos gestores de marketing, aún parece prevalecer la mentalidad, ciertamente equivocada, de que es mucho más fácil encontrar nuevos clientes que mantener los ya existentes.

La recompensa al mantener clientes es muy significativa. Un 5 % de aumento en la retención produce un incremento del 50 % en los beneficios de las empresas de inversión. En seguros de vehículos y del hogar, el incremento medio es de 84%. Para los seguros de vida, el porcentaje llega hasta el 90 % (Reichheld, 1996). Está claro que la comprensión de los factores que influyen en el hecho de que los clientes permanezcan en la compañía significa una clara ventaja competitiva. La mayoría de las empresas pierden 10-40 % de sus clientes cada año (los sitios de comercio electrónico puede perder más del 60 %). Al mismo tiempo, solo el 12 % de los clientes cuyas reclamaciones han sido ignoradas permanecen en la empresa (Evans, 2002).

Algunas instituciones financieras españolas comienzan a entender con claridad este hecho. Contamos ya con algunos ejemplos de esfuerzos exitosos de CRM centrados en la segmentación de clientes y la venta cruzada. El Banco Bilbao Vizcaya Argentaria (BBVA), por ejemplo, segundo mayor grupo bancario de España, ha sido capaz de adaptar mejor sus productos para los mercados locales e identificar a sus mejores clientes con la ayuda de soluciones de *Business Intelligence*.

Lamentablemente, este tipo de esfuerzos se hacen en España en pocas empresas, que suelen ser, además, las más grandes. Todavía existe una gran necesidad de soluciones técnicas a fin de fortalecer la retención de clientes mediante una mejor comprensión de las preferencias de los consumidores, una mejor segmentación, y un incremento de las ventas cruzadas. El principal problema es que, para ser más eficientes, estos esfuerzos requieren un período de tiempo adecuado con datos fiables, algo que la mayoría de empresas en España aún no están en condiciones de aportar.

A pesar de las dificultades, lo que toda gerencia de marketing de una empresa necesita hacer es adecuar los recursos con los que cuenta contra las necesidades de un grupo más o menos homogéneo de consumidores. En este sentido sigue siendo válido el esquema propuesto por Clancy y Roberts en 1983 que prescribe la agrupación de los clientes potenciales en segmentos para posteriormente agrupar los productos y/o servicios ofertados en el mercado en categorías. Para ello es útil desarrollar una cuadrícula mercado-producto y calcular el tamaño de los submercados con el fin de seleccionar el o los mercados objetivos (*targets*). Finalmente solo queda aplicar acciones de marketing mix diferentes para cada uno de ellos. Obviamente, un gerente de marketing, a la hora de identificar los segmentos, debe atenerse al menos a cuatro criterios: por un lado, se hace impres-

¹¹ Esta sección esta basada en el capítulo sobre segmentación del libro de Kerin, Hartley y Rudelius publicado por McGraw-Hill.

cindible la identificación de las características de los compradores potenciales; se debe entender el potencial de crecimiento de consumo de dicho segmento; ha de asegurarse de que los hábitos de compra y de uso de las personas agrupadas sea lo más parecido posible y, paralelamente, que estos sean lo más disímiles entre consumidores agrupados en distintos segmentos; y finalmente, es imprescindible que las políticas de marketing mix aplicadas a cada uno de estos segmentos sean efectivas.

Las propuestas contenidas en el esquema anterior son mucho más fáciles a la hora de plantearse que de resolverse. Lo cierto es que, sintetizando de manera muy breve el trabajo hecho en segmentación a lo largo de las últimas décadas, el esfuerzo en marketing ha estado encaminado a la búsqueda de variables que pudiesen caracterizar los patrones de consumo de distintas personas. Obviamente, en la medida en que estos patrones fuesen similares, la agrupación ficticia, todo hay que decirlo, de dichos consumidores ahorraría costes de desarrollo de nuevos productos y/o servicios, y de atención a dichos segmentos por parte de las empresas. Como vimos, en un primer momento, las empresas y los investigadores se han ocupado primero de describir dichas características para que fuesen útiles para la agrupación, para después intentar encontrar la mecánica que permitiese la aplicación de las mejores prácticas de marketing con el fin de dar satisfacción a los consumidores. Ya se sabe: en mercados crecientemente competitivos, la mejor forma de preservar tu cartera de clientes y de hacerse con los de la competencia radica en ofrecer aquello que estos quieren.

Lo anterior, junto con todo lo que hemos leído hasta aquí, nos lleva a pensar que es infinitamente más fácil plantear el problema que resolverlo. Sin embargo, algo siempre es mejor que nada. Por lo tanto, dado que el problema de la correcta segmentación de los mercados no está resuelto, se hace necesario recapitular y recordar que las bases para la segmentación de consumidores se fundamentan en cuatro tipos de variables: las geográficas, las demográficas, las psicológicas, y los distintos comportamientos de los consumidores, tanto a la hora de tomar decisiones como de uso (Tabla 3.1).

Tabla 3.1. Ejemplos de los cuatro tipos de variables que determinan la segmentación de los consumidores.		
Base para la segmentación	Tipo de variables	¿Es relevante a la hora de caracterizar a un consumidor?
Geográficas	Región, tamaño de ciudad, área estadística, medios-televisión, densidad	De qué ciudad se es, si es grande o pequeña, si se ve mucha o poca televisión, etcétera.
Demográficas	Género, edad, grupo étnico, etapa de la vida, fecha de nacimiento, tamaño de familia, estado civil, ingresos, estudios, ocupación	Si se es hombre o mujer, la edad que se tiene, si se pertenece a una minoría, si se es soltero o casado, la profesión, o los ingresos, etc.
Psicológicas	Personalidad, valores, estilo de vida, necesidades	Si se es tímido, o extrovertido, si se es creyente, si se es deportista, o no, si se es hostil al riesgo, o amante de las aventuras, etcétera.
Comportamiento	Tipo de tienda, características del producto, frecuencia de uso, condición del usuario, conocimiento-intenciones	Compramos por Internet, somos compradores frecuentes, nos gusta ir de compras, nos gustan las tiendas especializadas o preferimos los centros comerciales, nos influye la publicidad, etc.
Adaptado de Kerin, Hartley y Rudelius (2009).		

Como es evidente, ninguna de estas variables por sí misma es capaz de describir nuestro comportamiento como consumidores ni nuestras intenciones de compra. Se impone, por tanto, una combinación de estas. Ahora bien, ¿cuántas se hacen necesarias? Si usáramos todas, en el supuesto de que efectivamente nos describiesen –algo que está, hoy por hoy, completamente alejado de la realidad–, la cantidad de datos necesarios sobre cada consumidor sería inmanejable. Por otro lado, el problema es dinámico dado que nuestros deseos y demandas como consumidores cambian constantemente.¹²

Los demás pasos del esquema del que hemos hablado radican en la comprensión del potencial de crecimiento de consumo de los segmentos, en lograr la certidumbre de que los hábitos de compra y de uso de las personas agrupadas sea lo más parecido posible y, paralelamente, que estos sean lo más disimiles entre consumidores agrupados en distintos segmentos, y finalmente, en la verificación constante de las políticas de marketing mix aplicadas a cada uno de estos segmentos. Se trata de comprobar que estas sean efectivas, es decir, que los consumidores respondan de manera distinta a características de los productos y servicios, a la variedad de precios, a las diferentes políticas de comunicación, seas estas de publicidad, venta, o promoción, finalmente a las alternativas que se pueden contemplar en la distribución.

Consideraciones estratégicas: posicionamiento y reposicionamiento de productos y servicios

Desde la perspectiva estratégica, puede ser útil el medir el éxito o fracaso del esfuerzo de segmentación si se responde de manera adecuada a las siguientes preguntas (Tabla 3.2): ¿los consumidores agrupados en el segmento presentan hábitos de consumo que les distinguen?, ¿es realmente diferente el segmento de otros existentes en el mercado?, ¿se puede llegar a estos consumidores de manera particular mediante políticas de marketing mix?, ¿el segmento es estable en sus demandas de productos y servicios?, ¿el segmento es rentable en términos de coste-beneficio?, y finalmente, ¿existe potencial de crecimiento en ventas para este segmento?

Tabla 3.2. Consideraciones estratégicas para el posicionamiento y reposicionamiento de productos y servicios.	
Criterios	Lógica
Identidad	¿Los consumidores agrupados en el segmento presentan hábitos de consumo que les distinguen?
Diferencia	¿Es realmente diferente el segmento de otros existentes en el mercado?
Accesibilidad	¿Se puede llegar a estos consumidores de manera particular mediante políticas de marketing mix?
Estabilidad	¿El segmento es estable en sus demandas de productos y servicios?
Rentabilidad	¿El segmento es rentable en términos de coste-beneficio?
Crecimiento	¿Existe potencial de crecimiento en ventas para este segmento?
Adaptado de Dickson y Ginter (1987)	

¹² Los mercados de consumo entre organizaciones, también llamados industriales, tienen una segmentación más sencilla, fundamentalmente porque el número de consumidores es considerablemente menor. Consideraciones geográficas, o demográficas (tipo de industria, origen y localización de la empresa, tamaño por número de empleados y ventas, frecuencia de uso, etc.) definen una tipología lo suficientemente útil como para segmentar y asignar a equipos de vendedores la atención de los clientes.

El posicionar un producto se refiere al «lugar que en marketing se quiere que ocupe un producto u oferta en la mente de los consumidores con relación a los atributos importantes que se compara con los competidores». Dicho de manera simple: los consumidores perciben las características de los productos y servicios (precio, clase de promoción, características tangibles e intangibles de los bienes, tipo de distribución), y las comparan con la oferta que se puede encontrar en el mercado o submercado al que pertenece. En función de lo anterior elige. La empresa que se posiciona de manera correcta es aquella que se adecúa mejor. Este hecho determina las posibilidades de supervivencia y crecimiento en ventas. En ocasiones, se impone un reposicionamiento de productos y servicios, es decir, la migración de estos a segmentos más favorables, o la modificación de los recursos que mantiene la empresa, sean del tipo que sean.

En el anterior párrafo, la palabra clave es percepción. Los consumidores perciben las características (atributos son aquellas características que se toman en consideración a la hora de elegir la compra). Por tanto, las empresas que pretendan ser competitivas y mantenerse como tales, deberán estar atentas todo el tiempo a la percepción que de sus productos y servicios tienen los clientes y consumidores potenciales. La empresa ha usado también, apoyándose en investigadores en su mayor parte pertenecientes al mundo de las universidades, metodologías cada vez más refinadas a la hora de investigar los mercados, empleando metodologías y técnicas estadísticas que, en su conjunto han permitido segmentar mercados, posicionar productos y servicios y verificar el acierto de dichos métodos mediante el uso de mapas de percepción y todo tipo de encuestas.

Sin embargo estos esfuerzos, a menudo, se han mezclado con quejas y comentarios que muestran cierto grado de insatisfacción en general. Lo cierto es que, a estas alturas, se sigue cuestionando la efectividad de las ideas, los modelos, las técnicas y en particular las variables usadas para definir las tipologías de consumidor que componen los distintos segmentos que se pueden identificar en cualquier mercado de productos o servicios. De hecho, el número de artículos publicados en los últimos diez años corresponde más o menos a la mitad de los publicados en los años 80, probablemente el momento álgido de los temas de segmentación dentro del inventario de temáticas de marketing. Para una inmensa mayoría de las personas que se enfrentan a los rigores de la competencia desde sus lugares de trabajo en las empresas, los modelos de segmentación fallan en el momento en el que se les somete a la prueba del ácido, es decir, fracasan al ser incapaces de mostrar que los segmentos hallados responden efectivamente a variaciones en el marketing mix.

Ante la cantidad y cambiante variedad de condiciones socioeconómicas, demográficas y culturales, algunos autores han llegado a cuestionar la idea misma de segmentación; ¿es posible encontrar consumidores de procedencias diversas y circunstancias disímiles que puedan ser agrupados de manera estable y coherente en segmentos de consumidores de manera que respondan de manera homogénea a variedades de marketing mix concebidas desde la empresa? Después de todo, como afirmaron Barron y Hollingshead (2002), «hay muchas formas de encontrar segmentos, el problema radica en que raramente estas aproximaciones funcionan».

Ciertamente, pensamos que el esfuerzo por la búsqueda de modelos que contengan variables que discriminen cada vez mejor seguirá. Después de todo, las empresas usan criterios de segmentación y muchas veces tienen éxito, al margen de las limitaciones de las metodologías que se emplean. Una buena muestra de ello es la publicidad diferenciada en la que las empresas gastan considerables recursos. Aquí se hace bueno el dicho aquel que dice: «funciona aunque no sabemos muy bien por qué». Por ello, el esfuerzo para encontrar mejores métodos de segmentación se verá alimentado de manera creciente desde la empresa, al menos mientras se mantenga el actual paradigma del marketing.

Encontrar modelos eficientes de segmentación, donde se integre la tensión entre la heterogeneidad de los consumidores y la homogeneidad que haría las cosas más fáciles para la empresa, es deseable. Sin embargo, el no haberlo conseguido del todo aún, muestra lo complicado, cosmopolita y diverso que es esta, nuestra actual sociedad de consumo.

¿Por qué se van los clientes?

Análisis de un caso en la banca española¹³

Utilizando datos de una entidad bancaria de tamaño mediano que quiere conservar los clientes que están pasando sus fondos a ING, analizamos cómo consideran los clientes diferentes Carteras de productos ofrecidos por el banco a la hora de invertir o comprar y el perfil de los clientes que abandonan la compañía. Nuestro objetivo es doble: por un lado, implantar una metodología bayesiana de selección de variables y, por otro, comparar este procedimiento con métodos frecuentistas. Queremos así mostrar cuán diferentes pueden ser los resultados, y la importancia de un criterio apropiado de selección de variables para determinar un modelo estadístico que ayude a una gestión más eficiente en la toma de decisiones gracias a una mejor identificación del segmento de clientes que se van.¹⁴ Los datos que tenemos disponibles contienen información de 30 meses de registros financieros agregados, desde enero de 2005 a octubre de 2007, para un total de 7.380 individuos y 53 variables. En dicha muestra tenemos a todos los clientes que han trasladado sus fondos a ING en el período anterior (1.881 observaciones), y 5.599 clientes elegidos al azar entre aquellos que no se fueron al banco holandés en el citado período de tiempo. Hay cuatro conjuntos de variables. Un primer grupo está relacionado con pasivos (fondos de pensiones, certificados de depósitos, cuentas de ahorro, cuentas corrientes, fondos de inversión, etc.) y con los activos del cliente (préstamos hipotecarios, préstamos personales, etc.). Un segundo grupo de variables contiene datos usando variables discretas sobre distintos tipos de productos y servicios en los que los clientes pueden invertir o comprar (29 variables: productos de seguros, tarjetas de crédito, facturación directa y la inversión y el producto de diferentes instrumentos financieros). El tercer grupo de datos corresponde a cuatro variables sociodemográficas (edad, nacionalidad, tipo de profesión y código postal). Finalmente, el cuarto grupo contiene datos relacionados a créditos atrasados, código de cliente, sucursal, código, código de las ventas y directores de cuenta.

Para la estimación utilizamos una metodología similar a la de Albert y Chib (1993) y para la inferencia adoptamos una aproximación basada en un enfoque para el incremento de datos (*augmented data*, en Tanner y Wong, 1987)¹⁵ transformando el modelo probit en una regresión lineal normal. Como se mencionó antes, hemos querido modelar la probabilidad de que el cliente abandone la compañía; en otras palabras, la posibilidad de que cualquier cliente pueda transferir fondos de sus cuentas a las de ING. Los pasos que hemos seguido pueden resumirse de la siguiente manera: 1) introdujimos una selección de variables bayesiana utilizando una mezcla de distribuciones a priori para los coeficientes de regresión. Este método se conoce como búsqueda estocástica para la selección de variables o SSVS y fue desarrollado por George y McCulloch en 1993; 2)

¹³ Este caso fue escrito por Manuel Vega y Luis Arturo Rábade. Por cuestiones de espacio, el caso se ha recortado prácticamente a la mitad. Por ello, puede haber tablas que no estén comentadas del todo e ideas que merezcan ser explicadas de una manera más prolija. En caso de interés, el caso está disponible para cualquiera que lo solicite escribiendo al segundo de los autores (larabade@unav.es).

¹⁴ *Churn* es el término que se utiliza en marketing para designar a los clientes que cambian los productos y/o servicios de una empresa por los de la competencia. Fue utilizado por primera vez en la industria de las telecomunicaciones. Un modelo de *churn* se utiliza para predecir qué clientes tienen una probabilidad más alta de abandonar la compañía en un futuro próximo. Existen otras aplicaciones de *churn* que, quizás, son menos obvias. *Churn* se relaciona con la cantidad de tiempo que se espera retener a un cliente, es decir, el valor económico de la vida comercial de un cliente. La idea es simple: si un cliente tiene un 20 % de probabilidad de abandonar la compañía en un mes determinado, se podría estimar que se espera que siga siendo cliente durante cinco meses. Si la puntuación de *churn* en el próximo mes fuera, por ejemplo, del 1 %, esperaríamos una vida de 100 meses para dicho cliente. La longitud estimada de la vida del cliente puede incorporarse a modelos que calculan el beneficio o rentabilidad del mismo.

¹⁵ En modelos bayesianos, a la hora de calcular las distribuciones a priori de los parámetros de interés, el incremento de datos puede ser usado para el cálculo de estimadores (máxima verosimilitud). Este tipo de técnicas suele utilizarse generalmente para casos de valores perdidos.

obtuvimos muestras de la distribución a posteriori por medio de un algoritmo de muestreo (*Gibbs sampler*); y 3) analizamos la convergencia de las cadenas de Markov y resumimos la incertidumbre a posteriori por medio de resúmenes puntuales e intervalos de credibilidad. El punto de partida es un simple modelo de ensayos de Bernoulli en el que los parámetros de dicha distribución varían con respecto a los clientes para representar la heterogeneidad en función de las covariables para el i -ésimo cliente. Se han transformado combinaciones de las variables para poder expresar la probabilidad de que un cliente abandone la compañía como un modelo probit clásico. Utilizando variables latentes, a través de la técnica de aumento de datos, transformamos el modelo probit en una regresión normal. El enfoque bayesiano del modelo probit requiere una distribución a priori para obtener la distribución a posteriori. Aumentamos nuestros datos observados y_i, x_i , con variables latentes z_i para transformar el modelo probit normal en una regresión lineal Si $z_i \sim N(x_i' \beta, 1)$ e $y_i = 1 (z_i > 0)$, entonces el modelo probit se puede expresar de una manera jerárquica. Para obtener muestras de la distribución a posteriori del modelo probit bayesiano, en el presente trabajo se optó por una a priori de tipo regresión cresta (regresión *ridge*).

Para la fase de selección de variables bayesiana comenzamos con un vector de p covariables candidatas $x_i = (x_{i1}, x_{i2}, \dots, x_{ip})'$. En nuestro caso, contamos con 28 predictores, es decir, $2^{28} = 268.435.456$, que son los modelos posibles para averiguar el perfil de los clientes que más probablemente moverán sus fondos a ING. Nuestro objetivo fue el de seleccionar un subconjunto de $q \leq p$ predictores para incluir en el modelo. Se pueden utilizar criterios como el AIC (criterio de información de Akaike) o BIC (o criterio de información bayesiano). Alternativamente, podría usarse también un procedimiento frecuentista de selección por etapas como el popular *stepwise*. Estos procedimientos realizan una búsqueda heurística en el espacio de posibles modelos para elegir un modelo final. Una alternativa bayesiana es elegir una distribución a priori en el espacio de modelos posibles. SSVS se basa poner la regresión completa dentro de un modelo jerárquico de mezclas normales y utilizar variables latentes para identificar subconjuntos (George y McCulloch, 1993).¹⁶

Resultados

En inferencia bayesiana, la distribución a posteriori contiene la información que buscamos sobre el parámetro β . Hemos corrido 10,000 muestras para la distribución a posteriori, dejando de lado el primer 10 % como período de *burn-in* para permitir la convergencia a una distribución estacionaria. La Tabla 3.3 resume la incertidumbre a posteriori a través de resúmenes puntuales e intervalos de credibilidad. Adicionalmente, y dado que hemos estimado el modelo probit usando el mecanismo SVSS para la selección de variables y una aproximación basada en el incremento de datos (*augmented data*), hemos incorporado a la tabla la columna $P(\beta_j = 0 | y)$ para poder analizar si la variable j -th debe ser incluida como variable de predicción en el modelo. En la última columna de dicha tabla podemos observar la probabilidad de que cada coeficiente sea igual a cero.

Podemos observar varios hechos empíricos: en primer lugar tenemos que recordar que, a fin de interpretar los resultados en un modelo probit, un coeficiente negativo para una determinada variable implica que la probabilidad de transferencia de fondos a ING disminuye; por otra parte, un coeficiente positivo significa que la probabilidad de transferencia de fondos aumenta. Para formalizar estos primeros resultados, hemos implementado un mecanismo de selección bayesiano. El procedimiento ha sido aplicado a las 29 variables y al término constante. En la Tabla 3.4, la primera columna muestra la probabilidad a posteriori para cada modelo. En la siguiente columna, el 1 y el 0 muestran qué variables deben o no ser incluidas en el modelo final.

¹⁶ La descripción estadística de los procedimientos utilizados en este documento se encuentra en un apéndice del trabajo original.

Tabla 3.3.

					Desviación		Intervalos	
	Tipo	Variables	Media	Mediana	Estándar	25 %	97.5 %	$P(\beta_i=0 y)$
1		Intercepto	-4.695294e-01	-0.46709822	0.0827930750	-0.63818783	-0.31536437	0.0000000000
2	Clas	Edad	-1.796328e-02	-0.01795912	0.0013374251	-0.02075752	-0.01533562	0.0000000000
3	Clas	Tipo de vinculación	-2.864494e-05	0.00000000	0.0002731214	0.00000000	0.00000000	0.9873333333
4	Acc	Plan de pensiones	-1.911201e-01	-0.19065642	0.0468628750	-0.28204888	-0.10054140	0.0034444444
5	Acc	Certificados de depósito	-3.995725e-01	-0.39979894	0.0497768047	-0.49772768	-0.30300972	0.0000000000
6	Acc	Cuentas de ahorros	2.960569e-01	0.29584364	0.0658555152	0.16997503	0.43083644	0.0000000000
7	Acc	Depósitos a la vista	3.419181e-01	0.34047467	0.0702693702	0.20586917	0.47882393	0.0001111111
8	Acc	Fondos de inversión	-5.072989e-01	-0.50682266	0.0471619900	-0.60122823	-0.41394100	0.0000000000
9	Acc	Productos financieros recomprables con preacuerdo	0.000000e+00	0.00000000	0.0000000000	0.00000000	0.00000000	1.0000000000
10	Acc	Hipotecas	-4.955702e-01	-0.49498415	0.0522687508	-0.60013814	-0.39379967	0.0000000000
11	Acc	Préstamos personales	-1.954156e-01	-0.19644394	0.0425455461	-0.27658220	-0.11184781	0.0005555556
12	Serv	Garantías bancarias	8.489481e-03	0.00000000	0.0524727239	0.00000000	0.18108554	0.9161111111
13	Serv	Acceso a banca on line	7.802497e-01	0.77985226	0.0419994282	0.69583957	0.86016882	0.0000000000
14	Serv	Recibos domiciliados	2.773093e-01	0.27625908	0.0539378490	0.17555693	0.38646004	0.0000000000
15	Serv	Pago domiciliado de impuestos	-5.500939e-01	-0.23875535	0.6699419040	-2.09278836	0.00000000	0.4494444444
16	Serv	Tarjeta de crédito	3.917172e-02	0.00000000	0.0659954934	0.00000000	0.20117637	0.6950000000
17	Serv	Tarjeta de débito	9.823065e-02	0.00000000	0.1822343875	-0.58934475	0.00000000	0.6982222222
18	Serv	Tarjeta monedero	3.292561e-01	0.32873827	0.0393500883	0.25319559	0.40733373	0.0000000000
19	Serv	Nómina domiciliada	2.374886e-01	0.23628630	0.0463049709	0.14916130	0.33210465	0.0000000000
20	Serv	Otros tipos de seguro	-6.430061e-01	-0.57562669	0.6493137844	-2.03307505	0.00000000	0.3551111111
21	Serv	Seguro de desempleo	-9.128423e-04	0.00000000	0.0122692566	0.00000000	0.00000000	0.9673333333
22	Serv	Seguros de hogar	-1.601800e-01	-0.16869387	0.0693845276	-0.27194749	0.00000000	0.0873333333
23	Serv	Seguro de amortización hipotecaria	-3.174014e-02	0.00000000	0.0712591888	-0.24210183	0.00000000	0.7915555556
24	Serv	Seguros de automóvil	-2.710931e-01	-0.27899242	0.1005947989	-0.44641611	0.00000000	0.0494444444
25	Serv	Seguros de vida	-5.770934e-04	0.00000000	0.0185138556	0.00000000	0.00000000	0.9568888889
26	Serv	Pago automatizado a la Seguridad Social	-2.398704e-01	-0.24922722	0.0964129185	-0.40160717	0.00000000	0.0643333333
27	Serv	Tarjeta de crédito del banco	-6.858704e-04	0.00000000	0.0085239967	0.00000000	0.00000000	0.9727777778
28	Serv	Tarjeta de crédito Visa	-1.511872e-03	0.00000000	0.0107793355	-0.02196917	0.00000000	0.9640000000
29	Serv	Servicios de intermediación financiera	2.872816e-01	0.28657385	0.0506729330	0.19005751	0.38699125	0.0000000000

Tabla 3.4																																
Indicadores	Modelos																															
A posteriori																																
0.092	0	0	1	0	0	0	0	0	1	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	1	1	0	1	0	1	0	1	1	0			
0.085	0	0	1	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1	1	0	
0.044	0	0	1	0	0	0	0	0	1	0	0	1	0	0	0	1	1	0	0	1	1	0	1	0	1	0	1	0	1	1	0	
0.041	0	0	1	0	0	0	0	0	1	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1	1	0	
0.035	0	0	1	0	0	0	0	0	1	0	0	1	0	0	0	1	1	0	0	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1	1	0	
0.032	0	0	1	0	0	0	0	0	1	0	0	1	0	0	1	1	1	0	0	1	1	0	1	0	1	0	1	0	1	1	0	
0.030	0	0	1	0	0	0	0	0	1	0	0	1	0	0	1	0	1	0	1	0	1	1	0	1	0	1	0	1	0	1	1	0
0.027	0	0	1	0	0	0	0	0	1	0	0	1	0	0	1	0	1	0	1	0	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1	1	0
0.023	0	0	1	0	0	0	0	0	1	0	0	1	0	0	0	0	1	0	0	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1	1	0	
0.020	0	0	1	0	0	0	0	0	1	0	0	1	0	0	1	0	0	0	0	0	1	0	1	0	1	0	1	1	1	1	1	0

El mejor modelo, el de la parte superior de la columna, tiene una probabilidad posterior del 9 %. No hay un modelo dominante y la diferencia entre las probabilidades a posteriori de los mejores modelos y el resto es bastante pequeña. Sin embargo, lo más interesante está en la inclusión regular de un conjunto estable de variables. De acuerdo con estos resultados, estimamos el modelo con la más alta probabilidad a posteriori, incluyendo en este todas las variables que han sido consistentemente incluidas y algunas otras que fueron incluidas casi siempre. Por tanto, el primer modelo incluye un grupo de 19 variables con el que se obtuvieron los resultados que recoge la Tabla 3.5.

Tabla 3.5						
	Media	Mediana	Desviación estándar	25 %	Intervalos 97.5 %	Significación
	-0.475890	-0.475609	0.085809	-0.642402	-0.308510	-5.545922
Edad	-0.017884	-0.017871	0.001360	-0.020575	-0.015272	-13.150000
Plan de pensiones	-0.189598	-0.189669	0.045148	-0.276311	-0.101140	-4.199477
Certificados de depósito	-0.398499	-0.398468	0.050578	-0.495858	-0.298396	-7.878900
Cuentas de ahorros	0.300752	0.301255	0.065212	0.171401	0.427242	4.611912
Depósitos a la vista	0.356175	0.355991	0.068719	0.219483	0.491534	5.183064
Fondos de inversión	-0.506621	-0.506891	0.046842	-0.598221	-0.416130	-10.815529
Hipotecas	-0.489343	-0.490072	0.047886	-0.581906	-0.394454	-10.218916
Préstamos personales	-0.192540	-0.192243	0.040974	-0.271190	-0.112736	-4.699077
Acceso a banca online	0.789834	0.790094	0.038883	0.713206	0.866831	20.313093
Recibos domiciliados	0.279095	0.279426	0.052363	0.175448	0.381048	5.330004
Pago domiciliado de impuestos	-0.939546	-0.907924	0.573208	-2.152871	0.063201	-1.639101
Tarjeta de débito	-0.350598	-0.348903	0.190303	-0.731015	0.013238	-1.842315
Tarjeta monedero	0.323859	0.323313	0.039272	0.248381	0.402309	8.246562
Nómina domiciliada	0.234758	0.234778	0.044475	0.149079	0.322475	5.278426
Seguros de hogar	-0.172124	-0.172446	0.050823	-0.270244	-0.071419	-3.386734
Seguros de coche	-0.280549	-0.280116	0.080580	-0.437432	-0.124096	-3.481621
Pago automatizado a Seguridad Social	-0.251849	-0.252186	0.074961	-0.397549	-0.102901	-3.359734
Servicios de intermediación financiera	0.283052	0.284088	0.050599	0.182554	0.380856	5.594024

Implicaciones de gestión para la gerencia de marketing

Esta metodología proporciona una herramienta que cumple el objetivo de proporcionar una lista de clientes con altas posibilidades de cambiarse, algo que debe promover el inicio de acciones de marketing. En segundo lugar, teniendo en cuenta la heterogeneidad existente entre los clientes del banco, nuestro enfoque revela una serie de intuiciones que vale la pena verificar. Si pensamos en la probabilidad 0-1 de cambiar los servicios del banco por los de la competencia como un eje que va de una baja probabilidad de marcharse a la izquierda a una alta probabilidad de hacerlo a la derecha (*churn probability*), los clientes menos proclives al cambio son aquellos que poseen planes de pensión, certificados de depósito a plazo fijo, y fondos de inversión, activos todos caracterizados por una liquidez pobre, una rentabilidad media, un bajo riesgo y una serie de ventajas fiscales. Por el contrario, aquellos clientes que poseen una mayor probabilidad de fuga son aquellos que mantienen cuentas de ahorro y depósitos a la vista. Finalmente, desde una perspectiva estratégica, cuando la rivalidad competitiva entre instituciones financieras es a menudo vista como una batalla de «propuestas de valor», los métodos estadísticos empleados aquí pueden ayudar a las empresas a evaluar la viabilidad de sus ofertas con el fin de conservar sus clientes más valiosos.

Bibliografía

- ALBERT, J. H.; CHIB, S. (1993): «Bayesian analysis of binary and polychotomous response data». *Journal of the American Statistical Association*, 88, 669-679.
- BARRON, J.; HOLLINGSHEAD, J. (2002): «Making segmentation work». *Marketing Management*, 11, 24-28.
- BERGER, P. D.; NASR N. I. (1988): «Customer Lifetime Value: Marketing Models and Applications». *Journal of Interactive Marketing*, 12, 1, 17-30.
- CARMONE, F. J.; KARA, A.; MAXWELL, S. (1999): HINoV: «A new model to improve market segment definition by identifying noise variables». *Journal of Marketing Research*, 36, 501-509.
- CLANCY, K. J.; ROBERTS, M. L. (1983): «Toward an optimal market target: a strategy for market segmentation». *The Journal of Consumer Marketing*, 1, 64-66.
- DESARBO, W. S.; WU, J. (2001): «The joint spatial representation of multiple variable batteries collected in marketing research». *Journal of Marketing Research*, 38, 244-253.
- DICKSON, P. R.; GINTER, J. L. (1987): «Market segmentation, product differentiation, and marketing strategy». *Journal of Marketing*, 51, 1-10.
- ELLIS, N. et ál. (2011): *Marketing: A critical textbook*. Sage.
- EVANS, M. (2002): «Prevention is better than cure: Redoubling the focus on customer retention». *Journal of Financial Services in Marketing*, 7, 2, 186-198.
- FUGATE, D. L. (2007): «Neuromarketing: a layman's look at neuroscience and its potential application to marketing practice». *Journal of Consumer Marketing*, 24, 7, 385-394.
- FURSE, D. H.; GREEBERG, B. A. (1975): «Cognitive style and attitude as market segmentation variables – a comparison». *Journal of Advertising*, 4, 39-46.
- GEORGE, E. I.; Y McCULLOCH, R. E. (1993): «Variable selection via Gibbs sampling». *Journal of the American Statistical Association*, 88, 881-889.
- GENSCH, D. H. (1985): «Empirically testing a disaggregate choice model for segments». *Journal of Marketing Research*, 22, 462-467.
- GROVR, R.; SRINIVASANV. (1992): «Reflection on a simultaneous approach to market segmentation and market structuring». *Journal of Marketing Research*, 24, 30-35.
- HALLEY, R. I. (1968): «Benefit segmentation: a decision-oriented research tool». *Journal of Marketing*, 32, 30-35.
- HALLBERG, G. (1995): *All consumers are not created equal*. John Wiley & Sons. New York.
- JAIN, D. C.; BASS, F. M.; CHEN, Y. M. (1999): «Estimation of latent class models with heterogeneous choice probabilities: an application to market structuring». *Journal of Marketing Research*, 27, 94-101.

- KERIN, R. A.; HARTLEY, S. W.; RUDELIUS, W. (2009): *Marketing*. McGraw Hill.
- KOTLER, P. (1972): *Principles of Marketing*. Prentice Hall.
- LEE, N.; BRODERICK, A. J.; CHAMBERLAIN, L. (2007): «What is «neuromarketing»? A discussion and agenda for future research». *International Journal of Psychophysiology*, 63, 199-204.
- MARESCO, P. (2004): «Mel Gibson's the passion of the Christ: market segmentation, mass marketing and promotion and the internet». *Journal of Religion and Popular Culture*, 8:1-10
- MCCARTY, J. A.; HASTAK, M. (2007): «Segmentation approaches in data-mining: A comparison of RFM, CHAID, and logistic regression». *Journal of Business Research*, 60, 656-662.
- McCraw, T. K. (2000): *American business, 1920-2000: how it worked*. Wheeling: Hartland Davidson.
- REICHHELD, F. F. (1996): *The Loyalty Effect*. Harvard Business School Press. Boston, MA.
- RODRÍGUEZ CANO, C. (2003): «The recent evolution of market segmentation concepts and thoughts primarily by marketing academics». En: SHAW, E. H. (ed). *The romance of marketing history. Proceedings of the 11th conference on Historical Analysis and Research in Marketing*. Michigan State University. May 15-18.
- SCHNAARS, S.; SCHIFFMAN, L. G. (1984): «An application of a segmentation design based on a hybrid of canonical correlation». *Journal of the Academy of Marketing Science*, 12, 177-189.
- SMITH, W. R. (1956): «Product differentiation and market segmentations as alternative marketing strategies». *Journal of Marketing*, 21, 1, 3-8.
- SPROLES, G. B.; KENDALL, E. (1986): «A methodology of profiling consumers' decision-making styles». *Journal of Consumer Affairs*, 20, 267-279.
- TANNER, M. A.; WONG, W. H. (1987): «The calculation of posterior distributions by data augmentation (with discussion)». *Journal of the American Statistical Association*, 82, 528-540.
- TEDLOW, R. (1990): *New and improved: The story of mass marketing in America*. Basic Books.
- TOLLEFSON J. O.; LESSIG, V.P. (1978): «Aggregation criteria in normative market segmentation theory». *Journal of Marketing Research*, 8, 346-345.
- WALSH, G.; THORSTEN, H. T.; WAYNE-MITHCERLL, V.; WIEDMANN, K. P. (2001): «Consumers' decision-making style as a basis for market segmentation». *Journal of Targeting, Measurement and Analysis of Marketing*, 10, 117-131.
- WANG, H.; WANG, S. (2007): «Mining purchasing sequence data for online customer segmentation». *International Journal of Service Operations and Informatics*, 2, 4.

Tema 4

Estrategias en la fijación de precios

Jesús Rivas Luis
Universidad de Salamanca

Concepto

Cuando hablamos de precio podemos encontrar definiciones estrictas centradas en los aspectos económicos o también interpretaciones más amplias que tienen en cuenta connotaciones aparentemente subjetivas.

Si nos ceñimos al aspecto económico, podemos decir que precio es la «cantidad de dinero que el comprador tiene que entregar para recibir del vendedor una cantidad determinada de producto o servicio». Pero si hacemos una interpretación más amplia y real del concepto, deberemos añadir a lo anterior, «el coste que representa el uso y disfrute del producto o servicio adquirido».

En este sentido, el precio pagado cuando recibimos un regalo puede parecer que es cero euros, pero a este importe le deberemos sumar el coste de mantener para su uso dicho regalo. Por ejemplo, si somos los ganadores de un sorteo cuyo premio es un barco, el precio de adquisición de ese barco será igual al coste que nos haya supuesto participar en dicho sorteo (envío de sms, sobre, sello, llamada...), más el coste del uso y disfrute del barco. Es decir, el precio del barco será igual a la suma del coste del transporte del barco hasta un puerto, más el coste del amarre en el puerto, más el coste del combustible, más el coste de la tripulación necesaria para navegar, más el coste del mantenimiento general del barco, etc.

La principal diferencia del precio con respecto a los otros elementos del marketing mix, es que es el único elemento capaz de generar ingresos por si solo, no así el producto, la distribución o la comunicación.

Por otro lado, el precio es la variable sobre la que más rápidamente puede actuar una empresa, pudiéndolo variar de manera inmediata y reaccionando de este modo a las variaciones del entorno y/o de la propia empresa.

Si embargo, lo que puede parecer algo sencillo de calcular en base a los costes de la empresa, puede convertirse en algo mal gestionado, bien por el desconocimiento de la influencia que en el precio tienen la competencia, la demanda, el valor percibido por el cliente, el ciclo de vida del producto, o el resto de elementos del marketing mix entre otros.

¿El precio como variable clave en la decisión de compra del consumidor?

Según un estudio de la multinacional Kantar Worldpanel, consultora líder en investigación de mercados basada en paneles de consumo, durante el año 2010 en España el 64 % de las amas de casa buscaba productos en oferta, el 71 % comparaba precios, el 79 % usaba cupones de descuento y una de cada cuatro pensaba que el precio era la variable más importante a la hora de tomar una decisión de compra frente al 23 % de 2009.

Según el mismo estudio, las empresas llamadas *low price* (canal Discount + Mercadona) han logrado una cuota de mercado en valor del 29,4 % en 2010, mientras que la marca de distribuidor

obtiene valores récord y concentra ya un 33,9 % del mercado en valor (alimentación y droguería sin incluir productos frescos perecederos), 2,3 puntos más que en 2009.

Una encuesta realizada a más de mil consumidores por la consultora multinacional Price Waterhouse Coopers señala que los consumidores que compraban bebidas y alimentos en establecimientos baratos antes de la crisis económica era del 10,3 %, frente al 38 % que lo hacen actualmente.

Sin embargo, el informe de Kantar Worldpanel ha identificado otros formatos de distribución algo más alejados del concepto «precio» que también han conseguido crecer durante 2010. Se trata de los supermercados regionales, con medio punto más de cuota que en 2009 (9,8 % frente a 9,3 % en 2009) y más asociados a valores como la calidad, la confianza o la proximidad. En este mismo estudio aparece la figura del *Smart shopper*, consumidor que está dispuesto a pagar más dinero por aquellos productos que le aportan mayor valor, mientras que en aquellos productos que no le aportan valor opta por las opciones más económicas.

Una de las principales conclusiones del informe subraya la compra inteligente como algo más complejo que la simple búsqueda de precio. El consumidor busca ante todo un retorno individual de sus compras, y está dispuesto a pagar más por algunos productos que le aportan valor, pero al mismo tiempo busca las alternativas más económicas en aquellas categorías o marcas que no le aportan beneficio.

Estos datos nos dejan claro que, desde la óptica de la empresa, no hay un camino único para alcanzar el objetivo, sino que se trata de tener una estrategia de precios clara y, lo que es más importante aún, comunicarla bien a los clientes haciendo hincapié en aquellos aspectos que les aportan verdadero valor y que son por los que estarán dispuestos a entregar su dinero.

La fijación de precios como estrategia

Aspectos como la evolución tecnológica relacionada con la facilidad y rapidez para acceder a la información, las crisis económicas o la velocidad a la que cambia nuestro entorno entre otras, hacen que las estrategias clásicas para fijar los precios de los productos y servicios deban ser revisadas.

Prueba de ello es la política de precios en el sector aéreo impulsada por la compañía Ryanair que divide los precios según los servicios que necesite el pasajero. Así, el precio publicitado suele ser el básico del billete, pero a este habrá que unir una serie de costes. Como costes fijos aparecen los impuestos, las tasas del aeropuerto o el coste del canal de compra utilizado para adquirir el billete. Otros costes son los que surgen si queremos elegir el asiento o llevar equipaje.

Otro ejemplo de cambio radical en la estrategia de precios es la de Apple en el mercado musical, cuando empezó a ofrecer a través de su plataforma iTunes la posibilidad de comprar no solo el álbum sino también algunas canciones.

Según el estudio ValueScan Survey¹ llevado a cabo por la consultora americana Monitor Group en el que participaron más de 200 compañías pertenecientes a los sectores de consumo y servicios, las empresas cuya estrategia para fijar los precios se basa en el valor aportado al cliente tienen unos ingresos un 31 % superiores a aquellas empresas cuyo objetivo de fijación de precios toma como referencia el margen.

Aunque pueden existir diferentes estrategias de precios que puedan llevar a las empresas al éxito incluso dentro de un mismo sector, podemos encontrar una serie de elementos comunes a todas ellas, que se representan en la Figura 4.1 (Nagle T., Holden R., Zale J., 2011):

¹ ValueScan Survey, Monitor Group, Cambridge, MA, 2008

Valor percibido por el cliente

El valor aportado por el producto está en consonancia con su precio. De modo que, si en una época de recesión económica se decide bajar el precio de los productos o servicios, estaría justificado reducir también el valor aportado al cliente, a menos que algún competidor directo haya bajado el precio y esté ofreciendo el mismo valor.



Figura 4.1. Elementos clave en una estrategia de fijación de precios.

Fuente: Adaptado de Nagle T, Holden R., Zale J. (2011).

Gestión proactiva

Anticiparse a cambios importantes relacionados con el entorno o la competencia significa diseñar estrategias de precios que permitan afrontarlos de manera proactiva. Por ejemplo, si una empresa detecta una situación de crisis económica o la llegada de un nuevo competidor que haga que los clientes se pregunten por precios bajos, podrá desarrollar una versión del producto o servicio más económica o bien acciones encaminadas a fidelizar a los clientes ya existentes; todo ello con el objetivo de definir conjuntamente con los clientes los términos y compensaciones que puedan aportar valor en la nueva situación.

Objetivo de rentabilidad

Muchas compañías evalúan el éxito de su gestión de precios comparándola con lo que podrían haber ganado si hubiesen invertido su dinero en otro sitio, en lugar de compararlo con los ingresos de sus competidores. Es decir, la presencia de una compañía en un mercado debe basarse en la evaluación de la rentabilidad del mercado en sí mismo, por lo que la compañía deberá tomar las medidas oportunas para incrementar dicha rentabilidad en base al mercado en el que opera.

La pirámide de la estrategia de precios

Tal y como señalan Nagle, Holden y Zale, una buena estrategia de precios debe estar fundamentada en cinco pilares básicos representados en una pirámide en la que aquellos que están situados en los escalones inferiores ofrecen apoyo a los que se encuentran situados en escalones superiores (Fig. 4.2).



Figura 4.2. La pirámide de la estrategia de precios.

Fuente: Adaptado de Nagle T, Holden R., Zale J. (2011).

Generación de valor

Una estrategia de fijación de precios basada en el valor que aporta el producto al cliente es el camino adecuado y la acción previa a cualquier inversión.

La Figura 4.3 ilustra la errónea estrategia de fijar los precios únicamente en función de los costes. Esta secuencia nos muestra cómo la base es el producto. Es decir, el departamento de producción fabrica un producto, lo que supone unos costes que, unidos a la rentabilidad marcada por el departamento financiero, definirán el precio del producto. Posteriormente, marketing tratará de buscar los elementos de valor del producto que justifiquen el precio ante los clientes.

Por el contrario, si basamos la fijación de precios en función del valor aportado a los clientes, deberemos conocer en primer lugar cuáles son sus necesidades y qué elementos le aportan valor.

En este sentido, el departamento financiero deberá preocuparse de incurrir en costes solo para fabricar productos cuyos precios garanticen una rentabilidad gracias al valor que aportan a los consumidores.

Deberemos ser capaces de generar valor para los diferentes segmentos de clientes que tengamos.

Estructura de precios

La estructura de precios más simple es la que permite fijar un precio por unidad como, por ejemplo, euros por kilogramos, horas, visita, tiempo de acceso, etc. Esta estructura es aplicable tanto en un mercado de productos como de servicios; pero la complejidad surge cuando queremos trasladar eso a los diferentes segmentos a los que nos dirigimos. Para ello, lo que se suele hacer son precios según la edad, el nivel educativo, etc.

Una buena estructura de precios es aquella que permite cambiar el precio atendiendo a la variación del margen de contribución potencial, siendo este la diferencia entre el valor ofrecido a un consumidor con su compra y el coste directo que necesita la empresa para ofrecerlo. Ejemplos de empresas que tienen esta estructura de precios bien diseñada son las compañías aéreas, que tienen diferentes precios dependiendo del día en que se vuela o la anticipación con que se compre el billete; las salas de cine que hacen descuento a los estudiantes y jubilados o los hoteles que ofrecen diferentes tarifas según el perfil del viajero.

Comunicación

Los clientes, tanto potenciales como actuales, deben ser conscientes del valor que están recibiendo a cambio del precio que están pagando. Por eso, no está de más recordar con cierta frecuencia las bondades del producto o servicio a los clientes a fin de que conozcan todas sus propiedades y utilicen todas sus aplicaciones.

Cuando una marca es capaz de generar y transmitir el valor económico de la diferenciación de su producto o servicio a un cliente, evita que este se subestime y reduce la tendencia a hacer comparaciones entre precio y competidores favoreciendo la comparación entre precio y valor.

Política de precios

Una buena política de precios será aquella que se adapte a los cambios, permita a la compañía alcanzar sus objetivos a corto plazo y no perjudique a sus clientes o ventas futuras.

Se trata de que una compañía se enfrente a factores diferentes al valor aportado al cliente o al coste y que, gracias a las reglas definidas en su política de precios, consiga sus objetivos.

Precio

El objetivo de la fijación de precios consiste en fijar el precio que maximiza el beneficio detectando el valor diferencial aportado por el producto o servicio a cada uno de los segmentos a los que nos queremos dirigir.

Primero, deberemos fijar el precio máximo y mínimo para cada segmento, para después determinar la cantidad de valor diferenciado aportada y que puede ser trasladada al precio. Finalmente deberemos comunicar el nuevo precio al mercado, asegurándonos que es percibido por los consumidores como un precio justo.

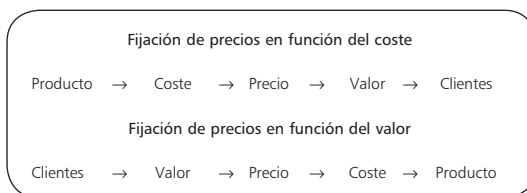


Figura 4.3. Fijación de precios en función de los costes frente a la fijación de precios en función del valor.

Fuente: Adaptado de Nagle T, Holden R., Zale J. (2011).

El éxito de una estrategia de precios vendrá marcada no por cuánto somos capaces de variar el precio al alza o la baja, sino cómo somos capaces de mejorar nuestra rentabilidad gracias a la modificación del precio.

El objetivo de una estrategia de precios adecuada deberá ser combinar un margen y una cuota de mercado que permitan a la empresa maximizar su rentabilidad a lo largo del tiempo.

Objetivos de fijación de precios

Objetivos en función del valor percibido

El criterio seguido por los consumidores a la hora de elegir entre un producto o servicio u otro es generalmente la relación calidad-precio ofrecida. Este método se sitúa a medio camino entre aquellas empresas cuyo objetivo de fijación de precios considera la demanda y aquellas que consideran la competencia para fijar los precios de sus productos o servicios.

El objetivo de este método consiste en determinar el precio que hace del producto o servicio una oferta competitiva, es decir, aquella oferta que aporta un valor al consumidor al menos igual al del competidor medio.

Supongamos que somos un fabricante chino de *hardware* que quiere comercializar una *tablet* en España. Con el fin de conocer en profundidad el mercado, encargamos una encuesta a una empresa de investigación de mercados con objeto de tener la información suficiente para fijar un precio a nuestro producto que encaje con el cliente español. Tras una primera selección, identificamos a las empresas A y B como nuestros competidores principales, cuyas *tablets* se comercializan a 750 euros y 450 euros, respectivamente. Gracias al estudio, también hemos podido identificar los atributos más valorados por los clientes, así como su importancia relativa (en tanto por uno) (Tabla 4.1).

Tabla 4.1. Ejemplo del método del valor percibido					
Evaluación de las marcas					
Atributo	Importancia del atributo	A	B	C	Media
Estética	0,40	0,50	0,30	0,20	0,33
Batería	0,25	0,30	0,30	0,40	0,33
Aplicaciones	0,20	0,70	0,05	0,25	0,33
Tamaño	0,15	0,25	0,40	0,35	0,33
Evaluación de la calidad (importancia del atributo x evaluación de la marca)		0,45	0,27	0,28	0,33
Índice de evaluación (puntuación/puntuación media)		1,36	0,80	0,85	1
Precio real €		750,00	450,00		600,00
Precio ajustado (precio medio x índice de evaluación)		814,50	477	508,50	600,00
Valor percibido		1,09	1,06		

Un índice de evaluación mayor que uno quiere decir que el producto ofrece un nivel de calidad superior al nivel de calidad medio del mercado (caso A), lo que significa que el consumidor pagará por este producto un precio superior al precio medio del mercado, pudiendo llegar a ser en este caso un 36 % superior al precio medio. Exactamente lo contrario ocurriría en el caso del producto B, cuyo precio debería ser un 20 % inferior al que tiene si quiere que el consumidor lo perciba como una buena relación calidad-precio.

Analizando los resultados, nuestra empresa debería comercializar el producto a un precio de venta máximo de 508,5 euros. De otro modo, aquellos consumidores sensibles a la relación calidad-precio no comprarían nuestro producto al interpretar que existe un sobrepeso no justificado con el nivel de calidad ofrecido por nuestra *tablet*. Por el contrario, si lo que queremos es penetrar

en el mercado, podríamos lanzar el producto a un precio inferior que hiciese que los consumidores lo viesen como una opción atractiva, ya que ofrece una calidad por encima de su precio.

Tal y como hemos señalado, el valor percibido es la relación entre el precio ajustado de un producto o servicio y su precio de venta. En este caso, la marca A es la que representa la mejor relación calidad-precio, ofreciendo una calidad un 9 % por encima de la calidad que le correspondería teniendo en cuenta su precio de venta. Si queremos que nuestra marca C ofrezca un nivel de calidad igual o superior al ofrecido por la marca A, que es la que mayor valor tiene, deberíamos fijar un precio de venta que cumpla la máxima de que el valor percibido de C sea mayor o igual al valor percibido de A; es decir:

$$(\text{precio ajustado de C} / \text{precio de venta de C}) \geq 1,09$$

$$\text{Precio de venta de C} \leq (508,50/1,09) = 466,51 \text{ €}$$

Con un precio de venta inferior a 466,51, euros la marca C debería obtener una cuota de mercado superior al resto de sus competidores.

Objetivos en función de los costes

Hasta ahora, la estrategia comúnmente utilizada para fijar los precios se ha basado en sumarle un margen de rentabilidad al coste del producto, de manera que, el precio del producto varía en función de las ventas de la empresa.

Para conocer el coste total unitario del producto, debemos dividir los costes totales entre el número de unidades producidas, lo que significaba que a mayor cantidad de ventas, menor coste unitario y por lo tanto menor precio de venta del producto. Por otro lado, unas ventas bajas provocan que los costes unitarios sean superiores y por lo tanto el precio del producto deba ser alto con el fin de poder cubrir los costes totales. Esta política de fijación de precios es equivocada y supone en la mayoría de los casos un descenso de las ventas y, por lo tanto, de los beneficios de la empresa.

Los costes deberán fijar el límite inferior que tiene la empresa a la hora de fijar el precio de venta, mientras que la demanda tendrá que fijar el límite superior y el límite inferior a partir del cual a los clientes no les interesa el producto.

Si lo que se quiere es fijar los precios única y exclusivamente en función de los costes, entonces se deberá calcular el precio de coste y sobre él añadir un cierto margen dando lugar a los diferentes tipos de *Precios Internos* (Vázquez R., Tres Palacios J. A., Rodríguez I. A., 2005):

- *Precio mínimo*: este precio tan solo permite recuperar el coste variable unitario y no genera margen para cubrir los costes de estructura o costes fijos del periodo. Se conoce también como precio límite o precio umbral.

$$\text{Precio límite} = \text{Coste variable unitario (c)}$$

- *Precio técnico*: sobre la base de un nivel de actividad Q_0 , también llamada cantidad de equilibrio, este precio permite recuperar el coste variable unitario y la parte correspondiente de los gastos de estructura. Coincide con el coste total unitario y asegura la igualdad entre los ingresos por ventas y la totalidad de los costes que soporta la empresa. El beneficio es 0.

$$B^0 = 0 \rightarrow IT = CT \rightarrow p \times Q = CF + (c \times Q)$$

↓

$$\text{Umbral de rentabilidad } Q_0 = CF / (p - c)$$

Margen de contribución o Margen bruto unitario = $p - c$



$$\text{Precio técnico} = c + (CF/Q)$$

B° = Beneficio

IT = Ingreso total

CT = Coste total

p = Precio técnico

Q = Cantidad producida

c = Coste variable unitario

CF = Costes fijos

Q_0 = Umbral de rentabilidad o nivel de ventas mínimo

- *Precio objetivo*: es el precio que permite obtener un beneficio basándose en la rentabilidad esperada del capital que se ha invertido en la actividad.

$$B^\circ = IT - CT = p \times Q - (c \times Q + CF)$$



$$p = c + CF/Q + r \times CI / Q$$

B° = Beneficio

IT = Ingreso total

CT = Coste total

p = Precio objetivo

Q = Cantidad producida

c = Coste variable unitario

CF = Costes fijos

r = Rentabilidad

CI = Capital invertido

Podemos decir, en lo que a rentabilidad se refiere, que aquellas empresas que tienen un escaso margen de contribución de sus productos o servicios serán muy sensibles a caídas de precios y menos sensibles a una pérdida de volumen de producción-venta equivalente. Su principal objetivo debe ser reducir costes y mantener el precio antes que pensar en crecer en ventas. La empresa deberá evitar luchas promocionales con su competencia ya que eso le supondrá tener que incrementar mucho sus ventas para alcanzar el punto de equilibrio o beneficio 0, por lo que deberá basarse en luchar por mejorar su eficiencia y diferenciar su producto. Ejemplo de este tipo de empresas son las pertenecientes al sector informático.

Por el contrario, las empresas con elevado margen de contribución serán más sensibles a una disminución del volumen de producción-venta y menos vulnerables a una bajada del precio, por lo que para incrementar su rentabilidad deberán invertir en una comunicación que justifique su precio elevado, además de aumentar sus ventas por encima del punto de equilibrio, punto a partir del cual la rentabilidad obtenida es relevante. Empresas de este tipo son todas aquellas que dirigen sus productos o servicios a un público objetivo con alto poder adquisitivo.

Tal y como se ha comentado al principio del capítulo, el principal problema de los métodos basados en los costes es que no tienen en cuenta la respuesta de la competencia ni de la demanda, de manera que si se produce una contracción de la demanda, el coste total unitario sube y por lo tanto el precio también debería subir lo que probablemente sacaría a la empresa del mercado.

Objetivos en función de la competencia

Estos métodos tienen como marco de acción las reacciones llevadas a cabo por las empresas que pueden ser competidoras sin olvidar los costes que marcan el precio mínimo por debajo del cual no debe ponerse el producto en el mercado. Existen diferentes estrategias a la hora de fijar los precios:

Precios similares a los de la competencia que comercializa productos o servicios con calidad equiparable a la nuestra.

Precios según el mercado por un líder con claras ventajas competitivas frente al resto e interesado en mantener la estabilidad del sector

Precio según el posicionamiento deseado por la empresa fijando un precio superior o inferior al medio del sector o al fijado por el líder. Este precio debe estar justificado por el valor diferenciado que puede aportar el producto y/o los servicios integrados que puede incorporar en su precio.

El precio en las licitaciones o concursos es un caso especial cuya esencia se basa en que las empresas deben hacer una oferta por la realización de un proyecto o servicio.

Esencialmente, las empresas deberán fijar el valor o beneficio esperado de la oferta que resultaría de multiplicar el beneficio de la misma por la probabilidad de ganar el concurso. Para conocer dicha probabilidad, la empresa podrá tener en cuenta licitaciones previas a las que haya acudido o resultados de licitaciones anteriores similares que se hayan llevado a cabo por el organismo o empresa correspondiente, entre otras.

$$\text{Max } E(B_i) = B_i \times \text{Prob}(P_i) = (P_i - C) \times \text{Prob}(P_i)$$

$E(B_i)$ = Valor o beneficio esperado de la oferta i

B_i = Beneficio asociado a la oferta de precio P_i

$\text{Prob}(P_i)$ = Probabilidad de ganar el concurso con la oferta i

C = Coste total de la obra o del cumplimiento del contrato

P_i = Precio de la oferta i

Objetivos en función de la demanda

Cuando hablamos de la influencia de la demanda a la hora de fijar precios, el factor clave es la *elasticidad precio* (E), es decir, las variaciones porcentuales que se producen en la cantidad demandada de un bien o servicio generadas por la variación de un 1 % del precio de ese bien o servicio.

$$E = \% \text{ de variación de las ventas unitarias} / \% \text{ de variación del precio}$$

La elasticidad precio de la demanda es generalmente negativa, ya que, ante un aumento de precios, la cantidad demandada disminuye, y una bajada de precios suele generar un aumento de las ventas.

Cuanto mayor sea el valor absoluto de E , más elástica (>1) será la demanda y cuanto menor sea el valor absoluto de E , más inelástica (<1) será la demanda.

Este razonamiento es el que justifica el éxito de las marcas blancas, y es que cuando se produce un aumento de los precios de un producto, el consumidor disminuye la cantidad consumida del producto pasando a consumir un producto que le aporte un valor similar al anterior y tenga un precio más económico.

Cuando una empresa comercialice un producto o servicio, una de las claves de su gestión pasa por conocer su elasticidad y todos los factores del entorno cuyas alteraciones puedan provocar variaciones en su demanda (Nagle T, 1987):

- El grado de diferenciación del producto.
- La existencia de productos sustitutivos.
- La capacidad para comparar productos en términos de calidad.
- El porcentaje que representa el gasto sobre la renta del comprador.
- El precio pagado por el comprador en relación con el coste total del producto.
- El carácter complementario del producto respecto de otro previamente adquirido.
- El efecto de la relación precio-calidad percibida.
- La posibilidad de almacenamiento del producto.
- La existencia de un precio de referencia.

La información facilitada por las encuestas de consumo, los experimentos comerciales o por los vendedores son una valiosa muestra que puede ayudar a la empresa a estimar el valor de la elasticidad de sus productos o servicios.

Como complemento o alternativa a la elasticidad del precio, la empresa podrá tratar de averiguar cómo se comportan los consumidores ante los precios considerados como máximos y mínimos, por encima y por debajo de los cuales el consumidor no está dispuesto a comprar el producto.

El intervalo definido por dichos límites es lo que se conoce como banda de precios aceptados, y define todos los precios a los cuales el consumidor está dispuesto a comprar un producto.

Objetivos en función del ciclo de vida del producto

Según el concepto del ciclo de vida del producto, todo producto experimenta una evolución desde el momento en el cual se lanza al mercado hasta que desaparece. Esta evolución se divide en una serie de etapas en las que la demanda, la competencia y la tecnología van cambiando y, por lo tanto, todas las variables del marketing mix deberán adaptarse a dichos cambios.

Durante esta etapa, la comunicación eficaz del valor que el producto o servicio puede aportar al consumidor innovador es un elemento clave, convirtiéndose los *innovadores* en prescriptores del producto y formadores en su uso para la siguiente escala de consumidores (Rogers, 1990).

En esta ocasión la sensibilidad al precio es baja debido a factores como la nula o escasa competencia, la identificación de precio alto con calidad y las escasas o nulas posibilidades de comparar con otros productos o servicios.

Una estrategia de precios para descremar² el mercado dice que el precio de venta se deberá aproximar al valor que otorgan al producto los consumidores insensibles al precio, mientras que

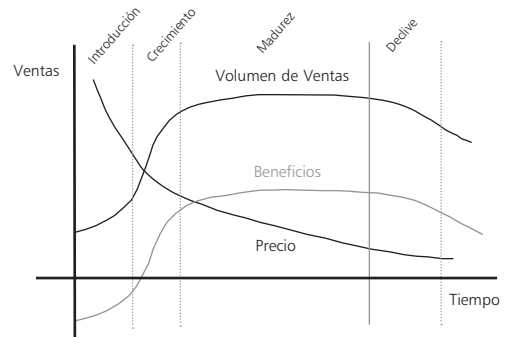


Figura 4.4. Curva del ciclo de vida del producto.
Fuente: elaboración propia.

² Estrategia de descremación.

Consiste en introducir un producto con un precio inicial alto de manera que solo lo adquieran aquellos segmentos de población concretos como, por ejemplo, aquellos que tienen un alto poder adquisitivo, o son incondicionales de la marca o quizás unos fanáticos de los avances tecnológicos.

Para que esta estrategia dé resultado el producto debe justificar su elevado precio y además debe existir una amplia masa crítica de potenciales compradores del producto. Empresas que aplican esta estrategia son los fabricantes de televisiones cuando incorporan una tecnología diferenciadora como, por ejemplo, las televisiones con 3D.

una estrategia neutra fijará un precio cercano al valor relativo que pueda dar un usuario potencial típico.

Crecimiento

En esta ocasión las ventas se incrementan a un ritmo notable y es posible que hayan salido al mercado productos que compitan con el nuestro, por lo que la sensibilidad al precio de este tipo de consumidores también llamados *adoptadores iniciales* sea creciente.

En esta etapa los costes variables unitarios han disminuido gracias a la Ley de la experiencia³ y los costes fijos han aumentado debido a la inversión creciente en marketing. La estrategia de precios dice que se deberá fijar un precio que considere las condiciones competitivas que permitan a la empresa alcanzar el margen de contribución previsto.

La estrategia a llevar a cabo por la empresa deberá apostar por la diferenciación del producto o el liderazgo en costes. Si la empresa opta por la primera deberá llevar a cabo una estrategia de descremación de precios o de penetración⁴. Si por el contrario la empresa se decanta por una estrategia de liderazgo en costes, deberá llevar a cabo una política de precios que busque la penetración rápida en el mercado gracias a unos precios bajos.

Madurez

En estos momentos la sensibilidad de los consumidores, también llamados *gran mayoría temprana*, es elevada, ya que debido a sus repetidas compras su conocimiento del producto es elevado pudiendo ahora evaluar la oferta de la competencia. Se producen ataques entre las marcas y la sensibilidad al precio aumenta, por lo que todo ello hace que el riesgo de fuga a otras marcas se incremente.

La empresa deberá reaccionar comunicando los elementos diferenciadores que aportan valor al cliente y lanzando promociones, descuentos, etc.

Declive

En esta etapa la sensibilidad al precio es muy alta y las ventas descienden lo que hace que los consumidores que optan por el producto se llamen *rezagados*.

La empresa deberá eliminar los costes de marketing y mantendrá el producto en el mercado mientras el precio no supere a los costes variables. Solo estrategias de marketing muy bien diseñadas y/o la introducción de alguna mejora en la tecnología o en las características del producto podrán hacer que quizás regrese a la etapa anterior. Un ejemplo son las modificaciones en color que Apple hace con sus teléfonos, lanzándolos primero al mercado solo en color negro para que pasado un tiempo estén disponibles también en color blanco.

³ Ley de la Experiencia: a medida que la empresa adquiere experiencia en la elaboración de un producto, los costes unitarios del producto tienden a reducirse. La empresa buscará crecer más rápido que los competidores para lo que podrá llevar a cabo una política de precios bajos.

⁴ Estrategia de Penetración

Por el contrario, esta estrategia se basa en lanzar productos a precios bajos de manera que se busca captar una importante cuota de mercado rápidamente, basándose en las economías de escala generadas por el incremento del volumen de producción y la alta sensibilidad al precio de los consumidores.

La empresa de ordenadores Dell aplicó esta estrategia cuando saltó al mercado de los ordenadores personales en su día, basándose en la reducción de costes derivada de la exclusiva comercialización *online* de sus productos a través de su propia página Web.

Estrategias de fijación de precios

Precios para productos nuevos

Cuando hablamos de productos nuevos debemos fijar los precios basándonos en las dos estrategias ya comentadas en el apartado anterior: descremación o penetración.

Precios para productos existentes

Las estrategias a seguir se pueden dividir según estén clasificados los productos por: líneas, opcionales, cautivos, agrupados (Kotler P., Armstrong G., 2008).

Líneas de productos

Consiste en fijar diferentes precios para los productos pertenecientes a una misma línea. Como por ejemplo pasa con las camisas o con las sillas para niños. Las diferencias de precio entre las referencias de una misma línea marcan grupos de productos que se diferencian del resto de productos de la línea por aspectos como la calidad percibida por el cliente, los costes de fabricación y/o los precios de los competidores.

Productos opcionales

Es el caso de los fabricantes de automóviles que deben decidir la equipación de serie y opcional de sus modelos.

Productos cautivos

Son aquellos productos que se tienen que utilizar con otro producto para que ambos cumplan sus funciones de manera óptima. Ejemplo de ello son las maquinillas de afeitar y las cuchillas. Las primeras tienen un precio bajo mientras que las cuchillas suelen tener un precio alto que genera unos elevados márgenes a la marca.

Productos agrupados

Paquetes de productos que se venden a un precio inferior a la suma individual de los productos que lo integran. Ejemplo de ello son los paquetes vacacionales o la contratación de servicio de telefonía fija e Internet en un domicilio.

Precios basados en el mercado

Este tipo de estrategias se centran en la diversidad de la demanda pretendiendo captar la atención de la más amplia mayoría. Se pueden clasificar en: descuentos, promociones, psicológicos, geográficos y dinámicos.

Descuentos

Consisten en aplicar un precio distinto dependiendo del cliente y/o de las condiciones que rodeen a la venta. Los descuentos más comunes son:

- *Por pronto pago*: obtenido cuando el pago se realiza al contado. Este descuento es muy común entre mayoristas y minoristas.

- *Por compra anticipada*: aparece cuando reservamos o adquirimos algo con un periodo de antelación determinado. Como, por ejemplo, las reservas de viajes o los pagos de matrículas.
- *Por cantidad*: en términos económicos y unitarios. Persigue aumentar la cantidad adquirida o el dinero gastado en cada compra.
- *De temporada*: ofrecidos cuando se vende un producto de una temporada anterior. En esta ocasión el vendedor busca eliminar el stock existente. Esta fórmula ha adquirido un gran éxito y prueba de ello son las tiendas *outlet* localizadas muchas de ellas en centros comerciales como Las Rozas Village o Factory.
- *Por bonificación*: se produce cuando se entrega un producto viejo para obtener uno nuevo. Muchos de este tipo de descuentos son promovidos por el Estado para apoyar a determinados sectores como, por ejemplo, el Plan Renove automovilístico o para contribuir al cuidado medioambiental como por ejemplo el Plan Renove de electrodomésticos. Algunas cadenas de tiendas como Mango se han apuntado a esta moda y ofrecen bonificaciones en la próxima compra para aquellas personas que entreguen una prenda usada.
- *Por público objetivo*: según sean los que participan en la distribución del producto o servicio (mayoristas, minoristas y consumidores), o según las características personales del comprador: edad, sexo, poder adquisitivo, etc. Ejemplo de ello son los descuentos ofrecidos a las personas de la tercera edad en los transportes.

Promociones

Consiste en rebajar el precio de manera inmediata o diferida mediante ofertas, cupones o rebajas.

- *Ofertas*: consisten en reducir el precio siendo la clave la duración durante un periodo de tiempo determinado ya que se busca incrementar la venta o uso del producto o servicios.
- *Cupones*: pueden aparecer en tickets de compra, en los propios productos o ser entregados por el personal del establecimiento. Una tendencia de esta modalidad es la de entregar cupones de descuento entre empresas completamente diferentes entre sí y sin ninguna relación accionarial. Ejemplo de ello son los cupones de descuento que entregan en El Corte Inglés y en las gasolineras Repsol mediante los cuales te hacen descuentos en compras y repostaje, respectivamente. Páginas de Internet, como Letsbonus o Myvouchercode, ofrecen cupones y vales de descuento para canjear en la página o el establecimiento del anunciante.
- *Rebajas*: son una reducción del precio durante un periodo determinado y conocido por el consumidor.

Psicológicos

Son aquellos precios que contribuyen a la imagen y posicionamiento del producto o servicio y/o que tratan de captar la atención del consumidor como los precios impares, los precios altos o los de referencia:

- *Impares o no redondeados*: 199 frente a 200 o 195 frente a 200 son números que aunque estén más cerca del rango superior (intervalo de los 200) son percibidos por el consumidor como pertenecientes a un rango inferior (intervalo de los 100).
- *Altos*: este tipo de precios transmite, entre otros aspectos, calidad o exclusividad. Esto sucede en prácticamente todos los sectores pudiendo encontrar innumerables ejemplos en industrias como la cosmética, la restauración, la moda, etc.
- *Referencia*: son aquellos que el consumidor tiene almacenados en su cerebro y que hacen que inicialmente perciba un producto o servicio como caro o barato. Estos precios responden a las experiencias, la publicidad o el poder adquisitivo entre otros. Esta técnica se utiliza mucho en escaparatismo y lineales de tiendas y supermercados, de manera que se ubican productos de

referencia junto a otros de más calidad con el fin de hacer ver que ambos tienen similar calidad y potenciar así su venta.

Geográficos

En escenarios económicos globales como los actuales hacen que este criterio sea el principal elemento diferenciador de los precios de muchos productos.

Teniendo en cuenta el crecimiento continuo de las compras por Internet, este canal de distribución se convierte en el canal con más futuro, convirtiéndose en imprescindible para todas las empresas que comercialicen productos y quieran ser competitivas. La diferencia de precio entre productos iguales vendrá justificada por el coste que suponga el transporte hasta el comprador, convirtiendo al criterio geográfico en el talón de Aquiles que puede hacer que los productos de una empresa se vendan o no.

Las diferentes estrategias de precios basadas en criterios geográficos que nos podemos encontrar son *free on board*, precio fijo y por áreas geográficas:

- *Free on board (FOB)*: el vendedor paga el coste de la carga del producto siendo el coste del transporte a cargo del comprador, pudiendo este elegir el medio de transporte que desee. Esta es una práctica muy común para la compras realizadas por Internet, donde el comprador elige si quiere recibir su compra a través de servicio postal, agencia de transportes, urgente, etc., permitiendo al comprador elegir y pagar un precio diferente en cada caso. Este criterio es el más justo para el comprador ya que es él quien elige pudiendo controlar de este modo su disponibilidad del producto y los costes totales.
- *Precios postales*: la empresa cobra el mismo precio por el envío independientemente de dónde esté el comprador. Este sistema beneficia a los clientes que se encuentran lejos del comprador y perjudica a los que están más cerca.
- *Por áreas geográficas*: significa que se fijan zonas desde donde se pagará el mismo precio por el transporte, como, por ejemplo, Europa, Asia, Península Ibérica, etc.

Dinámicos

Esta estrategia consiste en fijar unos precios variables, acordes a las características del cliente y el mercado.

Tal y como hemos dicho al principio del capítulo, el precio es la variable sobre la que más rápidamente puede actuar una empresa, pudiéndolo variar de manera inmediata y reaccionando de este modo a las variaciones del entorno o de la propia empresa.

El mundo de Internet es el campo clave para poder aplicarlo y hacérselo llegar a los clientes de manera inmediata. Prueba de ello son los *outlets* de Internet dedicados a productos específicos como la moda –Buy Vip, Venta Privée o Privalia– el vino –Wine searcher, Quaffersoffers o Majestic– o la comida –Mysupermarket, Farmersmarkets o Lamejornaranja–

Empresas como El Corte Inglés han decidido lanzar su club de ventas privadas –Primeriti– que comercializa moda, complementos, cosmética, hogar o tecnología. Otras páginas permiten comparar los precios del mismo producto comercializado por diferentes proveedores –Ciao, Twenga o Kelkoo– o subastar e intercambiar todo tipo de productos –Ticketmaster, eBay o Priceline– permitiendo al comprador negociar e incluso fijar los precios que está dispuesto a pagar, por ejemplo, por una noche de hotel o el alquiler de un coche.

Esta estrategia debe ser ejecutada con cuidado por las empresas ya que puede perjudicar a grupos de clientes fieles que al ver como se vende un mismo producto a precios diferentes en distintos sitios pueden decidir marcharse en un click.

Bibliografía

- AGUEDA, E. (1997): *Principios de marketing*. ESIC Editorial.
- KANTAR WORLDPANEL: estudio «Benchmarking 2011», www.kantarworldpanel.com
- KENT, B. (1992): *Política de precios*. McGraw-Hill.
- KOTLER, P.; ARMSTRONG G. (2008): *Principios de marketing*, 12 ed. Pearson.
- NAGLE, T. (1987): *The Strategy and tactics of pricing*. Prentice Hall.
- NAGLE T., HOLDEN R., ZALE J. (2011): *The strategy and tactics of pricing*, 5 ed. Pearson.
- NAGLE, T.; HOLDEN, R. (2008): *Estrategias y tácticas de precios*, 3 ed. Pearson.
- PRICE WATERHOUSE COOPERS (2011): *Informe Evolución o revolución: ¿un nuevo consumidor o una nueva forma de consumir?* www.pwc.com
- ROGERS, E. M. (1990): *Difussion of innovations*. Free Press. New York.
- VALUESCAN SURVEY, MONITOR GROUP, CAMBRIDGE, MA. (2008): www.monitorgroup.com
- VÁZQUEZ, R.; TRES PALACIOS, J. A.; RODRÍGUEZ, I. A. (2005): *Marketing: estrategias y aplicaciones sectoriales*, 4 ed. Thomson.

Tema 5

Un mundo interminable de conversaciones

Gabriel Olamendi
Escuela de Negocios. Bilbao

Las empresas e instituciones deben contar con una estrategia de comunicación *online* integrada y eficaz ya que la tecnología actual ofrece más oportunidades que amenazas. El marketing digital (ordenador, tablet, móvil, PDA, consola...) se ha convertido en un buen vehículo para generar notoriedad y producir resultados tangibles. Sin duda, el riesgo está en no conocer y no participar en este nuevo escenario.

Algunos ejemplos de este cambio:

1. De la tienda a pie de calle al escaparate virtual, los consumidores acuden cada día con más frecuencia a Internet para adquirir todo tipo de productos y servicios.
2. El libro digital es sin duda uno de los principales retos planteados a librerías y editores.
3. Auge del negocio de las agencias de viajes virtuales.
4. Las posibilidades de la educación a distancia por medio de aulas virtuales.

El punto fuerte de este cambio es que al internauta o cliente no le preocupa saber en qué lugar se encuentra lo que busca, sino qué es lo que busca.

Los últimos datos de comercio electrónico confirman que cada vez hay menos recelos de comprar en Internet. Hay más oferta de productos y a precios más competitivos.

En consecuencia, las empresas deben potenciar un nuevo canal logístico y, a la vez, un nuevo canal de comunicación.

El entorno 2.0 (redes y/o comunidades)

El entorno 2.0 representa la evolución de los sitios webs estáticos, unidireccionales, a un mundo interminable de conversaciones, bidireccionales.

La marca ya no ostenta el control sobre los mensajes. Nuestras empresas deben aprender no solo a escuchar las opiniones de los consumidores a través de las redes sociales sino, también, a dialogar, responder e interactuar. No cabe otra alternativa. El protagonista es el usuario, ya no es un receptor pasivo; ahora, produce contenidos en línea. La credibilidad de la organización puede venirse abajo a través de rumores o filtraciones, contrarios a nuestros intereses, en cuestión de días.

En la comunicación existe un trayecto de ida y vuelta, el internauta (cliente, accionista, inversor, empleado, socio, medio de comunicación...) transmite un mensaje, una valoración o una queja a la empresa u organización, y esta envía (o debería enviar para su interés) su feedback, una respuesta, de tú a tú. El usuario aguarda una respuesta inmediata, y por eso ha elegido Internet, porque busca algo rápido, directo, y sin demoras.

Para la difusión de los valores positivos de la empresa, es muy importante que los usuarios hablen del producto/empresa de manera que se conviertan en evangelistas de nuestra marca y, de esta forma, aumente la escala de nuestra reputación o imagen corporativa. Con este propósito, tenemos que generar contenidos interesantes, útiles y refrescados con frecuencia para que nuestros seguidores nos sigan y puedan opinar con fundamento en esas redes o comunidades en las que están registrados.

Si actuamos en la correcta dirección, los usuarios pueden ayudar a conocer la utilidad de nuestros productos o servicios con sus opiniones y a convertirnos en un referente en nuestro sector ya que son consumidores muy informados, exigentes y críticos.

Las empresas han descubierto en las redes sociales una oportunidad única para conectar y comunicarse de una forma más directa con sus diferentes públicos.

Un punto importante, este tipo de comunicación conlleva la facilidad para evaluar sus resultados: suscriptores a la Newsletter empresarial, cantidad de interacciones, posicionamiento en la Web, tráfico del sitio, links externos conectados a nuestros contenidos... En un primer momento el retorno no será económico, pero a largo plazo seguro que este tipo de comunicación se ha traducido en ingresos.

A continuación se describen sus principales herramientas:

1. Blogs

Los blogs se han convertido en un acontecimiento en la red. Hay cientos de miles, de tipos y temas muy diversos: de cine, deportes, gastronomía, tecnología, literatura... Hay de todo.

¿Y qué es un blog?

Básicamente, es un espacio personal de escritura en Internet. O dicho de otra forma, es un diario o un libro de anotaciones. Es una herramienta de comunicación que pone a disposición del internauta la posibilidad de introducir libremente y sin ningún tipo de filtro contenidos en la red, interpretar informaciones y compartir conocimiento.

La mayoría de los blogs incluye alguna forma de participación de los lectores a través de un foro de comentarios que normalmente está asociado a cada artículo. Dado que permiten una continua actualización de sus contenidos y que posibilitan a los visitantes responder a las entradas, los blogs funcionan a menudo como herramientas sociales para conocer a personas que se dedican a temas similares.

Blog corporativo

El blog es una poderosa herramienta de comunicación comercial que permite mejorar la comunicación con los clientes, fidelizarlos y hasta crear una comunidad. El efecto de retroalimentación de la Web 2.0 (mucho más dinámica y participativa) trae réditos sustanciales a la empresa. Principalmente: aumenta su credibilidad, que se sincera y se transparenta con sus lectores, construyendo conversaciones de valor.

En un blog interno la empresa conecta a todos los empleados entre sí, sin que tenga ninguna importancia dónde trabajan.

2. Bluetooth (marketing de proximidad)

Tecnología que permite lanzar mensajes promocionales en formato de imágenes, textos, v-cards, vídeos, melodías, aplicaciones multimedia... a clientes potenciales con un dispositivo móvil equipado con Bluetooth dentro de un área comercial acotada por la cobertura del sistema, siempre con previa aceptación del usuario. De esta forma podemos dirigir a los clientes de un sitio a otro enviándole en el momento oportuno propuestas comerciales concretas.

Se utiliza esta nueva forma de publicidad dentro del *marketing móvil* conocida como *marketing de proximidad*, entre otros, en los siguientes casos:

- Puntos de interés turístico.
- Hostelería y restauración.
- Marketing directo en comercios.
- Transporte público.
- Puntos de información.
- Campañas publicitarias.
- Ferias, stands y congresos.
- Centros y asociaciones comerciales.

¿Dudaríamos en descargar los trailers por Bluetooth para escoger qué película ver mientras esperamos en la cola?

3. Boletín electrónico o newsletter

Un boletín electrónico es una publicación digital periódica distribuida a través de Internet por suscripción voluntaria. Es diferente al e-mail promocional por mucho que los dos se reciban como un correo electrónico.

El boletín interpreta, para muchos internautas, la imagen de nuestra empresa.

Un boletín potencia la comunicación «activa» con los clientes frente al sitio web que representa una vía de comunicación «pasiva». Solo con ambas herramientas dispondremos de una batería completa para desarrollar el mejor marketing en la red.

¿Cuántos sitios web existen en Internet? MILLONES. ¿Quién asegura que un visitante a una web regrese con frecuencia? NADIE. Sin embargo, si en una de esas visitas se logra la suscripción a un boletín, la posibilidad de establecer una relación con dicho suscriptor para toda la vida es muy grande.

Ventajas del boletín

- Permite fidelizar relaciones duraderas con tus clientes actuales y potenciales.
- Permite dar a conocer la empresa, los productos, los servicios...
- Permite establecer la empresa como expertos en la materia.
- Permite generar la confianza y credibilidad necesarias para que los suscriptores direccionen su capacidad de consumo hacia los productos de la empresa.
- Permite mostrar tus fortalezas competitivas.
- Permite consolidar comunidades virtuales de gran valor.
- Permite la construcción de marca (*branding*).
- Permite consolidar una estrategia de respaldo a las labores de marketing de su sitio web.

4. Cartelería digital interactiva

Popularizada por películas de ciencia ficción, los carteles digitales de publicidad de pantalla táctil ya son una realidad. El público puede interactuar con el contenido que aparece en la pantalla fácilmente.

Su mayor ventaja es que no se trata de un «simple» cartel de publicidad, pues su tecnología permite cerrar todo el ciclo comercial, desde la proyección de publicidad dinámica para la oferta de cualquier producto o servicio hasta su pago en los escaparates interactivos.

Las empresas, desde una única ubicación, pueden gestionar toda la información que deseen emitir a través de cualquier número de estos terminales, emplazados estén en donde estén.

Ventajas

- Ayuda a los clientes en las transacciones.
- Descarga de información: ofertas, teléfonos, ubicación de establecimientos propios...
- Proporciona estadísticas de los productos más consultados.
- Oportunidad de mostrar más productos de los que existen en el establecimiento.
- Permite visualizar toda clase de información de manera más atractiva e innovadora.

5. E-book o libro electrónico

Un libro electrónico es una versión electrónica o digital de un libro. Entre sus principales ventajas se encuentra que en un solo dispositivo se puede almacenar, transportar y leer, fácilmente, una información ingente: cursos formativos, procedimientos o literatura. Tiene por delante un sinnúmero de oportunidades que las empresas pueden utilizar en su beneficio.

6. Email

El correo electrónico facilita, a través de Internet, el envío y recepción de mensajes de forma inmediata desde cualquier lugar del mundo. Sustituye en muchos casos a la carta tradicional y para su éxito, la información enviada tiene que ser de utilidad para quien la lea.

Ventajas

1. *Ahorros en costes.*
 - Imprenta y manipulación de cartas, sobres...
 - Correos o mensajería.
2. *Reducción de tiempos.*
 - Ejecución inmediata.
 - Envío/Entrega instantáneos.
 - Frecuencia a conveniencia.
3. *Directo a la persona objeto de la comunicación.*
 - Evita los filtros burocráticos que impiden muchas veces la recepción de cartas.
4. *Posibilita una medición eficaz de resultados.*
 - Las herramientas de e-mail marketing permiten seguir con total exactitud y en tiempo real los resultados de una campaña promocional.

7. Foros de discusión

Un foro es una aplicación web que posibilita el intercambio en línea de opiniones a un grupo de personas en torno a un tema en común y específico o bien cualquier tema de actualidad, abordado de forma formal o informal.

La técnica es muy sencilla: un usuario comienza un tema, y luego los demás usuarios van contestando o posteando sus respuestas o ideas al respecto. Es, esencialmente, una técnica de comunicación, a base de un contenido que origine una «discusión». Hay foros sobre infinidad de temas.

8. Lista de distribución

Una lista de distribución es un medio de comunicación basado en el correo electrónico al que se accede por suscripción individual. Permite enviar a un conjunto de direcciones escribiendo a la dirección de la lista en lugar de hacerlo uno por uno.

Todos los suscriptores de una lista reciben los mensajes de los restantes miembros, y de esta forma se consigue una comunicación muy amplia y activa. Por lo general, suelen ser miembros de comunidades con los mismos intereses, quienes se unen a estas listas para compartir informaciones: consultas, encuestas, opiniones, comentarios... en un tema concreto.

Es un sistema muy rápido y eficaz para estar al día. En la actualidad existen innumerables listas de distribución sobre los más diversos temas. Muchas organizaciones las utilizan para fidelizar a sus clientes.

9. Podcast-Podcasting

Es la distribución de archivos multimedia, como programas de audio o video, por Internet, utilizando sindicación de contenidos, y su reproducción en dispositivos móviles y ordenadores personales.

El podcasting ofrece independencia, movilidad y libertad de horario. Gracias a su pregrabado, se puede oír o ver en cualquier dispositivo portátil que reproduzca MP3 (o el formato elegido), en el momento y lugar deseados, sin limitaciones de cobertura o conexión a la Red.

10. RSS (real simple syndication)

RSS es una herramienta de publicación que permite a los usuarios de Internet suscribirse directamente a fuentes de información de orígenes muy diversos desde un lugar único.

A través de los agregadores, los suscriptores en un tema determinado reciben nuevos contenidos a un click de distancia.

Principales ventajas

- Actualización diaria de la información.
- Ahorro de tiempo: evitando la tediosa tarea de ir de un sitio a otro en busca de lo que importa, ya que los contenidos «llegan sin más».
- Personalización: Cada internauta se suscribe a lo que más le interesa.

11. SL second life

SL es un mundo virtual, hecho por los usuarios, con el único límite de la imaginación. Todo ocurre en Internet, en donde los residentes crean sus propios personajes o avatares. Viajar, visitar museos, comprar, vender, hacer deporte o dialogar con otras personas son algunas de las actividades desarrolladas en esta *vida*.

12. SMS

Las agencias de publicidad y las empresas han descubierto que hay muchos millones de dispositivos portátiles y teléfonos móviles, y quieren convertirlos en soporte de sus campañas. Porque su eficacia supera a los soportes tradicionales, porque los mensajes se adaptan al gusto del consumidor y por último, porque con un simple clic permite llegar a millones de clientes.

La mensajería de texto tiene muchas y variadas aplicaciones. Servicios electrónicos móviles más extendidos:

- Abono del importe limitado de la compra.
- Acciones ciudadanas: votaciones.
- Acciones de publicidad y promociones.

- Alertas personales al momento.
- Atención al cliente.
- Campañas de ayuda o solidarias.
- Descargas.
- Encuestas.
- Entretenimiento.
- Información.
- Localización de negocios.
- Localización del usuario.
- Medios de comunicación.
- Productos de baja incertidumbre: billetes de avión.
- Reservas.
- Servicios financieros: bolsa, seguros...
- *Ticketing*: cines, teatros...

13. Vídeo-comunicación (Plataformas fijas o móviles)

El contenido audiovisual es uno de los protagonistas principales de la web 2.0, ya que los vídeos *online* tienen un atractivo muy especial, siendo en muchos casos una alternativa a la plataforma televisiva. Su público está creciendo sorprendentemente, debido a que la tecnología de vídeo de consumo lo hace más fácil: permite ofrecer una disponibilidad permanente del contenido, y llegar a sitios de difícil presencia como es el lugar de trabajo.

Por ejemplo, *YouTube* es un sitio web que permite a los usuarios compartir vídeos digitales a través de Internet. En pocos años, se ha propagado por miles de lugares y con las variantes más diversas.

14. WiFi

Es una tecnología de comunicación inalámbrica mediante ondas que permite establecer conexiones a Internet sin ningún tipo de cables siempre que el usuario se encuentre en cualquier «*punto caliente o hot spot*».

Actualmente, se han extendido los nodos WiFi y, por este motivo, cada vez es más común ver personas que están conectadas a Internet desde cafés, estaciones de metro, bibliotecas...

15. Wikis

Un wiki es un sistema de información colaborativo editado y actualizado constantemente por los propios usuarios que son los que crean y modifican el contenido sin dificultad.

La facilidad de la escritura es lo que caracteriza a este servicio convirtiéndolo en una herramienta efectiva para la creación de manuales, enciclopedias, documentos... que se pueden conectar con páginas web y así fortalecer las comunidades de sitios. De esta forma, cada persona tiene acceso libre a la suma del conocimiento humano cuando lo visita.

Muchos negocios utilizan los wikis para facilitar intranets a sus empleados y para gestionar de manera óptima las experiencias.

Ventajas

- Un wiki permite crear y mejorar las páginas de forma instantánea, con una gran libertad para el usuario y por medio de una interfaz muy simple.
- Permite que se escriban artículos colectivamente (co-autoría).

Estrategias

1. Actualización continua

Muchos sitios web cubren temas cuyos contenidos (noticias, datos...) sufren constantes modificaciones. En este caso, la actualidad de cada información tiene que mantener su rígida actualidad. De esta manera, incrementarán el valor de su sitio web y los servicios añadidos a sus visitantes.

Tener un sitio web no finaliza con su publicación en un servidor: es necesario mantenerlo al día, trabajo que en realidad no «termina» nunca. A mayor frecuencia de texto modificado, mayor valor. Ya que una web no es un proyecto para una ocasión, debe provocar un va-y-viene continuo de usuarios. La repetición de visitantes siempre es muy deseada, para ello hay que darles algún motivo para que vuelvan regularmente.

Por ejemplo, la continua actualización de contenidos es uno de los puntos que más valora Google para colocar a un sitio en los primeros lugares de su buscador.

2. Cybermarketing

El cybermarketing es el marketing vía Internet. Es la promoción y/o venta de productos, servicios o ideas a través de la red, en lugar de hacerlo en el espacio físico. Tres tipos de empresas lo practican:

- Las que no tienen puntos de venta y sólo venden a través de la red.
- Las que tienen locales y deciden abrir un nuevo canal en el ciberespacio.
- Las que venden por teléfono o catálogo y, ahora, agregan ventas a través de Internet.

El cybermarketing proporciona grandes ventajas competitivas que muchas empresas han adaptado a su estrategia empresarial. Para lograr el éxito es necesario estar preparado para enfrentarse a este nuevo modelo de negocios altamente competitivo y basado en los innovadores sistemas de información.

Para algunos, el cybermarketing será un asunto de supervivencia, y para otros, una red de oportunidades inmensas sin precedentes en toda la historia.

3. Brandility

Branding consiste en que los consumidores sientan que una empresa/producto es la única solución a sus problemas. Esta es la llave de la lealtad del consumidor y la razón por la cual repite sus compras. Todo el mundo está de acuerdo; no así en la forma de desarrollarlo. Si una marca no es percibida como la «única solución», es debido a una defectuosa o no existente estrategia de *branding*.

Brandality es un concepto relacionado con las recomendaciones que hace el cliente evangelista y que redundan en el éxito comercial. En este caso, las recomendaciones vienen a través de las redes sociales en Internet, principalmente.

4. Buzz Marketing

La saturación y la reiteración de los anuncios generan entre los consumidores un alto grado de escepticismo y resistencia. No parece que el spot de 30 segundos repetido mil veces sea la forma más persuasiva de dar a conocer un producto.

Dispersada la atención en diferentes medios y soportes, de forma aleatoria, la publicidad tradicional pierde eficacia.

En esta situación, aparece el Buzz Marketing o marketing de la *word of mouth*. Una técnica basada en la extensión del rumor y el intercambio de información de persona a persona. ¿Cuántas veces un amigo, vecino o familiar le recomendó la compra de un producto? ¿En cuántas ocasiones le sugirieron no contratar un determinado servicio? Sobre todo entre los jóvenes, lo que más influye en su decisión de compra no es la publicidad ni el *supuesto experto*, sino los amigos y la experiencia del entorno cercano. En este contexto, las tácticas más efectivas radican en los *evangelistas*, personas que se fanatizan por una marca y se encargan de transmitir sus experiencias a los demás.

Aunque las empresas de venta final al consumidor nunca podrán prescindir de la publicidad en grandes medios convencionales, todos los expertos se muestran de acuerdo en señalar que el modelo publicitario experimenta altas dosis de cansancio e ineficacia.

5. Geomarketing

El geomarketing es una herramienta SIG (sistema de información geográfica) que combina variables de marketing con variables sociodemográficas en áreas concretas, de gran utilidad para empresas

El geomarketing y la actividad comercial permiten:

- Visualizar la forma en que se distribuye su mercado actual y potencial con los límites del entorno geográfico (localidades, calles, manzanas, barrios) y con los límites del negocio (áreas de ventas, ubicación de los distribuidores, rutas, zonas de entrega, zonas solapadas).
- Conocer dónde obtiene su empresa los mayores beneficios y en qué mercados debe actuar para encontrar nuevos clientes y aumentar sus ventas.
- Regular el recorrido de sus vendedores, cobradores o distribuidores asignando previamente el mejor orden de visitas según los parámetros que su negocio necesite.
- Estudiar el perfil de la población que integra los anillos próximos a los propios locales.
- Averiguar los recorridos óptimos para la entrega de mercancía en un planteamiento logístico.
- Determinar áreas de influencia. De vital importancia para crear estrategias de comunicación adaptadas a los mercados locales.
- Analizar la ubicación geográfica de su competencia.
- Optimizar la localización de nuevas sucursales. Indicar los sectores geográficos más favorables para crear nuevos puntos de venta o de servicio de su empresa.
- Administrar sus campañas de Marketing (sobre todo, promociones) y Publicidad, seleccionando de una forma rápida e intuitiva todas las áreas geográficas donde los usuarios potenciales cumplen unas determinadas características.

6. Innoviquity

Es la capacidad de dar respuesta al cliente en el momento y lugar que desee con el producto idóneo. Bajo esta premisa, las empresas deben planificar una omnipresencia segmentada con su oferta diferencial y puntualizada. Los canales virtuales brindan eficazmente las bases para el desarrollo de esta estrategia.

7. Mapas de Google

Muchos usuarios utilizan ya Internet para realizar búsquedas de empresas. Es importante mantener actualizada la ficha de empresa para que se pueda encontrar fácilmente en Google.es y en Google Maps.

Google Places es la herramienta que permite crear la ficha que estará presente en las búsquedas. Dirección, horarios, fotos, e-mail... son algunos de los datos a señalar.

8. Marketing *one-to-one*

La orientación hacia sistemas más participativos entre los individuos y los distintos departamentos de la organización es la que pronostica mayores éxitos en la actualidad. Por lo tanto, el marketing, cuando no tiene en cuenta las opiniones, necesidades... de los clientes y se aleja de sus deseos, tiene una vida limitada, de corto plazo. Sus puntos básicos son:

- El cliente es más importante que el producto.
- Los productos se ofrecen «a medida», *customizados*, no son estándares.
- La relación individual con los clientes es vital y más eficaz que a través de los medios masivos.
- Es obligatorio conocer los distintos niveles de insatisfacción del cliente.
- Concentración en el CRM.
- Esta relación «íntima» debe ser constante, no centrada en momentos concretos.

Conclusión

La comunicación es un elemento de progreso y de eficacia en las empresas, siempre que esté basada en la bidireccionalidad, que permite la interacción entre personas. Las TIC facilitan este canal multidireccional de comunicación entre clientes y empresas, sobrepasando así la tradicional brecha entre la oferta y la demanda de tiempos pasados. Hoy en día, el individuo quiere ser protagonista activo en el proceso de la oferta y la demanda aportando sus opiniones, sus quejas y sus propuestas. Busca cada vez más tener un papel más participativo.

(Fuente: www.estoesmarketing.com)

Tema 6

Introducción al modelo *Loyalty Management* y el conocimiento y evolución de los clientes

José Daniel Barquero Cabrero - Carlos Rodríguez de Llauder Santomá
Escuela de Negocios Madrid-Barcelona

Alfonso Cebrián Díaz
Universidad Camilo José Cela

Qué significa el término cliente

La palabra cliente proviene del griego antiguo y hace referencia a la «persona que depende de». Es decir, mis clientes son aquellas personas que tienen cierta necesidad de un producto o servicio que mi empresa puede satisfacer y en consecuencia dependen de mí.

Esta afirmación sigue plenamente vigente en la actualidad y debería ser la base para definir la misión de la empresa si esta se quiere orientar a sus clientes, y no nos queda duda, todos quieren orientarse al cliente, pues esta es la clave de la supervivencia de la organización, teniendo en cuenta que los clientes hoy en día ya no dependen de un solo proveedor y que un solo fallo puede hacer que cambien de proveedor.

En realidad, el término cliente tiene un significado idéntico al de la palabra «public» del concepto *public relations* (mal traducido al castellano por relaciones públicas). Así pues, la traducción correcta y el verdadero objetivo del *public relations* no es otra que «relaciones con mis públicos», entendiéndose por públicos, entre otros, los diferentes tipos de clientes con los que me relaciono y dependo para mi éxito. De ahí que, a través del concepto «relaciones con los públicos» inventado por el Dr. Bernays¹ en el año 1923 en Nueva York, naciese el concepto de tratar de persuadir a estos públicos², a través de la relaciones públicas, y a los mercados³, a través del

¹ El Profesor Dr. Edward L. Bernays (1891-1995), Crea la profesión de Relaciones Públicas, le da nombre y la potencia pues escribe el primer libro sobre la misma al que seguirán otros 20 y cientos de artículos. Fue asesor en materia de relaciones públicas y marketing político de cuatro Presidentes de los Estados Unidos y de las más importantes organizaciones internacionales, hechos que le llevaron a ser galardonado por las más prestigiosas universidades del mundo con el título de Doctor Honoris Causa por sus aportes científicos a la ciencia de las Relaciones Públicas. (www.barquerorpp.com).

² Público: adj. Vulgar, común y notado de todos. *Ladrón público* /dj. Se dice de la potestad, jurisdicción y autoridad para hacer algo, como contrapuesto a *privado* /adj. Perteneciente o relativo a todo el pueblo. /Común del pueblo o ciudad. / Conjunto de las personas que participan de unas mismas aficiones o con preferencia concurren a determinado lugar. *Cada escritor; cada teatro tiene su público*. Diccionario Real Academia.

³ Mercados: Según Santesmases, entendemos **Investigación de mercados** como «Término que se utiliza muchas veces como sinónimo de investigación comercial. El concepto de esta última, no obstante, es más amplio, por no limitarse a la investigación de uno o varios mercados. Su ámbito de estudio es cualquier problema de *marketing*, se refiera o no a un mercado». Términos de *marketing*: Diccionario, Base de datos, p. 482

término ideado por Philip Kotler⁴ en los años 1990 denominado *marketing de clientes*, en el que añade no solo persuadir a los públicos, sino simultáneamente a los mercados.

Tipo de clientes

Una vez planteado el significado de la palabra cliente ya podemos pasar a diferenciar diferentes tipologías de clientes, que tienen en común su relación con nuestra empresa para poder satisfacer una necesidad específica. Los tipos básicos de clientes los hemos agrupado en internos, externos y finales.

Clientes internos de la organización

- a) Accionistas: son los que invierten en la compañía. Esperan de esta que les aporte beneficios y que se les informe de cómo evolucionan los principales indicadores económicos, para que esa información les permita la toma de decisiones oportunas.
- b) Personal: son los que desarrollan el servicio. Esperan que se reconozca su labor, se les forme y se les dé las herramientas necesarias para ejecutar su trabajo y posibilidades de promoción en la organización en base a su entrega y a lo que den a ganar.

Clientes externos de la organización

- a) Canales de comercialización: son los que distribuyen el producto estratégicamente y organizan promociones. Esperan de la empresa una comisión acorde a resultados y una seguridad en la relación versus distribución.
- b) Proveedores: son los que nos venden los productos necesarios y materias primas que permitan la producción y elaboración de nuestro producto. Esperan el cumplimiento de los pactos, cierto tipo de exclusividad y una planificación de las compras partiendo de la premisa de mejorar la calidad y el precio.
- c) Mercado de referencia: principalmente está centrado en nuestros competidores, organizaciones que producen los mismos o parecidos productos a más o menos precio pero que no deja de ser una referencia en el mercado: son los que influyen en nuestras decisiones (consultores, universidades...). Esperan posibles subvenciones o remuneraciones, así como la posibilidad de realizar experimentos, pruebas piloto con nuestros productos, con el objeto de encontrar cualidades que desconocemos y que permitirán aumentar nuestras ventas y, en consecuencia, su subvención.
- d) Mercado de influencia: son los que influyen en el cliente final (prensa, líderes de opinión pública, autoridades...). Esperan de nosotros que les informemos de novedades y noticias, que se publiquen artículos y noticias.

⁴ Philip Kotler (Chicago Illinois, 27 de mayo de 1931), es un economista y especialista en mercadeo estadounidense, titular distinguido, desde 1988, de la cátedra de Marketing Internacional *S. C. Johnson & Son* en la *J. L. Kellogg Graduate School of Management* perteneciente a la Northwestern University en Evanston, Illinois, seis veces considerada por *Business Week* la mejor facultad en temas empresariales de los Estados Unidos. Obtuvo su Maestría en la Universidad de Chicago y PhD en el MIT (Instituto Tecnológico de Massachussets), ambos en Economía. Realizó trabajos posdoctorales en matemáticas en la Universidad de Harvard y en ciencias del comportamiento en la Universidad de Chicago. Es conocida su definición de Marketing:

«Es la técnica de administración empresarial que permite anticipar la estructura de la demanda del mercado elegido, para concebir, promocionar y distribuir los productos y/o servicios que la satisfagan y/o estimulen, maximizando al mismo tiempo las utilidades de la empresa.»

Cientes finales de la organización

- a) Cliente actual: es el que me compra. Espera una atención y prestación del servicio satisfactorios a tiempo y en el momento oportuno.
- b) Cliente del competidor: es el que consume a la competencia. Espera que nos dirijamos a él con una mejor oferta de valor que la que ya tiene en precio, calidad, servicio y atención.
- c) Cliente potencial no usuario: es el que podría comprar pero no lo hace. Espera (aunque no lo explicita) que le expliquemos de qué modo nuestro producto cubre sus necesidades e incluso las puede mejorar.
- d) Cliente antiguo recuperable: es el cliente que nos consumía pero que ahora ya no nos consume. Espera que nos dirijamos a él con una nueva oferta de valor que mejore la anterior, que mejore el hecho por el que nos dejó. Al ser un cliente resentido no podemos persuadirlo fácilmente. Será un cliente por lo general más exigente.

En general, todo lo que sigue a continuación podría ser válido para cada uno de los tipos de clientes indicados. No obstante, normalmente nos enfocaremos fundamentalmente a usuarios finales e intermediarios. El modelo de relación con el resto de agentes lo definiremos en esta primera parte.

¿Nos hemos olvidado de nuestros clientes?

Aunque muchas empresas tienen comunicados, promociones y eslóganes como: «el cliente es lo primero, el resto puede esperar», o bien «somos una empresa dedicada a satisfacer a nuestros clientes», la verdad es que en numerosas ocasiones estas afirmaciones se quedan tan solo en buenas palabras.

Son muy pocas las compañías que tienen como misión estratégica un enfoque de clientes en el que estén comprometidos desde la junta hasta el personal de vigilancia nocturna.

Principalmente existen dos motivos claros que impiden esta orientación. El primero de ellos es la tentación de mirarse a sí mismo y quedarse deslumbrado observando las maravillosas cualidades de nuestro producto sin tratar de ponerse en la situación del cliente que deberá usarlo. Los empresarios que tienen más riesgo de caer en esta tentación suelen ser aquellos que iniciaron la compañía desde sus orígenes. Para ellos su producto es como su hijo y solo le ven bondades. Por ello, cuando de repente un día sus clientes rechazan su creación, son incapaces de incorporar el espíritu crítico clave para una correcta gestión de clientes, ya que ese producto les dio la fama, el prestigio, probablemente la riqueza y les cuesta criticarlo para mejorar.

El segundo motivo es que, cuando miramos hacia fuera y deseamos ponernos en la situación del cliente, tendemos a creer que todo el mundo es igual que nosotros. Son innumerables las campañas que han fracasado y el dinero que se ha perdido lanzando mensajes que eran «fantásticos» para el equipo directivo de la empresa (o los familiares y amigos con los que habían hablado), pero que nada tenían que ver con los anhelos y deseos del público objetivo, y el que no lo es pero que también opina, aunque no consuma.

¿Por qué es tan difícil implementar la gestión de clientes?

Suele ser muy complicado que las empresas incorporen en su estrategia habitual de marketing de producto los elementos básicos de la gestión de clientes que les permita posicionarse más si cabe.

Existen tres motivos básicos para ello. El primero es la necesidad de conseguir resultados en el corto plazo. A la mayoría de los directores comerciales se les suele medir mes a mes, por lo que

es muy difícil que enfoquen su labor a una gestión de clientes cuyos beneficios solo se empezarán a ver reflejados transcurrido medio año desde el inicio de las acciones. Obviamente, en los dos años siguientes, si la gestión ha sido correcta, se verían resultados de nivel muy superior al de las simples acciones promocionales del marketing de producto.

El segundo motivo es la pereza, el acomodamiento, el hecho de realizar *brain storming* que permita descubrir nuevas ideas que exijan creatividad, innovación y cambio. Normalmente, en todas las organizaciones suele haber caminos estratégicamente trabajados. Si el nuevo director comercial los sigue, aunque los resultados no sean excelentes, nadie le recriminará su labor. En cambio, si este decide cambiar la estrategia e incluir acciones claramente novedosas relacionadas con la gestión de clientes, en primer lugar deberá trazar nuevas tácticas y acciones comerciales y, en segundo, tendrá al director general observando atentamente todos sus movimientos.

El tercer motivo es que, así como en el marketing de producto existen infinidad de libros y modelos de cómo mejorar desde el punto de vista comercial el posicionamiento, el precio, la comunicación... de todos nuestros productos, se echa en falta un *método* claro, operativo y aplicable de las componentes básicas que implica la gestión de clientes.

En los siguientes apartados se desarrollará este método de modo que cualquier organización o empresa pueda analizar su situación en cuanto a gestión de clientes se refiere y así tomar las medidas necesarias oportunas para conseguir en el medio plazo una cartera sana y de una buena calidad.

¿Es realmente necesaria la gestión de los clientes en una organización?

Hoy en día una empresa con aspiraciones serias no puede permitirse el lujo de estar en el mercado sin una clara orientación al cliente; el cliente es el rey, el cliente manda, el cliente no se equivoca, el cliente tiene el poder de criticarnos y de cambiar de empresa. De hecho, en la situación actual de productos cada vez menos diferenciados, en cuanto a la satisfacción de necesidades del cliente, la buena gestión de estos aparece como un elemento clave de distinción frente al resto de competidores.

Obviamente cada empresa deberá evaluar el nivel y profundidad de su modelo de gestión de clientes, que será diferente atendiendo a la situación competitiva, y de mercado, así como al tipo de producto, tipo de cliente, tamaño de empresa y otros.

Hay tres razones clave que permiten identificar la gestión de clientes como una exigencia necesaria en la dirección comercial y de mercados.

La primera razón clave es que las empresas no pueden seguir perdiendo clientes como hasta ahora. El abandono promedio de clientes suele estar entre el 15 % y el 35 % anual. Este abandono y situación de bajas es una de las principales causas de quiebras empresariales, pues implica una cuantiosa pérdida de los beneficios que dejan de aportar los clientes perdidos, siendo por lo general la culpa nuestra.

Sin embargo, al no quedar reflejado «en libros», el coste de oportunidad por la pérdida de clientes no se tiene en cuenta a la hora de analizar las causas de caída de EBITDA⁵.

⁵ EBITDA es un indicador financiero representado mediante un acrónimo que significa en inglés «Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization». El EBITDA se obtiene a partir del Estado de Resultados o Estado de Pérdidas y Ganancias de una empresa. Representa el margen o resultado bruto de explotación de la empresa antes de deducir los intereses (carga financiera), las amortizaciones o depreciaciones y el Impuesto sobre Sociedades. Este indicador se ha consolidado, en los últimos años, como uno de los más utilizados para medir la rentabilidad operativa de una empresa. Actualmente el EBITDA se utiliza mucho en la prensa económica como medida de la rentabilidad y a efectos de valoración de empresas. DICCIONARIO DE FINANZAS; DOWNES-ELLIOT Editorial:CECSA-EAN.

La segunda razón clave es de coste. El coste de adquirir un nuevo cliente (desconocido y de resultados futuros inciertos) es del orden de diez veces el coste necesario para mantener un cliente (conocido y de rentabilidad asegurada) fiel a nuestra empresa. El principal problema es que la mayoría de las empresas no se detienen en calcular estos costes, por lo que no son conscientes de su dimensión real y lo que significa mantener y fidelizar un cliente en comparación con captarlo.

La tercera razón clave es el enorme potencial que tenemos en nuestra propia cartera de clientes. Si consiguiéramos hacer leales a nuestros clientes, los beneficios provendrían no solo por los ingresos obtenidos con estos clientes, sino sobre todo por la recomendación que harían a sus conocidos, familiares y amigos. En general, cada cliente leal suele recomendar nuestra empresa a ocho clientes potenciales. Si no gestionamos correctamente a nuestros clientes y generamos un elevado grupo de insatisfechos, es conocido que, en promedio, cada uno de ellos hablará negativamente de nuestra empresa a unos veinte potenciales clientes con la gravedad de sus consecuencias.

¿Por qué puede dejar de proceder la gestión de clientes?

El principal problema que nos hemos dado cuenta que perjudica a los modelos de gestión de clientes es la falta de coherencia y dificultad en su implementación. Ello se debe, en la mayoría de los casos, a que el desarrollo del modelo no obedece a un proceso de decisión que se inicia en la estrategia para ir trabajando con las acciones y tácticas necesarias y, en último lugar, en la búsqueda de recursos para llevarlas a cabo eficazmente.

La cuestión clave es que el coste fundamental de cualquier modelo de gestión de clientes está en las posibles aplicaciones que permitan llevar a cabo y realizar las acciones propuestas. En concreto, han aparecido en el mercado multitud de paquetes de *software* más o menos complejos, todos ellos bajo el paraguas de CRM (*Customer Relationship Management*).

El concepto CRM, en su origen es un modelo muy válido. De hecho, en nuestro modelo de LCM- *Loyalty Management Model* expuesto en el siguiente punto, el CRM está de forma implícita en los conceptos de evaluación de clientes y seguimiento de acciones.

Sin embargo, su nombre ha quedado manchado por el uso que se le ha dado de forma impropia por los implementadores de aplicaciones informáticas, que poco o nada saben de estrategia comercial, marketing de clientes y mucho menos de CRM.

Obviamente, si no sabemos para qué hacemos las cosas, por mucho desarrollo y trabajo que realicemos no llegaremos a un buen destino. De qué sirve invertir dinero en una aplicación increíble si no se ha analizado previamente su utilidad. No se puede «encajar» así como así el paquete *software* de CRM en las compañías sin un previo estudio.

Prestando atención a la literatura y páginas web que hablan de CRM, veremos que la inmensa mayoría lo relaciona con un sistema informático. Esto es del todo lógico pues, al final, todo el mundo necesita vender algo, y es obvio que los diseñadores de *software* han encontrado un filón en este tema que nos ocupa. En mi opinión, la mayoría de los modelos de gestión de clientes para empresas pequeñas y medianas se podrían resolver con un buen *access* y *excel* vinculados. Pero claro, esto no vende, solo vende el CRM.

Lo mismo se podría decir de otras herramientas tecnológicas de gestión de clientes, como la automatización de fuerza de ventas, los *call-center* o las tarjetas de fidelización.

Al final, los que han pagado han sido los ejecutivos y las empresas; en consecuencia, los que quieren hacer gestión de clientes desde una perspectiva honesta en la que la herramienta es la última decisión a tomar: lo importante es la estrategia.

Modelo de gestión de clientes (LCM: *Loyalty Creation Model*)

El LCM tiene por objetivo identificar los diferentes conceptos que debe incluir toda la gestión de los clientes y establecer las conexiones que existen entre ellos; adelantarse incluso a posibles problemas. El modelo posee dos ejes de desarrollo. El primero establece los diferentes tipos de relación que pueden establecerse con los clientes, mientras que el segundo tiene en cuenta los elementos necesarios de soporte para que las acciones de gestión sean realmente efectivas, llevadas a tiempo y en el momento oportuno.

Los diferentes elementos del modelo se desarrollarán de forma más extensa en los siguientes apartados. A continuación se presenta una breve descripción de los mismos, así como las acciones en que se descomponen y los objetivos que se esperan de su correcta aplicación cuando se lleve a cabo:

a) La captación

El primer objetivo de la gestión de clientes es introducirlos en nuestra empresa. Para ello existen una serie de herramientas como el análisis de la cartera o el marketing directo que deben permitir captar a los mejores clientes con el menor coste.

Acciones de captación

- Identificación del cliente *target*: su objetivo es encontrar el perfil de cliente que se considera de éxito para el producto a vender.
- Gestión de la primera venta: su objetivo es dar a conocer al cliente *target* nuestra oferta de valor añadido.

Valoración

La forma de evaluar la captación es mediante el número de clientes captados y, de estos, el porcentaje de los clientes que consideramos de calidad. Además, se deberá calcular el coste comercial por cliente captado de calidad y su repercusión en los puestos de la organización.

b) Descripción

Una vez que el cliente entra en contacto con la empresa, hay que mantenerlo y fidelizarlo procurando que repita la compra durante el mayor tiempo posible (círculo virtuoso de la relación), siempre en una relación *win-win* en la que lo más importante es diseñar correctamente la oferta de valor.

Acciones de descripción

- Gestión de necesidades: una vez ha sido captado el cliente, la gestión del servicio tiene como objetivo detectar los requerimientos de los clientes, entendiendo que estos varían entre un segmento y otro y que evolucionarán con el tiempo y la atención que les prestemos.
- Gestión de la oferta de valor: su objetivo es modificar la oferta de valor en base a las necesidades identificadas.

Valoración

La forma de evaluar la correcta gestión de la repetición es sobre la base de la tasa de consumo periódica de nuestros clientes.

c) La relación

Para que el cliente se mantenga siempre satisfecho en el círculo virtuoso es necesario, al margen de la oferta de valor derivada de la adquisición del producto, implantar los sistemas de relación de calidad y servicio que le permitan interactuar positivamente con nuestra empresa.

Acciones de relación

- Gestión de la atención: su principal misión es atender las solicitudes de información, órdenes de servicio y reclamaciones de nuestros clientes de modo adecuado, así como identificar áreas de mejora y comunicarlas a los departamentos implicados para que mejore el servicio.
- Gestión de los momentos de la verdad: su objetivo es identificar los momentos de la verdad de interacción cliente/empresa y evaluar si están cumpliendo con las expectativas de nuestros clientes con nuestra organización.
- La gestión de la relación se evalúa en base al grado de satisfacción de nuestros clientes.

d) La vinculación

Descripción

En función de incidentes tanto internos como externos el círculo virtuoso puede llegar a romperse. Para evitarlo es necesario vincular a nuestros clientes con el doble objetivo de que no tengan ningún interés en salirse del círculo o, que cuando lo hagan, tengamos las armas necesarias para volverlos a introducir con el menor daño posible para la organización.

Acciones de vinculación

- Gestión de la retención: su objetivo es detectar los patrones de baja y el motivo de su decisión con la intención de ponerse en contacto de modo proactivo, si se puede, o reactivo con los clientes que desean la baja y ofrecerles una oferta alternativa.
- Gestión de la fidelización: tiene como misión diseñar un plan de fidelización para cada tipo de segmento de clientes e implantarlo mediante los canales y comunicaciones más adecuados.
- Gestión de la recuperación: su objetivo es identificar aquellos clientes rentables que nos dejaron en el pasado y el motivo de su marcha para ponerse en contacto con ellos y ofrecerles una alternativa para su retorno.
- Gestión de bajas: periódicamente se debe evaluar la rentabilidad de nuestra cartera. Si se detectan clientes que no son rentables y que no tienen potencial de serlo o no son posibles prescriptores, se iniciará la gestión de bajas, cuyo objetivo es identificarlos y contactar con ellos a fin de tratar, por todos los medios, de recuperarlos haciéndolos rentables, o dándoles de baja definitivamente.

Valoración

Para cada tipo de gestión existe un sistema de evaluación distinto:

- Evaluación de la retención: en base al número de bajas no deseadas de clientes rentables.
- Evaluación de la fidelización: toma como referencia el porcentaje y número de clientes leales en nuestra cartera.
- Evaluación de la recuperación: tiene en cuenta el número de clientes rentables recuperados.

- Evaluación de la gestión de bajas: en base al número de bajas de clientes no rentables y el impacto de esta medida en nuestra cuenta de resultados.

El conocimiento y evaluación del cliente: para poder realizar las acciones anteriormente mencionadas es absolutamente necesario y justificable identificar y conocer a nuestros clientes a fin de evaluarlos, y poder realizar acciones comerciales segmentadas y planificadas estratégicamente.

El seguimiento: la dirección general y el equipo directivo en general tienen que estar siempre al mando de la gestión de los clientes. Ya que no participan directamente, es necesario crear un modelo de seguimiento que les permita evaluar periódicamente el *performance* del proyecto y realizar su seguimiento.

¿Cómo me repercutiría la implantación de este modelo en mi EBITDA?

En líneas generales, la gestión de clientes repercute positivamente en nuestro EBITDA tanto por un incremento de ingresos como por una disminución de costes:

Incremento de ingresos:

Por incremento de clientes conseguidos en nuestra cartera

Por más altas

- La gestión de captación permite filtrar y captar a los mejores clientes que no serán baja en el corto plazo.
- La gestión del servicio permite mejorar la oferta de valor de la organización ajustándola más a nuestros clientes potenciales y en consecuencia aumentando la captación.
- La gestión de la fidelización permite incrementar el número de clientes leales y satisfechos que son los que nos suscribirán a nuevos clientes.
- La gestión de la recuperación nos permitirá traer a la cartera clientes de valor que en su día nos dejaron y son susceptibles de regresar satisfechos.

Por menos bajas

- La gestión de la atención mejora el grado de satisfacción de nuestros clientes, por lo que el número de bajas disminuye.
- La gestión de la retención evita que nos dejen clientes que han manifestado su intención de hacerlo, pues reaccionamos a tiempo en el momento oportuno.

Por mayor consumo por cliente

- Una correcta gestión del servicio nos permitirá presentar una oferta de valor más adecuada y acorde que hará que nuestros clientes repitan con más frecuencia.
- Podremos incrementar el consumo de nuestros clientes fieles mediante ventas cruzadas de productos sinérgicos que previamente habremos planificado.
- Una correcta oferta de valor permitirá incluir dimensiones de calidad adicionales al precio (confianza, credibilidad, seguridad, comodidad).
- En la medida que tengamos clientes fieles, estos estarán dispuestos a pagar un ligero sobrepago por el servicio y producto, porque valoran otros aspectos de la relación.

Por menores gastos comerciales de venta

- La gestión de captación permite concentrar los esfuerzos promocionales y de adquisición en nuestros clientes objetivos.
- La gestión del servicio, al ajustar la oferta de valor a las necesidades del cliente, no exige tanto esfuerzo comercial para convencerle de la bondad de nuestro producto.

Por menores gastos de postventa

- La gestión de bajas nos permite eliminar también a aquellos clientes no rentables que nos requieren recursos innecesarios en base a lo que nos dan a ganar.
- La segmentación de la atención en base a criterios de rentabilidad y vinculación permite concentrar los esfuerzos donde sean necesarios.
- La gestión de la fidelización permitirá realizar campañas muy segmentadas enfocadas solo en los clientes que realmente aportan valor.

Por menores gastos de producción

- El cliente leal tenderá a colaborar con nosotros en la elaboración del producto, evitándonos elementos innecesarios y dándonos *feedback* de errores cometidos en el pasado.

¿Está preparada mi empresa para la gestión de clientes?

El LCM es un buen modelo que se puede aplicar prácticamente a todas las empresas, aunque obviamente el plan de implementación variará entre una y otra. No obstante, hay algunos sectores en los que el LCM tiene el éxito prácticamente garantizado. En principio hay muchas formas de identificar sectores idóneos. A continuación presentamos una clasificación de tipos de empresas en las que el LCM se adecuaría excelentemente en base a criterios que tienen en cuenta el producto vendido, el tipo de clientes que se tiene y el tipo de interacción, venta o prestación del servicio que existe con estos clientes.

Clasificación por tipo de producto

Hay productos en los que la gestión de clientes es un modelo fundamental para garantizar la consecución de resultados. Estos productos pueden ser:

- Productos complejos o técnicos: suelen requerir un elevado conocimiento y formación por parte del personal de venta, que normalmente conversa con el cliente a la hora de definir la hoja de especificaciones, e incluso presta una colaboración en temas de I+D. En estos casos el LCM ayuda a mejorar la atención constante que debemos mantener con nuestros clientes. Ejemplos de esta tipología podrían ser ingenierías, empresas proveedoras de *software* y otros.
- Productos que suelen vincular al cliente fuertemente en base a conceptos emocionales. En estos casos el LCM permite aprovechar estos vínculos para generar clientes más leales y rentables. Ejemplos de este grupo podrían ser clubes deportivos, aficiones.
- Productos con un importante servicio postventa. En estos casos el LCM ayuda a diseñar el modelo de atención necesario para satisfacer las previsibles demandas de los clientes. Ejemplos de este grupo son los talleres de reparación, la venta de maquinaria industrial.
- Productos que requieren personalización. El LCM permite analizar los perfiles y segmentos de clientes, así como sus preferencias específicas a fin de diseñar la oferta de valor más adecuada. Ejemplos de este grupo son las empresas de *catering*, las agencias de relaciones públicas.

Clasificación por tipo de clientes

El tipo de clientes y el conocimiento que tengamos de estos es un factor clave a tener en cuenta para identificar sectores en los que poderle sacar mayor partido al LCM. Entre los grupos más idóneos destacarían:

- Empresas con una base de clientes conocida. En estos casos el LCM ya tiene mucho ganado, pues cuenta con una base de datos fiable y real de la cartera de clientes. Sobre esta base se puede construir un modelo sólido de gestión de clientes que será mejor cuanto mayor sea el número de campos significativos de la base. Ejemplos de este grupo son las compañías de *utilities*: teléfono, gas, electricidad, algunos hipermercados.
- Empresas en las que sus clientes disponen de un departamento de compras o que presentan un contacto multifuncional con sus proveedores. El LCM permitirá identificar el mejor método para garantizar la captación de nuevos clientes y la repetición de los existentes en base a un análisis del proceso de decisión de estas empresas. Ejemplos de este grupo son los propios proveedores, suministradores de productos a hospitales, vendedores de *hardware* B2B.
- Sectores con el ABC muy pronunciado en los que el LCM permite identificar los diferentes segmentos de clientes que se dan y definir el tipo de acción requerida para cada uno de ellos. Ejemplos de este tipo serían el grupo HORECA⁶ para supermercados, los clientes empresa para alquiler de coches.

Clasificación por tipo de venta

El tipo de venta también es un factor que puede determinar el éxito del LCM. Los sectores en los que el LCM presenta mayores garantías de éxito son aquellos en los que el tipo de venta es:

- Venta cuyo valor diferencial es el trato personal y exquisito con el cliente. En estos casos el LCM ayuda a definir «los verdaderos momentos de la verdad» que se mantienen con el cliente a fin de mejorar la valoración que este haga de las dimensiones de la calidad que completan nuestra oferta de valor. Ejemplos de este tipo son las peluquerías, tiendas de dietética, cosméticos, restaurantes, hoteles y otros.
- Venta directa básica, es decir, en la que el cliente establece contacto mediante un canal específico, teléfono, mail, carta, directamente con el proveedor del servicio para solicitar un producto estándar. En estos casos el LCM ayuda a diseñar el proceso de atención, recepción de pedidos y entregas en base a criterios de coste y satisfacción del cliente, así como a definir planes de acción y de vinculación. Normalmente este tipo de sectores tiene los datos de sus clientes, lo que les permite sacar provecho de este conocimiento. Ejemplos de este tipo de venta serían las pizzas por encargo, las ventas por comercio electrónico y otros.
- Venta en punto de venta. En algunos casos, sobre todo aquellos en los que suele haber repetición o que el producto es de alto valor añadido, la venta en punto de venta puede beneficiarse de estrategias del LCM en cuanto a evaluación de satisfacción de clientes y diseño de planes de vinculación. Ejemplos de este tipo son las cadenas de supermercados, las tiendas de electrodomésticos y otros.
- Venta franquiciada. Las franquicias permiten diseñar planes de LCM globales que se aplican al grupo de puntos franquiciados minimizando los costes unitarios. Si las franquicias pertenecen a alguno de los grupos anteriores, el éxito de la gestión de clientes estará casi garantizado.

⁶ **HORECA** es el acrónimo formado por la concatenación de las palabras **H**otel/**R**estaurante/**C**afé. Es un término originado en Holanda^[1] que se ha extendido a otros países europeos, especialmente a través de las multinacionales. Se refiere a la agrupación de la administración de servicios en hostelería, restauración y cafés. <http://www.horeca.org/>

Clasificación por tamaño de la empresa

El LCM se puede aplicar en cualquier empresa, independientemente de su tamaño, pero hay una serie de ventajas e inconvenientes derivados de si una empresa es grande o pequeña:

Ventajas de una empresa grande

- Posee sistemas de información adecuados para iniciar un análisis profundo de la base de clientes.
- Se dispone de los recursos suficientes y estrategias necesarias como para acometer ciertas acciones del modelo que requieren inversiones moderadas.
- La economía de escala juega a nuestro favor. Es más fácil realizar pruebas piloto y encuestas, pues sus costes se diluyen entre el total de los ingresos.
- Los análisis de segmentación y análisis ABC suelen ser muy efectivos al manejar números de clientes lo suficientemente grandes y probablemente pertenecientes a diferentes grupos y perfiles determinados.

Ventajas de una empresa pequeña

- El conocimiento de los clientes es mucho mayor, sobre todo desde el punto de vista de las personas que hay detrás de ellos, pues se conocen hasta el extremo de saber cómo piensan y se comportan.
- Los momentos de la verdad son más fáciles de identificar, pues suele haber un solo canal o persona de contacto al efecto.
- Las acciones de vinculación y captación son más susceptibles de dirigirse desde la óptica del marketing *one to one*, desde el que se pretende conocer todo sobre el individuo.

Objetivos del conocimiento de los clientes

El objeto del conocimiento de los clientes es tener un marco objetivo, cuantificable y definido que nos permita evaluar y segmentar nuestra base de clientes. Para ello, es necesario, en primer lugar, definir qué variables consideramos relevantes de nuestros clientes y posteriormente establecer los medios para poder captar los datos requeridos.

Una vez tenemos los datos hay que agruparlos en una base global denominada en el sector *datawarehouse*. Esta base es de tipo comercial, y nada tiene que ver con la base de datos Standard que suelen manejar las empresas, que es una base de datos usada únicamente para facturar a los clientes.

El *datawarehouse*⁷ permite realizar dos tipos básicos de gestiones eficaces. La primera es la segmentación por valor de nuestros clientes, y la segunda es, mediante técnicas de *data mining*⁸,

⁷ Un *Datawarehouse* es una base de datos corporativa que se caracteriza por integrar y depurar información de una o más fuentes distintas, para luego procesarla permitiendo su análisis desde infinidad de perspectivas y con grandes velocidades de respuesta. La creación de un *datawarehouse* representa en la mayoría de las ocasiones el primer paso, desde el punto de vista técnico, para implantar una solución completa y fiable de Business Intelligence. El término *Datawarehouse* fue acuñado por primera vez por Bill Inmon, y se traduce literalmente como *almacén de datos*. No obstante, y como cabe suponer, es mucho más que eso. Según definió el propio Bill Inmon.

⁸ *Data Mining*, la extracción de información oculta y predecible de grandes bases de datos, es una poderosa tecnología nueva con gran potencial para ayudar a las compañías a concentrarse en la información más importante de sus Bases de Información (Data Warehouse). Las herramientas de Data Mining predicen futuras tendencias y comportamientos, permitiendo en los negocios tomar decisiones proactivas y conducidas por un conocimiento acabado de la información.

la realización de un análisis bastante exacto de cómo es la persona que está detrás del cliente, cuál es su relación con nosotros y qué puedo hacer para mejorarla y satisfacerla rápido y a tiempo.

A partir del conocimiento de nuestros clientes podremos:

- Identificar su valor cada vez que interactuemos con ellos (nos llamen, o acudan a nuestro punto de venta), a fin de atenderlos del modo más adecuado y eficaz.

Características del cliente

Las tres preguntas principales que debemos responder son:

- ¿Cómo contacto con el cliente?
 - a. Nombre
 - b. Dirección
 - c. Teléfono, correo electrónico, etc.
- ¿Cuál es su potencial intrínseco?
 - a. Empresas:
 - i. Facturación
 - ii. Empleados
 - iii. Beneficios, etc.
 - b. Personas
 - i. Renta
 - ii. Estudios
 - iii. Residencia, etc.
- ¿Qué perfil tiene?
 - a. Empresas:
 - i. Sector
 - ii. Modelo de decisión de compras, etc.
 - b. Personas
 - i. Edad
 - ii. Sexo
 - iii. Estructura familiar
 - iv. *Hobbies*, etc.
 - c. En general, en base a la frecuencia y tipo de producto adquirido, la empresa podrá hacerse una idea bastante acertada y precisa de ciertos hábitos de consumo que definen el perfil del cliente

Modelo de relación del cliente con mi empresa

Las incógnitas que se deben analizar son:

- ¿Me interesa este cliente?
 - i. Volumen de compras
 - ii. Poder de prescripción
 - iii. Costes comerciales
 - iv. Riesgo financiero
- ¿Yo le intereso a este cliente?
 - i. Participa en eventos
 - ii. Índice de satisfacción
 - iii. Importancia de mi producto en su proceso

- ¿Por qué se van mis clientes?
 - i. Fecha de baja y antigüedad.
 - ii. Motivo de baja.
 - iii. Destino.
- ¿Qué le gusta comprar?
 - i. Tipo de producto.
 - ii. Por unidades o paquete, etc.
- ¿Cómo le gusta comprar?
 - i. Frecuencia.
 - ii. Horarios.
 - iii. Modo de pago.
- ¿Qué canales prefiere?
 - i. Personales frente a indirectos.
 - ii. Por tipo de producto.
- ¿Qué atención me exige?
 - i. Histórico de reclamaciones.
 - ii. Histórico de órdenes de servicio.
 - iii. Histórico de solicitudes de información.
- ¿Cómo le atiendo?
 - i. Devoluciones.
 - ii. Garantías.
 - iii. Tiempos de respuesta.

Relación del cliente con mis competidores

- ¿A quién compra cuando no me compra a mí?
- ¿Por qué les compra a ellos y no a mí, y viceversa?
- ¿De dónde proceden mis clientes?

Cómo puedo acceder al conocimiento del cliente

Una vez definidos los campos que se desean es necesario identificar los medios de captación de datos más idóneos. La elección del mejor método dependerá de su coste, facilidad y rapidez de implementación, fiabilidad y tipo de dato deseado. Los principales canales de captación son:

Bases de datos externas

Suelen ser informes comerciales, financieros, socioeconómicos... Son las más adecuadas para responder a las incógnitas de perfil genérico del cliente y su riesgo.

Entrevistas de identificación

Se realizan en el momento del alta o como respuesta a promociones, y permiten identificar al cliente, conocer su perfil, obtener cierta información de los competidores así como, de modo indirecto, el canal y estilo de compra.

Actividad comercial

Derivada de la propia relación comercial con nuestra empresa (informe de pedidos, de facturación...). Fundamentalmente sirve para valorar al cliente así como calcular el coste comercial que supone su gestión.

Actividad de atención

Son los datos obtenidos en la gestión de reclamaciones, *call center*... Nos permiten identificar el grado de satisfacción de los clientes, posibles motivos de baja y su nivel de vinculación a la empresa.

Personal de venta

Nuestro propio personal (sobre todo en el caso de clientes empresa) debe rellenar una serie de datos cada vez que visita a los clientes. Esta información ayuda a definir el perfil del cliente así como su grado de satisfacción y su relación con otros competidores

Investigación de mercado

De forma puntual se realizan encuestas, *focus group*, paneles... Sirven básicamente para medir la satisfacción de los clientes, su valoración de nuestros productos y servicios y también para obtener datos acerca de perfiles de compra.

¿Cómo obtener el mayor provecho a las encuestas de satisfacción?

Aunque todas las fuentes de información son necesarias, las encuestas de satisfacción son un elemento fundamental para empezar a ponerse en la situación de los clientes. Sin embargo, si no se realizan correctamente, se puede invertir una cantidad importante de dinero y tiempo sin obtener los resultados deseados previamente.

A continuación se describen sucintamente los pasos básicos a realizar para preparar una encuesta de satisfacción correctamente. Obviamente, no es este el único método. Tan solo pretendemos indicar una posible guía general que a nosotros nos ha funcionado a plena satisfacción y rendimiento.

Seleccionar la muestra

Siempre que se pueda, la muestra debería seleccionarse de forma segmentada y aleatoria. Es decir, si tenemos cierta distribución geográfica de nuestros clientes y sabemos que el segmento de playa se comporta diferente al segmento de montaña, deberemos separar ambos grupos y generar, de modo aleatorio, dos muestras, una para montaña y otra para playa. Cuantos más segmentos diferenciados tengamos más efectiva y fiable será la encuesta que llevamos a cabo.

Calcular el número de encuestas a realizar

Este valor depende de fórmulas estadísticas en las que no entraremos. No obstante, si se hacen una serie de suposiciones simplificadoras:

- e: error cometido = 5 %
- K: nivel de confianza = 2
- P: Proporción de casos favorables = 0,5

la fórmula queda reducida a :

$$n = \frac{N}{(0,05^2 \cdot (N - 1) + 1)}$$

Siendo **n** el número de muestras y **N** el tamaño de la población.

Determinar qué cuestiones son relevantes

El mejor método consiste en tomar a unos 20 clientes y pedirles que indiquen 10 incidentes críticos positivos y 10 negativos. Con las 400 respuestas el equipo directivo deberá agrupar los incidentes críticos en artículos y estos en dimensiones de la calidad; por ejemplo, una dimensión de la calidad es el trato en ventanilla, mientras que los artículos son el tiempo de espera, la amabilidad del personal, la temperatura del local y otros.

No obstante, el resultado conseguido con este método se debería contrastar con el obtenido con el método Lazarsfeld⁹. Este segundo método consiste básicamente en reunir a los principales directivos y especialistas de la empresa y preguntarles cuáles son las dimensiones fundamentales de la calidad en la oferta de valor y en qué atributos se descomponen. Los atributos deberían coincidir con los artículos encontrados y con el método basado en la encuesta a clientes.

Elaborar las preguntas

Se deben realizar preguntas que hagan referencia a los artículos, pero:

- Evitando la ambigüedad en todo momento.
- Sin inferir la posible respuesta cuando preguntemos.
- Evitando cálculos innecesarios.
- Procurando ser breves y directos.

Existen cuatro tipos de medidas

- *De valoración*: evaluación de un producto o servicio; por ejemplo, puntuar el acceso a instalaciones desde 1, muy inaccesible, hasta 6, muy accesible.
- *De expectativas*: son lo que el cliente espera del servicio; por ejemplo, indicar dónde está el nivel perfecto, esperado o inaceptable en un escalado de tiempo de respuesta a una reclamación.
- *De importancia*: son las que determinan la relevancia de determinados aspectos para el cliente; por ejemplo, pedir que el cliente ordene los conceptos por orden de más a menos importancia.
- *De hechos*: son las que expresan la ausencia, presencia o frecuencia de un determinado hecho, por ejemplo, indicar el número de reclamaciones en el último año.

⁹ Método Lazarsfeld: cuando superamos la instancia descriptiva en las investigaciones nos encontramos ante cierto tipo de relaciones entre variables. Lazarsfeld propone investigar la existencia de las mismas a través de la relación de dos variables (XY) comprobables por medio de la introducción de una tercera variable (T). Para explicarlas se tienen en cuenta los aspectos temporales de cada variable y el tipo de relación entre las mismas.

A su vez, las preguntas pueden ser de cuatro tipos básicos atendiendo al modo de ser formuladas:

- Abiertas o cerradas en base a la libertad de elección de las respuestas.
- Dicotómicas o múltiples en base a la cantidad posible de respuestas.
- De filtro, recuerdo o control en base a la finalidad de la pregunta.
- Indirectas o directas en base a la forma de realizarse.

Preparar el cuestionario

Puede ser telefónico, cara a cara o autorrealizado. En todos los casos la estructura básica debería ser del tipo:

- Introducción que persigue llevar a cabo la encuesta.
- Preguntas sobre competidores.
- Pregunta abierta: sobre producto o servicio.
- Preguntas cerradas: importancia.
- Preguntas cerradas: satisfacción y expectativas.
- Pregunta abierta: tendencias futuras.
- Pregunta abierta: propuestas de mejora.

Garantizar la respuesta

Las respuestas no se pueden garantizar cuando el cuestionario es enviado a los clientes y no existe un entrevistador. Sin embargo, hay acciones que mejoran la tasa de encuestas respondidas:

- Carta de presentación en la que se explica al encuestado el motivo de la entrevista y por qué ha sido seleccionado.
- Carta recordatorio.
- Recordatorio por teléfono.
- Incentivos por responder.
- Cuestionario atractivo: en este sentido existen muy buenos cuestionarios en Internet que se van abriendo mediante pantallas dinámicas.

Análisis de datos

El objetivo final es valorar qué aspectos son críticos para nuestros clientes y cómo los valoran. Para conocer cómo valoran cada dimensión de la calidad se pueden calcular estadísticas de medias combinadas con el análisis de expectativas. Para conocer los aspectos críticos, el método más usual de análisis es el análisis de regresión multivariable, en el que se pueden relacionar las diferentes dimensiones de la calidad con los artículos que creemos que la explican.

Dónde almacenar todos los datos

El *datawarehouse*

La información recogida debe estar en una base de datos única y homogénea, pudiendo ser un CRM destinado al efecto, en la que cada cliente quede claramente identificado por una serie de campos.

Existen muchos niveles de *datawarehouse*, desde un simple archivo de Access hasta los paquetes de aplicaciones de Oracle¹⁰, Siebel¹¹... Cada empresa debe analizar cuál es el que necesita, aunque nuestro consejo es tratar de ir a la solución más sencilla y que pueda ser manipulada por el propio personal interno de la compañía.

Nivel de complejidad

La elección del nivel de complejidad dependerá de los siguientes factores:

- Tamaño de la base: si tenemos una cartera importante, muy probablemente no nos bastará con un simple «Access» para manejarla de modo flexible.
- Velocidad de la información: las bases complejas permiten disponer de la información en línea. Es decir, cuando un cliente nos llama o entra por la puerta podemos saber mediante una pantalla personalizada cuál es su valor y su historial con un simple clic.
- Modelos de seguimiento: las bases más completas permiten asociar los campos del *datawarehouse* al seguimiento de reclamaciones, solicitudes de información del cliente.

En general las empresas con menos de 30.000 clientes, que aunque deben realizar análisis periódicamente no necesitan tener la información del cliente accesible *on-line* en todo momento, pueden «funcionar» muy bien con un Excel¹² y Access¹³ combinados.

Qué hacer con los datos

Una vez que tenemos los datos ordenados y clasificados podremos trabajar con ellos. Existen innumerables posibilidades de análisis y cada empresa debe profundizar en las que más le convengan. Sin embargo en todas las compañías siempre habrá necesidad de, como mínimo, valorar el aporte de cada cliente a mi cuenta de resultados y segmentarlo en base a criterios relevantes en la relación que establecemos con ellos.

¹⁰ Oracle: es básicamente una herramienta cliente/servidor para la gestión de bases de datos. Es un producto vendido a nivel mundial, aunque la gran potencia que tiene y su elevado precio hace que solo se vea en empresas muy grandes y multinacionales, por norma general.

¹¹ Siebel CRM de Oracle es la solución de gestión de relaciones con clientes (CRM) más completa del mundo, y ayuda a las organizaciones a diferenciar sus negocios para conseguir, máximo crecimiento de los ingresos y los resultados. Ofrece una combinación de funciones de transacción, análisis y captación para gestionar todas las operaciones con los clientes. Con soluciones adaptadas específicamente a más de 20 sectores, Siebel CRM proporciona:

¹² Excel: **Microsoft Excel** es una aplicación para manejar hojas de cálculo. Este programa es desarrollado y distribuido por Microsoft, y es utilizado normalmente en tareas financieras y contables.

¹³ **Microsoft Access** es un programa utilizado en los sistemas operativos Microsoft Windows para la gestión de bases de datos, creado y modificado por Microsoft y orientado a ser usado en entornos personales o en pequeñas organizaciones. Es un componente de la *suite* Microsoft Office. Permite crear ficheros de bases de datos relacionales que pueden ser fácilmente gestionadas por una interfaz gráfica sencilla. Además, estas bases de datos pueden ser consultadas por otros programas. Dentro de un sistema de información, entraría dentro de la categoría de *gestión*, y no en la de *ofimática*, como podría pensarse. Este programa permite manipular los datos en forma de tablas (formadas por filas y columnas), crear relaciones entre tablas, consultas, formularios para introducir datos e informes para presentar la información.

Evaluación de clientes

La importancia de la valoración

Cada cliente nos aporta un valor distinto a nuestra cuenta de resultados. Es importante conocerlo. La mayoría de las empresas se llevan sorpresas cuando realizan este análisis, pues en general no hay conciencia de que, normalmente, el 20 % de nuestros mejores clientes nos aportan el 80 % de los beneficios, mientras que hay un 40 % de nuestros clientes que prácticamente no aportan valor, o este es negativo. Con estos datos en la mano es mucho más fácil enfocar la acción comercial de las empresas y marcarse unos nuevos objetivos.

Criterios de valoración

Para valorar a un cliente se suelen tener en cuenta:

- Los ingresos que nos reportan, número de compras, pedido medio, antigüedad, margen por producto.
- Los costes en que incurrimos, adquisición del cliente, fuerza de ventas, campañas promocionales y de fidelización, descuentos.
- Los valores adicionales no observables en primera instancia (potencial real de compra, capacidad de prescripción, ayuda en I+D¹⁴).

Con esta valoración podremos clasificar a los clientes y ubicarlos adecuadamente en nuestra pirámide ABC. Cuando tengamos el ABC ya podremos:

- Establecer objetivos por cliente y por asesor que lo tenga en su cartera desde un punto de vista de subida en la pirámide.
- Analizar viabilidad de clientes no potenciales que tenemos en la base de la pirámide gestión de bajas.
- Enfocar el esfuerzo de fidelización en los clientes de la parte superior de la pirámide.

La pirámide ABC es una herramienta magnífica, no solo porque clarifica la situación de cada cliente sino porque es muy visual y permite representar el estado de la cartera en otros departamentos y responsables comerciales.

Segmentación de clientes

Objetivos

La segmentación es una herramienta muy útil para poder focalizar nuestra gestión comercial identificando qué grupos diferenciales tenemos en nuestra masa de clientes y actuar adecuadamente con cada uno de ellos.

En el fondo, cada campo que tenemos de cliente nos debería generar una posible segmentación. Está en manos del director comercial o de los clientes decidir cuáles son aquellas segmentaciones relevantes.

¹⁴ La expresión **investigación y desarrollo** (o I+D, en abreviatura) tiene una relevancia comercial especial, aparte de su significado convencional de investigación y desarrollo tecnológico. En el contexto de comercio, «investigación y desarrollo» se suele referir a actividades de largo recorrido orientadas al futuro de la tecnología o de la ciencia y, copiando a la investigación científica, que no se vincula tanto a la búsqueda de beneficios.

Criterios de segmentación

Existen muchos criterios generales para decidir cuándo una segmentación tiene sentido. A continuación indicamos algunos de estos criterios a modo orientativo:

- Cuando somos capaces de darle un «nombre» a cada segmento; ejemplo: terrorista, vaca, estrella, amigo.
- Cuando a cada segmento le podemos asignar un tipo de acción comercial diferenciada.
- Cuando cada segmento valora nuestra oferta de valor de modo distinto, atendiendo a unas dimensiones de calidad específicas.
- Cuando se pueden establecer diferencias entre el valor de los clientes de un segmento u otro.
- Cuando cada segmento tiene, o puede tener, una masa crítica de clientes que lo hagan representativo.

La captación: ¿por qué es importante darle un enfoque de gestión de clientes a la captación?

Cuando un cliente entra en un restaurante por primera vez y pide un menú, si lo analizamos desde un punto de vista de producto, lo único que veremos es que se ha pedido un menú. Si, en cambio, observamos la misma situación desde un punto de vista de gestión de clientes, estaremos asistiendo al primer contacto y posible captación de un nuevo cliente. Bajo esta nueva perspectiva se nos abren una serie de nuevos datos relevantes, como son el aspecto del cliente, si es del barrio o no, si puede recomendarnos a otros amigos y al mismo tiempo tratamos de realizar un conjunto de acciones que nos permitan captar a este cliente, es decir, que nos permitan conseguir que este cliente repita su comanda con la suficiente regularidad como para considerarlo cliente. Estas acciones dependerán de cada caso, pero es obvio que serán muy diferentes a las que tomaríamos desde una perspectiva de marketing de producto. Por ejemplo, le podemos dar nuestra tarjeta del restaurante e indicarle que también hacemos comidas rápidas, o también podemos preguntarle si trabaja cerca porque tenemos una oferta de menú especial en viernes al mismo precio del menú normal para aquellos clientes que son habituales y así un largo etcétera.

Ahora imaginemos que este cliente vuelve al día siguiente. Desde un punto de vista de producto la situación es la misma que la del primer día. Desde un punto de vista de cliente, en absoluto. Ahora esta persona ya está repitiendo, está dentro del círculo virtuoso. Las acciones que debemos tomar son diferentes que las que debimos realizar el primer día, el de la captación.

Resulta obvia, a la vista de este sencillo ejemplo, la necesidad de darle un enfoque de gestión de clientes al momento de la captación, pues nos permite diferenciarlo del resto de momentos de contacto con el cliente y actuar en consecuencia. Este hecho se muestra especialmente relevante cuando no es el cliente el que entra en mi local sino que soy yo el que va a buscarlo. En ese caso la gestión de clientes me dota de herramientas específicas para focalizar mucho mejor la acción de captación en los clientes, tanto en la búsqueda de aquellos que a priori me darán resultado como en el tipo de contacto que deseo en primera instancia.

Existen tres fases básicas de captación de clientes: identificación del cliente objetivo, elección de los canales de captación y la captación propiamente dicha. A continuación describiremos cada una de ellas.

Identificación del cliente objetivo

Hay que partir de la base de que, aunque todos somos diferentes, si se nos segmenta adecuadamente se pueden observar parámetros de comportamiento similares dentro del mismo grupo.

Cuando queremos captar a un cliente desconocido en lo único que nos podemos basar es en los resultados que se han obtenido con clientes similares.

Fuentes de información

Hay varias fuentes de información de las que podemos extraer los datos necesarios para ver qué perfiles de clientes encajan más o menos con nuestro producto:

- Histórico propio de la empresa de datos de clientes.
- Investigación de mercado, tomar una muestra y observar su reacción o percepción ante nuestro producto.
- Análisis de clientes de competidores directos.
- Análisis interno con expertos del sector para determinar el perfil que consideramos idóneo para nuestro producto.

Datos utilizados

Los datos que deben caracterizar a los segmentos objetivos deben de ser fáciles de observar o identificar en los clientes potenciales. En el caso de clientes persona normalmente los datos utilizados son:

- Residencia, zona, playa o montaña, pueblo o ciudad, piso alto o bajo.
- Criterios socioeconómicos, estudios, renta, familia, otros.
- Edad.
- Sexo.

En el caso de empresas el tema es distinto, y se suele atender a otro tipo de criterios:

- Sector.
- Tamaño.
- Ubicación geográfica.
- Empresa multinacional frente a empresa local.

Definición del modelo de captación

Una vez definido el tipo de segmento objetivo a partir de criterios fáciles de cotejar, ya podemos implementar el modelo básico de captación. En concreto, se beneficiarán directamente de este análisis:

- Sistema de filtrado: impide que clientes que consideramos de riesgo o éxito dudoso entren en nuestra cartera. Por ejemplo, si un cliente de una zona geográfica considerada de riesgo desea ingresar en nuestra cartera le pediremos requisitos adicionales: renta e informes bancarios.
- Asignación de recursos: en función del tipo de cliente y el potencial que atribuimos a su perfil dedicaremos más o menos recursos (documentación de mayor calidad, tipo de canal...)
- Elección de ubicaciones para abrir nuevos puntos de venta: sobre la base de la población circundante y sus perfiles podremos estimar mucho mejor el potencial real de cada punto.
- Personalización del mensaje: a cada segmento objetivo se le puede asignar un tipo de producto ideal. De esta forma no será necesario enviar todo el paquete de ofertas a todos los clientes

(que además, nos descartarían rápidamente si creyeran que la información recibida no «va» con ellos).

Elección del canal de captación

La elección del canal de captación de nuevos clientes, que aunque en ocasiones coincide no siempre es el mismo canal que usamos para la fase de repetición, dependerá mucho del tipo de cliente, de producto y de fase de captación.

Diferentes tipos de canales

A continuación se describen entre otros los diferentes canales de captación a utilizar:

- SMS: canal fácil de implementar con bajo coste que tiene buena «llegada» en personas físicas, preferentemente jóvenes y en una fase de comunicación inicial. Su principal inconveniente es que solo es válido para un público tecnológico y la limitación del mensaje enviado.
- Mail/Internet: válido tanto para personas como empresas, mejora las prestaciones del SMS pues ya puede servir para hacer demostraciones de las bondades del producto e, incluso, para cerrar la captación. Su principal inconveniente es que el medio todavía no se considera seguro.
- Correo postal: sigue siendo un canal válido, sobre todo en personas físicas, con unas prestaciones similares al de Mail/Internet con el inconveniente de no ser interactivo
- Teléfono: preferentemente usado con personas físicas. En las empresas siempre hay varias barreras de secretarías hasta llegar a la persona adecuada. Al establecer un contacto personal con el cliente permite informar del producto y la posibilidad de cerrar la captación. Tiene el inconveniente de la dificultad de demostración y el intrusismo.
- Fuerza de ventas sobre el terreno: es el medio ideal para la captación de clientes empresa, y permite comunicar y demostrar el producto. También puede servir para cerrar la captación. Su principal inconveniente es la dificultad de concertar entrevistas y la necesidad de demostrar que detrás del vendedor hay una compañía con cara y ojos.
- Punto de venta: es el medio ideal para la captación de clientes persona, pues permite informar, demostrar y cerrar la operación. Su principal inconveniente es el coste fijo incurrido en su mantenimiento.

Modelo de colaboración

Para que el canal funcione correctamente, tanto en la captación como en la fase de repetición, es necesario establecer un modelo de colaboración que le permita ejecutar su cometido tal y como deseamos. Elementos de colaboración pueden ser:

- Integrar al canal dentro del esquema de beneficios de la empresa.
- Dotar al canal de herramientas de soporte.
- Velar por la rentabilidad del canal.
- Formar al personal del canal argumentando nuestros productos, técnicas de venta...
- Informar al canal de los nuevos productos.

Las ventajas de esta colaboración son tanto para el canal como para la empresa que desea captar al cliente. La empresa, por ejemplo, accederá a información innovadora del mercado y podrá contar con la asistencia desinteresada del canal en el lanzamiento de nuevos productos, podrá involucrar al canal, fidelizándolo y manteniéndose como proveedor exclusivo.

Para el canal las ventajas son también evidentes, como la accesibilidad a nuevos productos, el apoyo en la gestión diaria, el apoyo en publicidad compartida y facilidades en forma de pago y entrega de productos.

Momento de la captación

La captación de un nuevo cliente es un hecho clave para el futuro de la relación, y se debe aprovechar para evaluar y analizar al cliente, extraer el máximo de información posible que permita identificar su perfil así como el competidor del que proviene y los motivos por los que desea comprarnos a nosotros. Además, hemos de ayudar al cliente a entrar en nuestra empresa, informándole de los servicios que ofrecemos y de las bondades de nuestra empresa.

Herramientas de captación: el enfoque que ofrece la gestión de clientes de la captación es mediante un método segmentado, utilizando herramientas como:

- Eventos: normalmente dirigidos a sectores o grupos concretos en los que presentar nuestros productos, así como establecer mecanismos de captación durante y posteriormente al acto.
- Marketing directo: consiste en la selección de un grupo de clientes en base a criterios generalmente sociodemográficos que consideramos idóneo para nuestro producto, a los que se les envía una carta o mail personalizada acerca de nuestra oferta.
- Marketing *one to one*: la personalización del mensaje enviado al cliente puede variar desde cambiar el nombre del remite hasta preparar una oferta específica para cada cliente en base a sus características específicas. En este último caso ya estaríamos hablando de marketing *one to one*, que es el objetivo del plan de captación con enfoque de clientes, pues ya está visualizando a la persona que hay en cada cliente potencial.
- Visitas de la fuerza de ventas: enfoque similar al del marketing directo pero más efectivo en el caso de empresas. En esta modalidad, la personalización de la oferta depende no solo de la documentación que entrega el comercial, sino también de la preparación, actitud y formación de este, que será coherente con la tipología de cliente a visitar.

Coste de la captación: captar a un cliente no es un gasto. Es una inversión y su valor debería ser monitorizado constantemente durante la vida de este en la empresa.

En el coste de captación se deben incluir:

- Costes de promoción y publicidad para captación.
- Costes de campañas de marketing directo.
- Costes de los «regalos» entregados al cliente.
- Subvenciones de productos (que se venden más baratos que su precio real porque el beneficio para nosotros está en su uso continuado).
- Comisiones al canal de captación

La repetición de la oferta de valor: el mecanismo de repetición

Una vez captado un cliente no podemos permitirnos perderlo. Nuestra oferta de valor debe estar actualizada día a día para mantener los estándares de calidad deseados y conseguir que el cliente no nos abandone nunca, pues nos ha costado mucho conseguirlo.

Captar un cliente es como descubrir un buen lugar donde pescar. Repetir la venta consiste en la perseverancia, el precio, el servicio, la calidad, en resumen: ser mejor que la competencia.

Para conseguir que nuestro cliente repita hemos de ponernos en su lugar y entender qué dimensiones de la oferta de valor son claves para él, cuál es su proceso de decisión y qué debemos hacer a nivel de mercado para ser cada vez más competitivos.

Las ventajas de la repetición

Si conseguimos que nuestros clientes «repitan», podemos decir que estamos en condiciones de garantizar el crecimiento rentable de nuestra empresa, pues:

- Tendremos unos ingresos constantes garantizados de forma periódica.
- No necesitaremos realizar grandes inversiones promocionales. Bastará con que nos dediquemos a dar el servicio que nos caracteriza.
- Estableceremos contacto con nuestros clientes en las transacciones sucesivas.
- Podremos diseñar y modificar nuestros productos/servicios gracias al «feedback» de los clientes repetidores acerca de posibles mejoras y carencias de los mismos.
- Podremos incrementar el valor de nuestros clientes de modo sencillo mediante técnicas de venta cruzada que aprovechen sinergias entre productos.

La oferta de valor

Introducción

Cuando se le pregunta a un comercial por qué no vende más casi siempre la respuesta es la misma: «somos demasiados caros», «si tuviéramos esto o lo otro». Francamente es muy decepcionante ver cómo las personas que están en contacto diario con el cliente carecen de la formación y enfoque necesarios para poder entender la oferta de valor desde un punto de vista multidimensional. Porque, no nos engañemos, el 90 % de las decisiones que tomamos no son exclusivamente por precio.

La oferta de valor desde una perspectiva de gestión de clientes tiene que ver, sobre todo, con el cumplimiento de las expectativas que se ha creado previamente el cliente en cuanto a las principales dimensiones de calidad que, sin explicitarlo claramente, condicionan la decisión. Por tanto lo que debemos hacer es captar cuáles de estas dimensiones son relevantes para el cliente, si está satisfecho con ellas y obrar en consecuencia mejorando la oferta de valor en los puntos de incumplimiento de expectativas.

Expectativas del cliente

A continuación se describen las expectativas del cliente para cada dimensión y los modos de mejorar nuestra oferta de valor.

Precio: el cliente «normal» pide un precio justo por el servicio solicitado y más en momentos de crisis. Nosotros podemos mejorar esta percepción otorgando flexibilidad en los precios, incluyendo diferentes modalidades de contrato, ampliando la gama de ofertas y ofreciendo diversos modos de pago.

Calidad: las prestaciones del producto en sí deben cumplir las especificaciones exigidas por el cliente. Nosotros podemos mejorar nuestra calidad innovando en productos para poder diferenciarnos de la competencia.

Comodidad: el cliente no desea realizar esfuerzos innecesarios para poder disfrutar del servicio. Nosotros podemos mejorar esta dimensión mediante nuevos canales de contacto de venta y postventa, implantando sistemas de atención, optimizando los modos de entrega, mejorando el «ambiente» que rodea los momentos de interacción con el cliente.

Confianza: el cliente necesita saber si la empresa proveedora es cumplidora de sus compromisos. Nosotros nos debemos ocupar de transmitir esta sensación siendo cumplidores en plazo y punto de entrega, embalando y etiquetando correctamente, documentando los envíos.

Atención: el cliente desea que se le atienda más que correctamente cuando requiera un servicio adicional durante o posteriormente a la compra. Nosotros podemos mejorar su percepción de la atención mediante una escucha amable al cliente, así como al reconocer sus derechos y singularidades. Esta escucha debe ser también proactiva; es bueno contactar periódicamente con el cliente para saber si todo está bien o incluso podemos hacerle saber que sus reclamaciones servirán para mejorar las prestaciones de futuros productos.

Accesibilidad: el cliente espera poder acudir de modo sencillo y fácil a los órganos decisores del proveedor en lo que a su relación concierne. Nosotros podemos dar una mayor sensación de accesibilidad si ofrecemos apoyo técnico en la venta y la postventa con visitas regulares de personal que cuente con la experiencia y formación adecuadas, así como cuando le informamos y formamos acerca del producto vendido.

Seguridad: el cliente espera que la empresa proveedora sea capaz de asumir los posibles contratiempos que surjan durante y posteriormente a la venta. Nosotros podemos incrementar la percepción de seguridad incorporando garantías a nuestra oferta, presentando experiencias de éxitos anteriores, demostrando nuestra solidez financiera o preparando presupuestos claros y en tiempo breve que demuestre nuestro conocimiento y seguridad con nuestra oferta.

Proceso de decisión del cliente

Fundamentos del proceso

Para poder adecuar nuestra oferta de valor al cliente es necesario entender su proceso de decisión y los elementos que influyen en esta. Cuando un cliente debe decidir optar por un proveedor u otro realiza un proceso de decisión que dependerá del tipo de cliente y tipo de compromiso que implique el servicio adquirido.

En el caso de personas físicas el proceso suele ser rutinario, y en muchas ocasiones inmediato en productos de bajo compromiso. Sin embargo, con productos de alto compromiso como la casa o el coche el proceso de decisión pasa a ser complejo, incorporando la opinión de familiares o asesores externos.

Criterios de decisión

Los criterios que suelen influir en la decisión son:

- *Creencias:* son los valores que tiene el grupo social al que pertenece el cliente, que suelen depender de la religión, nivel socioeconómico, educación.
- *Intenciones:* son el principal motivo por el que se está adquiriendo el producto, la actitud de compra de un perfume para regalar no es la misma que la compra de un perfume para uso propio.
- *Actitudes sociales:* son aquellos grupos de influencia, familiares, amigos...
- *Actitudes personales:* son los elementos internos del cliente: edad, ingresos, personalidad.

Proceso de decisión específico en clientes empresa

Los decisiones de las empresas las forman personas (director de compras, director general...), por tanto sus criterios de decisión vendrán condicionados por los ítems descritos en el punto anterior. No obstante, sin juicio de lo anterior, en el caso de empresas el proceso de decisión suele tener un procedimiento más técnico que incluye:

- Identificación de una necesidad no cubierta, ya sea por decisión interna, ya por presentación de nuestro producto.
- Consultar con varios proveedores en base a las especificaciones del producto definidas por el cliente.
- Selección de los proveedores que cumplan los requisitos establecidos por la empresa, ajuste a especificaciones, ubicación, tamaño, histórico de trabajo.
- Presentación de propuestas por parte de los proveedores (precios, plazos, garantías, penalizaciones).
- Negociación de la propuesta con los proveedores más atractivos para el comprador, en el caso de subasta pública; esta fase no existe para garantizar la transparencia del contrato.
- Decisión de compra.

El análisis del mercado

Nuestra empresa no está sola en el mercado, y tiene que estar constantemente readaptando su oferta de valor en función de las acciones de los competidores y de la evolución de la oferta y la demanda.

Análisis de la competencia

Debemos conocer a nuestros competidores identificando los productos que ofrecen, sus precios de referencia, qué descuentos aplican, cuáles son las fechas de vencimiento de sus contratos, cuál es la opinión que de ellos tienen sus clientes y, por último, un análisis global de sus puntos débiles y fuertes.

Modificación de nuestra oferta

Si el mercado lo exige, tal y como afirma D. Luis M. Huete, debemos ser capaces de flexibilizarlos mediante el empleo de personal a tiempo parcial, el traspaso de empleados según horario «valle» y «punta» en diferentes secciones, incrementando la participación de los consumidores, por ejemplo, en un autoservicio, compartiendo recursos con otras empresas del área u otras delegaciones de nuestra propia empresa.

Actuación sobre la demanda

Otra estrategia distinta al cambiar nuestra oferta es tratar de influenciar la demanda mediante variaciones de precios, desarrollo de nuevos productos para horas/temporadas bajas, incluir servicios complementarios para nuestros clientes en los momentos de colas o espera, implantar sistemas de reservas.

Tema 7

Distribución comercial

Vanessa Francisca Guzmán Parra - Francisca Parra Guerrero - José Roberto Vila Oblitas
Universidad de Málaga

Introducción

La distribución comercial se centra en las actividades destinadas a situar los productos y servicios ofertados por una organización en el lugar, tiempo y forma deseada por los consumidores, es decir, en la selección de los canales de distribución y en los aspectos logísticos (Miquel, Parra et ál., 2008).

Las principales decisiones del proceso de diseño y selección del canal de distribución se relacionan con la longitud del canal (número de niveles de intermediarios), la amplitud (número de distribuidores e intensidad de la distribución), tipos específicos de intermediarios en cada nivel y las responsabilidades de cada integrante del canal. Se evalúan las diferentes estructuras alternativas y se elige el mejor canal para la consecución de los objetivos. Por otra parte, también han de tenerse presentes los posibles conflictos que puedan surgir entre los miembros del canal como consecuencia de sus propios intereses (Díez de Castro, 1997).

Ante la existencia de un flujo físico de mercancías, es preciso también considerar las decisiones que integran el proceso de distribución física, es decir, procesamiento de pedidos, organización y localización de almacenes, gestión de existencias, medios de transporte, etc. Las decisiones correspondientes se tomarán en función del coste, tiempo de entrega, capacidad y disponibilidad.

La distribución comercial ha sido la herramienta de marketing más olvidada por parte de las organizaciones y de los investigadores hasta hace pocos años.

A partir de 1850 se inicia una evolución, desarrollo y transformación del sistema de distribución que no ha cesado aún, y que podemos dividir en cuatro etapas (Miquel, Parra et ál., 2008):

1. 1850-1950. Los primeros pasos.
2. 1950-1980. La revolución comercial.
3. 1980-1990. La nueva partida.
4. 1990-2001. La distribución electrónica.
5. 2001 en adelante. Replanteamiento.

La primera etapa, directamente unida a la revolución industrial, se ha caracterizado por la disociación sucesiva de las funciones de fabricación y de comercialización de los bienes. La producción en serie cambia la función del vendedor.

El artesano compra los productos semiacabados y desempeña un papel en el proceso de fabricación mientras que el comerciante compra productos acabados y los revende sin hacerles ninguna transformación. Así, el almacén de «listo para llevar» reemplaza al taller: los almacenes de confección van sustituyendo al sastre.

La segunda etapa se caracteriza por la revolución comercial a todos los niveles; referente a la distribución podemos resumir que destacan los siguientes hechos:

1. La nueva organización de los medios.

2. La aparición de la venta en masas.
3. El inicio de la organización de la distribución en redes integradas o asociadas.
4. Aparecen los primeros almacenes populares e inventan la política de la marca.
5. Se consolidan los grandes almacenes.
6. Aparece el autoservicio.

En la tercera etapa, 1980-1990, nos encontramos con la necesidad de estudiar las nuevas formas de satisfacer al cliente, los nuevos consumidores son cada vez más exigentes, la demanda se hace cada vez más específica por lo que aparecen los grandes especialistas.

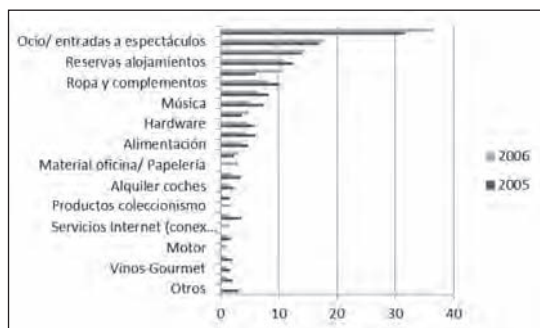


Figura 7.1. Productos comprados por Internet en 2005 y 2006 en % respecto al total de compradores.

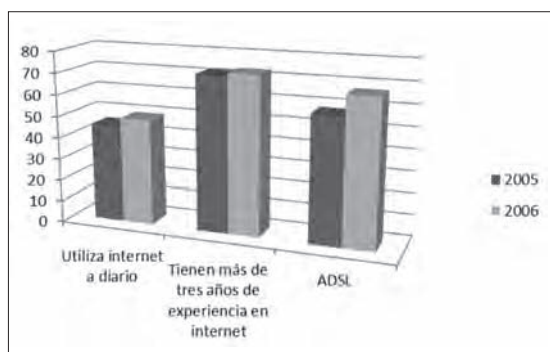


Figura 7.2. Uso de Internet en % respecto al total de internautas en 2007

Ya no es suficiente con estudiar, conocer y adaptarse al cliente o consumidor final sino que se hace imprescindible que el producto llegue con el máximo valor al consumidor final; para ello, hay que reorientar el proceso y compartir información y objetivos a lo largo del canal de distribución. No se sabe con certeza cómo será la distribución del día de mañana, pero de lo que sí podemos estar seguros es de que se trata de un sector en movimiento complejo y dinámico y de oportuno objeto de investigación.

Objetivos de distribución

Las estrategias a seguir en el control de la variable distribución vienen condicionadas por los objetivos a conseguir por la empresa.

En la cuarta etapa, después de 150 años de evolución y, sobre todo, después de los últimos treinta años de cambio espectacular, cuando parece que ya no queda nada por descubrir, la distribución presenta una nueva perspectiva renovadora. La venta a distancia por medios electrónicos se presenta como una nueva vía de cambio.

Se distribuye a través de la red pero los productos tangibles siguen necesitando desplazamiento físico, y además el segmento de mercado de cierta edad se resiste a utilizar este canal de distribución, por lo que la introducción resulta un tanto lenta (véase Fig. 7.1).

Por otra parte el uso habitual de Internet ha de estar plenamente introducido para que sea de uso frecuente como canal de distribución. Según datos de 2007 falta camino por recorrer, pues dentro de los mismos internautas no hay consumo masivo de la Red (véase Fig. 7.2).

La quinta etapa refleja la necesidad de cambios de planteamiento de objetivos, de gestión y de intercomunicación a lo largo de la cadena de valor y del canal de distribución.

Al mismo tiempo, todo discurre sobre un fondo de internacionalización acelerado de los mercados, de las costumbres, de la competencia, de la ciencia y de la tecnología.

Desde el punto de vista de la gestión comercial de la empresa, la distribución es una de las variables principales del marketing mix. El control de esta variable permite la consecución de dos tipos de objetivos: objetivos generales y objetivos específicos.

Los objetivos generales son aquellos que se han de tener en cuenta en cualquier caso de distribución, ya se trate de productos industriales, de consumo, servicios, o bien se trate de productores o intermediarios. Estos objetivos son intrínsecos a la distribución misma y su enunciado es el siguiente:

- a) Cobertura del mercado objetivo.
- b) Coherencia con las demás variables de marketing.
- c) Minimizar el coste de distribución.

Objetivos generales

a) Cobertura del mercado objetivo

Cualquier estrategia de distribución ha de estar supeditada a conseguir una cobertura adecuada del mercado meta.

La consecución de una cobertura de mercado según los objetivos fijados en el plan de marketing está relacionada con la modalidad de distribución que pretenda la empresa.

Según Vázquez y Trespalacios (2005), las modalidades tipo que puede pretender una empresa en su distribución son:

- 1) Exclusiva
 - 2) Selectiva
 - 3) Intensiva
-
- 1) «La distribución exclusiva implica la concesión a un único minorista de la exclusiva de venta de un producto en una determinada área de mercado o territorio. Este tipo de distribución permite al fabricante un gran control sobre el producto a lo largo de todo el recorrido por el canal. Se utiliza en productos en los que la lealtad a la marca y su imagen son muy importantes, pero a la vez requieren una gran colaboración por parte del distribuidor en las ventas del producto desarrollando actividades como asistencia técnica o servicio postventa. Los productos así distribuidos definen una compra de alta implicación, en la que dirigirse a un punto de venta concreto por parte del consumidor no supone un obstáculo. La venta de automóviles es un caso típico de esta modalidad».
 - 2) «La distribución selectiva supone la elección de un número limitado de minoristas para vender el producto, sin ser tan restrictivo como en el caso de la distribución exclusiva. Implica una serie de requisitos por parte del distribuidor en aspectos como publicidad o promoción. Se realiza en productos de comparación como la ropa o los grandes electrodomésticos, en los que el consumidor está dispuesto a realizar un esfuerzo de búsqueda, visitando varios puntos de venta y comparando aspectos como precios, calidades o servicios añadidos. Los criterios de selección de los distribuidores por el fabricante pueden ser: el tamaño del vendedor (medido por su cifra de ventas), la calidad del servicio ofrecido, la competencia técnica y el equipamiento del intermediario comercial» (Lambin, 1995).
 - 3) «La distribución intensiva pretende utilizar un número muy elevado de puntos de venta, intentado alcanzar la mayor cobertura posible del mercado objetivo. Este tipo de distribución es apropiada para productos de conveniencia, de compra frecuente y baja implicación, como son los productos alimenticios, periódicos o tabaco. En la distribución intensiva la empresa fabricante se arriesga a perder el control de su política comercial. Esta situación hace que la distribución intensiva sea a menudo incompatible con el mantenimiento de una imagen de marca y de un posicionamiento preciso en el mercado» (Lambin, 1995).

«Cada estrategia de distribución determina el tipo de canal que puede ser elegido. Por ejemplo, la distribución intensiva implica optar por canales largos, con gran número de intermediarios. Por el contrario, la estrategia de distribución exclusiva supone un canal corto con pocos intermediarios y un gran control por parte del fabricante» (Vázquez y Trespalacios, 2005).

b) Coherencia con las demás variables del marketing

De los objetivos generales a conseguir con la distribución, el más importante es el de la coherencia con el marketing mix. Una política de distribución tiene que responder perfectamente a los efectos de la política de comunicación sobre la demanda. De poco sirve una campaña de promoción completa y efectiva si después el sistema de distribución no es capaz de absorber la demanda generada. Es más, puede que incluso produzca efectos negativos a través del deterioro de la imagen por falta de atención al cliente con retrasos en los abastecimientos, etc.

De nada sirve una política de producto basada en las necesidades del mercado y acompañada de un plan de ofertas si el sistema de distribución no añade al producto las prestaciones planificadas, por ejemplo, de atención al cliente y servicio de precios en la línea de conseguir una imagen de alta calidad y distinción si después, a lo largo del canal de distribución, se va a utilizar el producto para hacer campañas promocionales de precios bajos (Miquel, Parra et ál., 2008).

Las dificultades de consecución de este objetivo de coherencia en el marketing son mayores en el caso de empresas fabricantes, especialmente cuando se distribuye a través de canales largos, puesto que el control que ejerce el fabricante sobre la variable distribución es inversamente proporcional a la longitud del canal.

c) Minimizar el coste de distribución

Es conveniente buscar que los costes de distribución sean lo más bajos posibles dentro de una misma efectividad, para que los productos no pierdan competitividad a consecuencia de los costes de distribución.

Un medio prometedor de disminuir los costes de distribución (y sobre todo de mejorar las condiciones de compra) reside en la utilización del «e-procurement» gracias a un portal Internet como Global Net Exchange (GNX). Estas formas de comercio electrónico permiten el intercambio de ofertas de proveedores y demandas de los distribuidores directamente por Internet y, por tanto, a escala mundial.

Por ejemplo, hoy en día, el grupo Carrefour utiliza GNX para unos 15.000 productos junto a 1.500 proveedores en 65 países. Gracias al sistema de subastas invertidas (el contrato va al que menos ofrece) el año pasado el grupo realizó compras por valor de 1,3 mil millones de euros.

Objetivos específicos

Los objetivos específicos son aquellos que dependen de cada caso concreto. Los objetivos específicos dependerán de los objetivos fijados en la planificación de cada empresa. También dependerán del tipo de producto de que se trate.

Canales de distribución

El canal de distribución está constituido por la trayectoria que ha de seguir un bien o servicio desde su punto de origen o producción hasta su consumo, y además, por el conjunto de personas y/o entidades que permiten la realización de las tareas correspondientes a lo largo de dicha trayectoria.

El ejercicio de las tareas a realizar en los canales de distribución da lugar a una serie de flujos entre los miembros que componen el canal. Estos flujos se pueden agrupar en cuatro apartados (Vázquez y Trespalacios, 2005):

- a) Flujo de información. Este circula en dos direcciones. Por un lado, las informaciones que provienen de los consumidores y fluyen hacia el fabricante, indicando: las necesidades, comportamientos y reacciones de los consumidores. Por otro lado, la información que es enviada hacia el mercado por iniciativa de los fabricantes y/o intermediarios con el objetivo de dar a conocer los productos e impulsar su venta. El flujo de información es imprescindible para el desarrollo de las negociaciones que comprenden todos los aspectos de la transacción comercial, como son recepción y expedición de los pedidos, condiciones financieras y de entrega, precios, etc.
- b) Flujo de propiedad. Se trata del cambio de propietario del producto que se distribuye de un nivel a otro del canal. Normalmente, este flujo tiene un solo sentido, desde el fabricante hacia el consumidor. En algunos casos se transmite el uso del producto y no su propiedad. En otros casos, como el del reciclaje, la propiedad fluye desde el consumidor hacia el fabricante.
- c) El flujo físico. Si se comercializan bienes tangibles, los intercambios exigen desplazamientos reales de productos que fluyen en el sentido fabricante-consumidor o usuario final. Los flujos físicos a veces conllevan el almacenamiento sucesivo de los productos por parte de los distintos intermediarios.
- d) Flujo financiero. Todos los intercambios exigen una contraprestación financiera que fluye en sentido contrario al de los productos.

Un canal de distribución implica el reparto de los flujos descritos entre sus componentes, así como las tareas correspondientes, lo que puede dar lugar a una gran multitud de posibilidades.

Clasificación según la longitud del canal

Se puede medir la longitud de un canal a partir del número de instituciones que desempeñan la función de intermediario entre el productor y el consumidor final.

Según este criterio, podemos hablar de varios tipos de canales de distribución:

- 1) Canal directo.
- 2) Canal corto.
- 3) Canal largo.

El canal directo consta solo de dos entidades: fabricante y consumidor final (véase Fig. 7.3).



Figura 7.3. Canal de distribución directo.

Este tipo de canal carece totalmente de intermediarios. Es frecuente su uso en el sector servicios por tratarse de bienes intangibles y de producción simultánea a su consumo. También se utiliza en el sector industrial, donde tanto el número de fabricantes como el de usuarios es reducido y los productos exigen información antes y después de la venta, además de tratarse con frecuencia de compras esporádicas, no de uso frecuente.

El canal corto consta de tres niveles en el canal de distribución: fabricante, detallista y consumidor final (véase Fig. 7.4).



Figura 7.4. Canal de distribución corto.

Este tipo de canal es frecuente cuando se trata de sectores donde la oferta está concentrada tanto a nivel de fabricante como de detallista, cuando el detallista es una empresa grande y el nú-

mero de fabricantes no muy elevado: por ejemplo, las grandes superficies suelen abastecerse de fabricantes.

Canal largo, cuando el canal está constituido por cuatro o más niveles: fabricante, mayorista, minorista y consumidores. A veces, también aparece entre el fabricante y el mayorista, o entre el mayorista y el detallista, la figura del corredor, distribuidor o representante (véase Fig. 7.5).

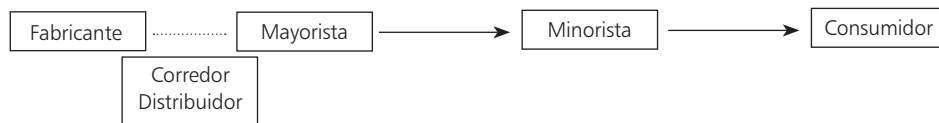


Figura 7.5. Canal de distribución largo.

Estos canales suelen existir en sectores donde está muy fraccionada la oferta y la demanda.

La justificación habitual de recurrir a este criterio de clasificación es de orden económico. En efecto, las clasificaciones fundadas sobre la longitud del canal adoptan a menudo una hipótesis implícita según la cual cuanto más corto es un canal menores serán sus costes de funcionamiento. Ciertamente, esta hipótesis ha sido muchas veces verificada. El razonamiento más común es que cada intermediario añade un margen para su beneficio: a mayor número de intermediarios mayores serán los precios a pagar por el consumidor final. Pero este fundamento teórico es muy frágil, puesto que habría que tener en cuenta todas y cada una de las funciones de los intermediarios y la creación de utilidad de los mismos en cada una de ellas para poder dar una afirmación categórica.

Evidentemente, las actividades de los intermediarios recogen algo más que la suma de un porcentaje al precio del producto; por ejemplo, en la Figura 7.6, vemos que cualquiera de los tres fabricantes tendrá que realizar un solo contacto con el único cliente, y de no existir el intermediario tendría que realizar cinco transacciones. Es fácil de percibir que el coste de distribución de los fabricantes tendrá que ser mayor en caso de eliminar el intermediario, luego los precios a pagar por los consumidores al fabricante no podrían ser iguales a los precios a pagar por el mayorista.

A la reducción del número de transacciones que puede suponer el intermediario, habría que añadir la comodidad y la utilidad que supone para el consumidor el poder tener la oferta concentrada y poder elegir; este servicio no se lo puede ofrecer cada fabricante por separado. Lo mismo ocurre con todas las posibilidades de comunicación con el mercado para las que está más especializado el intermediario.

Todo este razonamiento pone de manifiesto la ausencia de relación sistemática entre canal corto y precio más bajo a pagar por el consumidor.

En el caso de existir un intermediario, el número de transacciones se reducirá a ocho (véase Fig. 7.7)

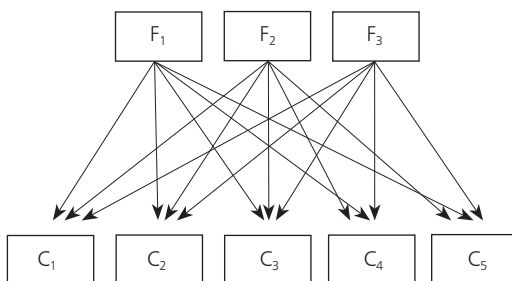


Figura 7.6. Tejido de transacciones entre fabricantes y clientes.

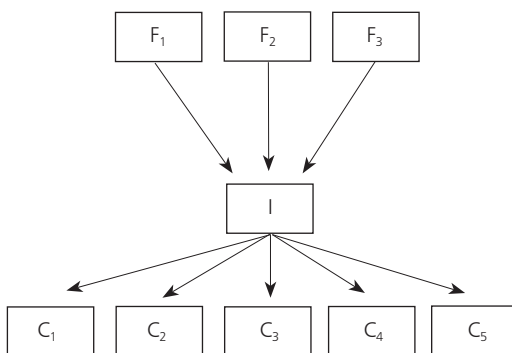


Figura 7.7. Intermediación en el tejido de transacciones fabricante-cliente.

Podemos concluir diciendo que las funciones más significativas de los intermediarios son las siguientes:

- 1) Reducción del número de transacciones y contactos. Los intermediarios, en la mayor parte de los casos, reducen el número de transacciones necesarias para hacer llegar el producto al consumidor final, sobre todo, en el caso en que el número de consumidores finales y el de productores sea muy elevado; los intermediarios sirven de enlace reductor del número de intercambios necesarios.
- 2) Adecuación de la oferta a la demanda. Unas veces, el intermediario habrá de comprar grandes cantidades para atender después a la demanda fraccionada; otras veces, cuando hay demasiados fabricantes, habrá de agrupar la oferta para vender después en grandes cantidades. En ambos casos, esta función de los intermediarios es eficiente; en el primer caso, el intermediario permite reducir los costes de distribución de los fabricantes; en el segundo, el intermediario está en condiciones de conseguir economías de escala, lo que no podrán hacer los pequeños fabricantes.
- 3) Fraccionamiento o diversificación. Los intermediarios permiten ofertas variadas, son creadores de surtido. Los fabricantes, normalmente, se especializan en un número reducido de líneas de productos que elaboran en grandes series. Mientras, el consumidor, cuando realiza la compra, pretende poder elegir entre un amplio surtido de marcas de la misma clase de productos. El intermediario está en mejor situación para constituir la combinación deseada, dirigiéndose a varios fabricantes, en muchos casos competidores entre sí.
- 4) Función de transporte físico del producto. La función de transporte consiste en la distribución de los productos desde los lugares de fabricación hasta los almacenes reguladores y hasta los clientes. En la actualidad, la función de transporte es fundamental debido a la saturación de los mercados. Hay que garantizar el máximo servicio al cliente.
- 5) La función de almacenamiento tiene su origen en que el lugar, tiempo y cantidades de productos fabricados no coinciden con el lugar, fecha y cantidad de los productos demandados. Por esto es necesario almacenar los productos. El almacenamiento sirve de muelle o amortiguador entre oferta y demanda.
- 6) La función de almacenamiento tiene su origen en que el lugar, tiempo y cantidades de productos fabricados no coinciden con el lugar, fecha y cantidad de los productos demandados. Por esto es necesario almacenar los productos. El almacenamiento sirve de muelle o amortiguador entre oferta y demanda.
- 7) Transmisión de la propiedad, posesión o derecho de uso del producto. En la mayoría de las ocasiones, con la compra del producto se adquiere la propiedad del mismo. En el caso de los servicios, al ser intangibles, se adquiere solo el derecho de uso.
- 8) Financiación. Los intermediarios pueden proporcionar créditos vendiendo a plazos. En muchos casos, el intermediario es también financiado comprando con crédito de sus proveedores.
- 9) Servicios adicionales. En el desarrollo de sus actividades, los intermediarios añaden, en algunos casos, una serie de servicios, de entre los que podemos destacar la entrega del producto, instalación, reparación, suministros, asesoramiento o formación.
- 10) Asunción de riesgos. Una vez adquirido el producto, el intermediario corre el riesgo de no venderlo o hacerlo a bajo precio. Este riesgo es mayor en productos de moda, de temporada y en aquellos que están sujetos a una gran evolución tecnológica. Además, se pueden producir riesgos de robo, incendio o inundación. A veces, los intermediarios saben eludir o minimizar estos riesgos; otras veces, se aseguran contra ellos.

Clasificación de los canales según la tecnología de compraventa

La evolución tecnológica ha permitido la implantación de nuevos métodos y técnicas de venta en los últimos años. Estas técnicas, además de suponer métodos de venta distintos, modifican intrínsecamente los canales de distribución tradicionales. Así, una imprenta puede distribuir tarjetas de visita a través de minoristas de papelería; o bien, a través de máquinas automáticas en una estación de autobuses. Si se adopta la segunda alternativa, se elimina al minorista.

Así pues, desde el punto de vista de la tecnología de compra-venta, podemos clasificar los canales de distribución de la siguiente forma:

- a) Canales tradicionales.
- b) Canales automatizados.
- c) Canales audiovisuales.
- d) Canales electrónicos.

Relaciones a lo largo del canal de distribución

Para el estudio de las relaciones entre los miembros del canal de distribución debemos partir de los siguientes conceptos:

- a) Motivación de los miembros del canal.
- b) Poder.
- c) Conflicto.
- d) Cooperación.
- e) Trade marketing.

Los esfuerzos para controlar el comportamiento de los miembros del canal se articulan a través de un conjunto de variables que pueden ser o bien de carácter económico o no económico.

Con el dominio de estas variables se trata de asegurar un cierto control de aquellos elementos que se consideran clave para alcanzar una determinada posición o resultado: precios de venta, localización de establecimientos, tamaño mínimo de pedido, presión publicitaria sobre el consumidor, capacidad para competir, restricciones territoriales o acceso a mercados, etc. (Miquel, Parra et ál., 2008).

Logística comercial

Podemos definir la logística como el proceso racional de abastecimiento, manejo y gestión de materiales y productos con los que opera la empresa con el fin de satisfacer adecuadamente a los clientes.

Si la empresa es productora maneja y gestiona muy diversos productos, tales como:

- Materias primas: son los materiales que la empresa va a transformar en el proceso productivo, o va a incorporar al producto que fabrica. Las materias primas presentan desde el punto de vista de la logística cuatro problemas principales: precio, calidad, transporte y almacenamiento.
- Productos en curso de fabricación. Requieren su ajuste al ritmo productivo para que no se generen cuellos de botella, que suponen *stocks* innecesarios o bien materiales que se estropean, con el consiguiente coste. Así mismo, un proceso productivo que no aproveche toda su capacidad por falta de productos en curso conlleva un coste por infrautilización. Además, han de someterse a un preciso control de calidad.

- Productos terminados. Es necesario también someterlos al control de calidad. Con ellos vuelven a surgir los problemas de almacenamiento y transporte. La logística comprende también la recepción de los pedidos de los productos terminados por parte de los clientes y su expedición.
- Embalajes y envases. Antes no se le daba mucha importancia. Actualmente, cada vez se cuida más la presentación de los productos a través de ellos.
- Residuos y productos de desechos. Hay que someterlos al correspondiente reciclaje. La sociedad está cada vez más sensibilizada con los problemas de contaminación. La empresa debe preservar el medio ambiente.

Si la empresa es comercial, solo maneja productos terminados. Pero también utiliza los embalajes y envases como presentación final al cliente.

Al definir la logística hemos hablado de que es un proceso racional. La logística es un proceso metódico cuya finalidad es conseguir la mayor eficiencia posible. Como cualquier proceso de administración requiere la adecuada planificación, organización, dirección y control.

Todas estas funciones son fundamentales para detectar los fallos y corregirlos.

Para corregir los fallos, lo primero es conocerlos. Así, pues, la empresa ha de contar con un buen sistema de información. Es muy importante distinguir en la logística el flujo real, o flujo de materiales y productos, y el flujo de información. Todo ello queda sintetizado en la Figura 7.8.

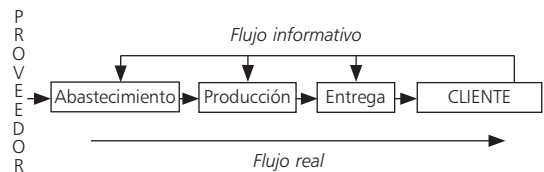


Figura 7.8. Esquema de funcionamiento de la empresa.

En la parte inferior de la figura situamos el flujo real que se refiere a todas las actividades de transporte, almacenamiento y distribución de los productos y los materiales desde que se compran hasta que, previo el proceso productivo correspondiente, se entregan al cliente. El flujo real va hacia delante.

El flujo informativo, por el contrario, va hacia atrás. Tiene un efecto de retroalimentación, lo que los anglosajones llaman *feed-back*.

La logística involucra a varios departamentos de la empresa. El abastecimiento ha sido tradicionalmente una actividad propia del departamento de compras; la producción, propia del departamento homónimo; y la entrega es propia del departamento de ventas.

De todo lo afirmado anteriormente puede deducirse la importancia de la logística.

La logística tiene como misión «entregar el producto correcto, en el sitio adecuado, en el momento oportuno, en la forma adecuada y por el precio justo», por ello está añadiendo también valor a los productos, cuya consecuencia fundamental es una mayor satisfacción de los clientes que, al aumentar la demanda, proporcionarán un mayor beneficio a las empresas.

La importancia de la logística también se deriva de la cantidad de recursos que las empresas destinan a ella. Según Parra (2005), los gastos de logística representan más del 10% del producto interior bruto (PIB) de EE.UU. Las cifras en la Unión Europea (UE) son más o menos similares.

Funciones de la logística

Las funciones o actividades básicas de la logística son tres:

1. Administrar el flujo de materiales de forma eficiente. Las actividades que engloba el término logística desde el punto de vista del flujo de materiales son las siguientes: planificación de los abastecimientos, realización de los pedidos, gestión de compras, transporte desde el proveedor hasta la empresa, recepción de los pedidos, almacenamiento y manejo de materiales, gestión de stocks, actividades de preparación de los pedidos de nuestros clientes, transporte de los productos al cliente y servicios logísticos posventa.

2. Recoger la información de todos los implicados en el proceso, sobre todo de los clientes. Es fundamental preguntar al cliente, de esta forma se conseguirá conocer si se han llevado a cabo perfectamente las actividades o funciones de la logística.
3. Corregir y mejorar continuamente el servicio logístico. Una vez que se conoce lo que el cliente opina del servicio logístico, se dispone de la información necesaria para remediar los fallos en cada una de sus funciones. Puede que el fallo sea por la falta de calidad de las materias primas o puede ser un problema de que los productos no se hayan almacenado adecuadamente y se hayan estropeado, o bien que exista una tardanza excesiva en la entrega, etc. Sea cual sea el problema, debe detectarse y corregirse.

Las anteriores funciones las debe poner en práctica la empresa:

- Con la mayor rapidez posible.
- Al mínimo coste.

Actualmente, se ha extendido el concepto de logística integral cuya filosofía fundamental, según la profesora Parra (2005), se basa en que el flujo de materiales debe ser considerado en su integridad y no de forma segmentada con el objetivo de cubrir los siguientes objetivos fundamentales:

- Mejorar el nivel de servicio al cliente.
- Disminución drástica de las inversiones en stocks.
- Flexibilizar la fuente de suministros para adaptar este a las necesidades del mercado, en gama de productos y tiempos de respuesta.
- Mejorar la gestión, fijando objetivos medibles y operativos.

Para que las funciones de la logística se desarrollen adecuadamente es necesario contemplar a la empresa como un sistema, como un todo global.

Anteriormente, hemos mencionado algunos nuevos cambios de la logística, tales como el cambio de la logística tradicional a un nuevo concepto de logística integral. También el reconocimiento de una nueva visión global de la empresa que evita el individualismo en los encargados de las diferentes tareas y contribuye al trabajo en equipo.

Además, la logística incorpora una nueva idea: la colaboración entre diferentes empresas que forman parte de un canal de distribución. Un canal de distribución es el conjunto de empresas que trabajan desde que se produce el artículo hasta que llega al cliente. Por ejemplo, un canal de distribución puede ser: productor-mayorista-minorista. Naturalmente, una misma empresa puede ser a la vez productor, mayorista y minorista, pero puede que haya una empresa para cada una de estas facetas. Si son diversas las empresas, la actitud tradicional ha sido la de cierta colaboración, pero dentro de una independencia total. Actualmente, la logística ha aportado una nueva visión: la de que la colaboración dentro del canal beneficia profundamente a todos; es lo que se denomina beneficios o valor añadido dentro de la cadena de valor. La información debe fluir entre ellos y la colaboración es fundamental.

Otra incorporación importante de los últimos años ha sido la tecnológica: almacenes por radiofrecuencia, ordenador en la grúa que coge los productos como si fuera un robot, los escáneres que permiten conocer las necesidades de productos de nuestros clientes en tiempo real.

La empresa tradicional no ha tenido en cuenta este punto de vista global. El departamento de finanzas deseaba los menores gastos posibles y se enfrentaba al departamento de compras, cuya preocupación era la cantidad y calidad de las materias primas y los productos. El departamento de producción trataba de especializarse en conseguir solo unos determinados productos y su tendencia era la estandarización. El departamento de marketing luchaba con el de producción para obtener variedad de productos; proponía cambios en los mismos y unas mayores prestaciones.

La disparidad de criterios enfrentaba a los responsables de las diferentes tareas o a los diferentes departamentos, que actuaban como si fueran compartimentos estancos.

Por el contrario, en una empresa moderna existen unas relaciones profesionales entre los diferentes departamentos. Todos comprenden que lo fundamental es atender las necesidades de los clientes y que esto es una cuestión de simple supervivencia. Bajo este punto de vista global, producción atiende y pone en práctica las sugerencias de marketing; finanzas y compras colaboran; y ambas se pliegan a los requerimientos de producción. La información y comunicación fluye fácilmente; y el trabajo en equipo es la forma normal de relación en la empresa.

Ha sido la logística causa y, a su vez, consecuencia de esta nueva visión de la empresa. Causa porque puso de manifiesto el aspecto global y no segmentado del flujo de materiales.

5. Bibliografía

- AGUSTÍN, A. (2002): *La distribución comercial en el siglo XXI*. Gestión 2000. Barcelona.
- ARNOLD, S. J. (2002): «Lessons learned from the world's best retailers». *International journal of retail & distribution management*, Vol. 30, nº 11, pp. 562-570.
- DÍEZ, E. (2005): *Distribución comercial*. 3ª ed. McGraw-Hill. Madrid.
- ICE (2007). *Boletín Económico* nº 2912. «La Distribución Comercial en España».
- LAMBIN, J. J. (1995): *Marketing estratégico*. McGraw-Hill. Madrid.
- MAQUEDA, F. J. (2010): *Marketing, innovación y nuevos negocios*. ESIC. Madrid.
- MAQUEDA, F. J.; LLAGUNO, J. I. (1995): *Marketing estratégico para empresas de servicios*. ESIC. Madrid.
- MIQUEL, S.; PARRA, F.; LHERMIE, C. et ál. (2008): *Distribución comercial*. ESIC. Madrid.
- PARRA, F. (2005): *Gestión de stock*. ESIC. Madrid.
- VÁZQUEZ, R.; TRESPALACIOS, J. (2005): *Marketing: estrategias y aplicaciones sectoriales*. Civitas. Madrid.

Tema 8

La investigación comercial¹

Javier Landa
Universidad de Sevilla

Introducción

En la actualidad, y como consecuencia de un proceso continuo de evolución (en algunos momentos de revolución) en los avances tecnológicos, nos encontramos ante una situación real y una perspectiva futura de crecimiento y de desarrollo económico que pueden llegar a ser incontrolables si no se establecen los mecanismos adecuados, desde una perspectiva tanto pública como privada.

El problema básico al que se enfrentaba el hombre de las sociedades más avanzadas en tiempo no muy lejano era el de encontrar mediante el proceso innovador la mejor satisfacción de las necesidades genéricas. Actualmente, este problema subsiste y es de prever que en el futuro siga existiendo, pero acompañado de una realidad presente en toda sociedad desarrollada, cual es que el deseo sustituye a la necesidad. La consecuencia más inmediata de esta realidad es la dificultad que se manifiesta para diseccionar y, por tanto, conocer las preferencias actuales y las tendencias futuras de las mismas por parte de los consumidores/compradores de un producto, de un servicio, de una idea o de cualquier ente o elemento que sea susceptible de intercambio. Ante esta situación no ha lugar trabajar en términos de prueba y error, puesto que en un sistema en permanente competencia ello significa ineficacia en la mayor parte de los casos e ineficiencia en todos ellos. No cabe pensar en un empresario, un político, un sindicalista o en un representante del clero, por poner algunos ejemplos, que expongan sus ofertas sin saber a priori que las mismas van a ser acogidas y absorbidas de tal forma que la utilidad para el usuario final no quede remitida, tan solo, a un momento presente sino que sea el principio de un consumo permanente. El factor experiencia sigue siendo importante, pero por sí solo no conduce con seguridad por el camino de la incertidumbre. El entorno cambiante obliga a utilizar ese factor como una base en el que se asienta la columna de la investigación. Es más, la experiencia indica al individuo que mejor la utiliza que es preciso conocer antes de actuar, que un planteamiento estratégico no tiene posibilidad de llegar a buen término (concluir los objetivos con máxima eficacia y eficiencia) si no se sabe con certeza relativa cuáles son los mejores medios (diferentes políticas a seguir) con los que actuar y que esto último va en función de las posibilidades y conocimiento de los puntos fuertes y débiles de la organización y del entorno cercano y lejano a la misma. Es ante esta situación donde la investigación comercial y su puesta en funcionamiento tiene plena justificación. Es parte sustancial de todo el planteamiento estratégico.

Por todo lo expresado, es necesario organizar un Sistema de Información de Marketing que permita establecer el canal de información tanto desde el exterior a la organización como desde dentro de la misma, así como el conjunto de modelos y base de datos estadísticos que ayuden a analizar y tratar la información recibida. De esta forma, el decisor, al realizar el proceso de Planteamiento, Implantación, Ejecución y Control de la Estrategia, podrá disponer de un método de trabajo que le permita discernir cuál o cuáles de entre todas las alternativas que se le presentan tiene o tienen mayor probabilidad de éxito.

¹ Díez de Castro, E. y Javier Landa Bercebal: *Marketing: Investigación Comercial*. Pirámide, 2002

Concepto de investigación comercial

Entender los términos investigación y comercial, ambos unidos, significa la necesidad permanente de su utilización en todo proceso de planificación, implantación, ejecución y control de la estrategia en cualquier organización.

La investigación comercial la podemos calificar de científica, ya que el desarrollo de aquella se identifica plenamente con el de esta. Es más, podemos indicar, sin ningún género de dudas, que los procedimientos utilizados en investigación comercial son los mismos que los seguidos en cualquier tipo de investigación que se pueda calificar de científica.

La idea de investigación científica nos lleva a identificarla como la acción que se sigue para aumentar el conocimiento real por medio del desarrollo de conceptos y elaboración de hipótesis, así como la recogida y análisis de datos que sirvan para una evaluación crítica y contrastar esos conceptos e hipótesis definidos originariamente.

En el inicio del párrafo anterior se podría cambiar la palabra científica por la palabra comercial y el resultado final sería el mismo, puesto que la idea de investigación comercial obedece perfectamente a lo expresado con la idea de investigación científica.

Por tanto, el concepto de investigación comercial lleva incorporado de manera implícita la idea de adquisición de nuevos conocimientos con respecto al entorno que rodea a la organización y al interior de la misma. Pero estos conocimientos no tienen vocación de ser meramente descriptivos, sino que al mismo tiempo sirven para poder inferir; ello conduce a conocer, dentro de unos márgenes de confianza aceptables, el comportamiento, las posibilidades, las tendencias, en definitiva, todo lo necesario sobre las acciones y reacciones esperadas de los competidores, expectativas futuras y necesidades de los consumidores, política de producto, de precio, de distribución y de comunicación más adecuados.

En definitiva, la investigación comercial lleva al conocimiento completo, en el más óptimo de los casos, de lo deseado en función a los objetivos planteados por el decisor.

El mercado como parte del entorno

La fortaleza o debilidad de una organización y lo que determina su posición competitiva en relación a otras organizaciones se basa en su mayor o menor poder de control sobre las variables y sobre las acciones o reacciones de los numerosos elementos que se encuentran tanto dentro como fuera de un sistema comercial definido y delimitado.

Por tanto, y muy especialmente si existe una gran turbulencia en el sistema económico general, no solo se debe tener en cuenta a los competidores más cercanos o considerados como más peligrosos a la hora de realizar un planteamiento estratégico. La influencia de otros elementos que pueden estar muy alejados del mercado es fundamental. El problema consiste en detectar qué instituciones, organizaciones, etc., fuera de un sector competitivo en un momento dado, pueden influir decisivamente en el mismo y, por tanto, en las organizaciones competidoras, constituyendo un peligro o amenaza muy superior al que se detecta en unas relaciones competitivas de tipo tradicional, esto es, entre competidores naturales. Con ello no nos estamos refiriendo, solamente a las simples fuerzas que mueven la competencia dentro de un sector, sino a aquellas que, sin tener intención alguna de constituirse en elementos del mismo, influyen sobre él de manera decisiva.

Si situamos el mercado como parte del entorno y analizamos los componentes que integran el sistema total, podremos estimar en gran medida el conjunto de relaciones que se producen y sus efectos en el proceso del intercambio.

El concepto de mercado

Aunque el mercado en muchos casos se sitúa en un determinado sitio, ocupando un espacio físico, no debemos dejar que ello sea interpretado como que el mercado es un concepto que necesariamente implica la idea de lugar.

Podemos acercarnos a su concepción, desde nuestro punto de vista, de dos formas diferentes. Una primera aproximación nos situaría en la idea de que el mercado es el contexto o marco institucional en el que se realizan los intercambios.

Complementando esta aproximación, podemos decir que también es el conjunto de ofertas y demandas que se encuentran alrededor de un producto o servicio cualquiera.

En definitiva, al encontrarse ofertas y demandas se puede o no producir el intercambio, lo cual no condiciona la idea de mercado. No necesariamente se debe producir siempre el intercambio para que el mercado exista como tal.

Podemos indicar que el objetivo y la razón fundamental para la existencia del mercado es que se consuma la relación de intercambio, pero si esto no se produce, de forma puntual, lo único que significará es que desde un punto de vista, también puntual, el objetivo que persigue el mercado no se habrá conseguido con el máximo de eficacia, pero nada más que eso.

Algunas consideraciones sobre el encuentro de oferta y demanda, nos llevan a plantear lo siguiente:

- Las ofertas y las demandas que se producen sobre cualquier producto o servicio no están restringidas por el tiempo ni por el lugar.
Este punto implica el que no solo el mercado no tiene carácter localista, sino que también es atemporal. Salvo pactos expresos, presentadas las ofertas y las demandas, el intercambio no tiene que producirse, si es que se hace, de forma paralela.
- Existen tantos mercados como bienes, productos o servicios haya en una sociedad y sean susceptibles de intercambio. De esta forma, se puede hablar del mercado del automóvil, del mercado del oro o de cualquier otro mercado.
- Una vez que los bienes, productos o servicios son ofertados, debe de existir una libre disposición por las partes para que se produzca el intercambio. Si ello no fuera así nos encontraríamos ante un concepto de mercado que no responde a una idea generalizada que sobre el mismo se tiene hoy y que es fruto del funcionamiento propio de los sistemas económicos predominantes en el momento actual.

Que el concepto de mercado no esté delimitado por un concepto de espacio, no significa que no deba de ser delimitado de alguna forma.

Los responsables de una organización no pueden pensar en abarcar lo inalcanzable. Por ello lo primero que debemos establecer es lo que se denomina *mercado de referencia* y que se puede definir como aquel en el que la organización está dispuesta a competir. Ello significa que aun existiendo un mercado del producto (ejemplo: mercado del automóvil), no quiere decir que todas las organizaciones que produzcan automóviles van a competir entre ellas con ese producto. Lo que los responsables de la investigación comercial harán en primer lugar será estudiar cuales son las necesidades y motivaciones de compra de los posibles demandantes. De esta forma y dado que un automóvil, siguiendo con el ejemplo, emplea tecnología muy similar en su construcción y que cumple con una misma función, cual es la de cubrir la necesidad de transportar, entonces la única variable a tener en consideración será la del grupo de consumidores al que va dirigido. De esta forma tendremos, *a)* consumidores que desean y pueden adquirir automóviles de prestaciones y precio elevado, *b)* consumidores que desean y pueden adquirir automóviles de prestaciones medias y precio relativamente bajo, *c)* consumidores que desean y pueden adquirir automóviles de bajas prestaciones y precio muy reducido. Hemos determinado tres grupos de posibles consumi-

dores (dado que la función base y la tecnología son constantes en el ejemplo), lo cual significa que hemos obtenido tres mercados potenciales distintos alrededor del mercado del automóvil. Pues bien, la organización decidirá, tras el proceso de investigación comercial, en cuál o cuáles de ellos desea competir frente a otras organizaciones ofreciendo sus automóviles. Está claro que no todos los fabricantes de automóviles explotan todos los segmentos, y que incluso estando en un mismo segmento (definido, en este ejemplo, por el tipo de consumidor), buscan estrategias que hacen que sus poblaciones objetivo dentro del propio segmento sean diferentes, con lo que se puede decir que ni tan siquiera se compite si ocurre esta circunstancia.

Por tanto, podemos establecer que existe un mercado del producto y, aunque no necesariamente, muchos mercados de empresa para el mismo producto. Lo que nos introduce en las dos ideas siguientes:

- Desde un punto de vista global, nos encontraremos con *a)* mercado potencial actual, *b)* mercado potencial absoluto y *c)* mercado actual.

El mercado potencial actual se puede definir como el límite hacia el que tiende la demanda global (suma de todas las demandas que pueden producirse en un determinado mercado), cuando el esfuerzo de marketing no se limita, en un entorno dado.

El mercado potencial absoluto es el límite al que tiende el mercado potencial actual, por el transcurrir del tiempo y la influencia del entorno. Hay productos que en la actualidad y debido a las características culturales, sociales, etc. tienen un mercado potencial actual, pero si esas características del entorno van cambiando a través del tiempo, el mercado potencial actual tenderá hacia ese mercado potencial absoluto que a su vez y al ser alcanzado se definirá como actual, y así sucesivamente. Por tanto, un mercado potencial actual hoy, fue un mercado potencial absoluto hace algún tiempo. De igual forma, un mercado potencial absoluto en la actualidad puede llegar a ser en el futuro un mercado potencial actual, todo ello en relación a los niveles alcanzados medidos en unidades físicas o monetarias. El mercado actual está representado por el nivel de unidades demandadas y ofrecidas de un producto o servicio que consuman la relación de intercambio, esto es, todo lo que en realidad se vende y se compra.

- Desde un punto de vista particular, tendríamos *a)* mercado potencial actual de la organización, *b)* mercado potencial absoluto de la organización y *c)* mercado actual de la organización.

Estos tres planteamientos de mercado se pueden conceptualizar de la misma forma en que lo hemos hecho cuando hemos empleado el calificativo de global. Lo que sí debemos tener en consideración es que cualquier idea de mercado desde el punto de vista de la organización constituye un subconjunto de lo establecido en la óptica global. Para entender esto mejor podemos indicar que el mercado potencial actual de la organización, para un producto, forma parte del mercado potencial actual global y así los demás conceptos.

El investigador comercial debe tener en cuenta a la hora de plantear el proceso de investigación las diferentes alternativas a las que debe de encaminar su esfuerzo.

La información previa con la que debe contar cuando menos es la siguiente:

- Es factible, conociendo el producto que se va a ofrecer, trabajar en la hipótesis de que la organización debe introducirse en un nicho de mercado bien definido.
- Sería prudente que la organización trabajara sobre un segmento amplio y variado en lo referente a los diversos grupos de consumidores, pero buscando la especialidad en la función base que se desea atender.
- Es mejor satisfacer diferentes funciones básicas pero atendiendo a pocos grupos de consumidores.
- Conviene realizar un enfoque en distintos segmentos con productos incluso diferentes y con ello reducir los riesgos.
- Todo el mercado potencial actual global es importante para el objetivo de la organización.

Dado que el investigador no es el que debe tomar decisión alguna, los puntos anteriores se plantean como guía para precisar con el responsable de la decisión qué aspectos pueden llegar a interesar más a la organización. Incluso si el tomador de decisiones no tiene suficientemente claro cuál es el objetivo a cubrir, el investigador tiene el deber de plantearlo, y de buscar en el mercado cuál o cuáles y en qué circunstancias se encuentran los posibles segmentos a los que la organización en teoría puede acceder.

Con ello, el investigador no ejerce el papel de decisor, pero complementa a este último en sus funciones.

La función de demanda estática

En investigación comercial, resulta obvio que poder llegar a conocer con cierta precisión la función de demanda es fundamental cuando la investigación que se realiza gira alrededor del mercado.

Conocer una función de demanda, de manera más o menos aproximada, supone relacionar todas las variables que supuestamente determinan la demanda con ella misma.

Ya hemos expresado anteriormente que la función de demanda es una función de respuesta, ante el estímulo de ciertas variables (controlables y no controlables por la organización). Pero este conocimiento sobre las variables y la propia demanda, tan solo es una condición necesaria para obtener el nivel de respuesta. Si estructuralmente se puede llegar a conocer esa relación, es necesario además estimar los valores de los diferentes parámetros que podemos establecer en la misma. Ello implicaría la condición suficiente.

El problema que se presenta es muy complicado porque lo pretendido es transportar la realidad a una función. El sistema económico y de mercado, en donde se plantean las relaciones de la demanda con su entorno, es tan cambiante que aun suponiendo que se consiga plasmar esa realidad, en muy poco tiempo todo varía y lo que era válido deja de serlo. Si la relación entre variables explicativas (las del entorno y las controlables por la organización) y la variable a explicar (demanda) permanecen más o menos estables, es muy posible que el valor de los parámetros deba ser cambiado para que la función de demanda siga vigente.

En cualquier caso, como la realidad es cambiante, se tendrá, de forma permanente, que realizar una investigación comercial que explique las variaciones que se producen en el entorno, para que esta forma la función de demanda se readapte de manera continua a las nuevas exigencias.

Una función de demanda estática se puede expresar en los siguientes términos:

$$D = f(M/E)$$

D: demanda (la cantidad demandada en un periodo de tiempo, la representaremos por la letra **Q**)

M: variables de marketing tácticas y estratégicas, controlables por la organización.

E: variables del entorno, no controlables por la organización.

Toda organización puede influir (teóricamente al menos) sobre lo que hemos denominado variables controlables. Por esta razón, estas variables se utilizan como instrumentos de tipo defensivo en algunas ocasiones; de forma ofensiva, en otras.

La defensa supondrá reaccionar ante un entorno agresivo. Por el contrario, una organización podrá accionar sus variables controlables para buscar una mejor posición con respecto a sus competidores y a otros agentes económicos.

Las variables controlables que la organización empleará en su interés por determinar el nivel de demanda que se desea alcanzar serán las que hemos denominado como «variables de marketing». El gasto que se realice en ejecutar acciones o reacciones empleando estas variables se conoce con la expresión «esfuerzo de marketing».

Desde una perspectiva de particularidad (una organización) o de conjunto (todas las organizaciones que compiten en un mercado), cuantificar la función de demanda supone obviar el entorno.

La función de demanda estática queda explicada parcialmente por la influencia del esfuerzo de marketing. De esta forma, podemos redefinir la expresión de función de demanda de la siguiente manera:

$$D = f(M)$$

D: cantidad demandada en un periodo de tiempo.

M: variables de marketing tácticas y estratégicas, controlables por la organización.

Pero no todas las variables de marketing influyen de la misma manera sobre los niveles de demanda.

Es preciso distinguir entre la incidencia de la variable precio, desde la óptica del consumidor, y la variable precio como componente del esfuerzo de marketing.

Dinamismo real en marketing

Cualquier estudio que se realice alrededor del comportamiento del mercado y del entorno debe considerar la perspectiva dinámica, ya sea en tiempo continuo o en tiempo discreto, dependerá esto último de la realidad tratada. Los acontecimientos se producen a través del tiempo y este es imparable. Una solución en un momento cualquiera del tiempo de un modelo dinámico nos da idea del concepto de modelo estático, y este solo nos servirá para poder estudiar en ese preciso instante del tiempo cuáles son las variables que explican la realidad y por qué se ha llegado a esa solución. Lo dinámico, en tiempo continuo (flujo) o en tiempo discreto (aplicación), no es otra cosa que un conjunto de soluciones estáticas a través del tiempo. En el primer caso encontraremos soluciones sin discontinuidad y en el segundo no ocurrirá ello.

Acercarnos a la realidad en marketing supone buscar modelos representativos de la realidad, tales que la solución de la variable estudiada sea función de la solución que dicha variable tuviera en un momento anterior del tiempo. No es otra cosa que la tradicional definición de sistema dinámico.

$$\begin{aligned} X_{t+1} &= f(X_t) \text{ en tiempo discreto} \\ X(t) &= v(X(t)) \text{ en tiempo continuo} \end{aligned}$$

A su vez, la variable, en un instante cualquiera del tiempo tratado de forma continua o discreta, estará explicada por aquella o aquellas variables independientes que el investigador haya detectado que son conformadoras de la realidad y, por tanto, del modelo tratado.

$$X = g(z, k, l, \dots)$$

Modelizaremos como flujos si la realidad, según la entendemos, se manifiesta en forma continua en el tiempo. El comportamiento del consumidor antes de ejercitar la acción de consumo es un buen ejemplo de ello. La evolución de su pensamiento, consecuencia de la influencia de variables de marketing, autónomas o de cualquier otro tipo, así como aspectos relacionados con su personalidad, actitud, etc., supone un *continuum*, que debe recogerse como tal. Sin embargo, cuando ese mismo consumidor decide realizar el acto de compra, en su caso, y posterior consumo, no lo hace de una forma continua, sino discreta. Las funciones que recogen esos momentos de

compra, no son otras que funciones dinámicas de demanda que deben considerarse aplicaciones y estudiarse como tales.

Al final, el modelo dinámico es representado en toda su extensión como una ecuación o conjunto de ecuaciones que son funciones de funciones.

La necesidad de modelizar mediante sistemas dinámicos reside no solo en que la realidad evoluciona con el tiempo, sino, además, en que va a permitir conocer si el fenómeno estudiado se comporta según reglas más o menos conocidas, que posibiliten prever soluciones de futuro, o por el contrario, se pueda establecer que ese fenómeno estudiado se caracteriza por respuestas o soluciones que se puedan calificar de extrañas.

Este aspecto cualitativo es importante en la investigación en marketing. Supone establecer que los comportamientos del entorno y del mercado pueden resultar casi imposibles de prever, en ocasiones. Pero ello no significa que esa falta de respuesta sea debido a que el mercado y el entorno son turbulentos. Puede ser, simplemente, que respondan a comportamientos que podemos denominar de tipo caótico.

Coexisten dos paradigmas que explican los comportamientos. La concepción de dinámica lineal, en entornos y mercados con reglas de comportamiento marcados por esa manera de entender el dinamismo, y la concepción de dinámica no lineal, como condición necesaria, que no suficiente, para poder concluir si la respuesta es o no es de tipo caótico.

Analizar el mercado y el entorno debe suponer aplicar el doble aspecto paradigmático. Solo así se podrá estar más cerca de la realidad. La teoría del caos y lo que ello comporta en el estudio del marketing no supone la sustitución de otras teorías explicativas; es una más, complementa a las otras y estas, a su vez, a aquella.

La atracción y la repulsión

Todo sistema dinámico en su recorrido a través del tiempo tiende necesariamente a quedar atrapado o bien a todo lo contrario, esto es, a ser expulsado.

Lo expresado en el párrafo anterior merece una explicación adicional, dado que cualquier lector de estas líneas se planteará, con toda razón, «¿atrapado en dónde? o ¿expulsado de dónde?»

Lo que no queda atrapado es expulsado. Un sistema dinámico que queda atrapado se estabiliza y es por ello que el sistema puede ser estudiado. Cuando el sistema es repelido o expulsado, implica una no estabilización del mismo y por ello su estudio resulta más complicado, e incluso si el sistema dinámico es muy complejo, es imposible extraer conclusiones del mismo. Por ello, vamos a desarrollar la idea «atrapado», y a través de ella se manifestará el concepto de «expulsado o repelido».

En páginas anteriores hemos definido desde la óptica continua y discreta qué es el concepto de sistema dinámico. Hemos concluido que es un conjunto de soluciones que se van generando a través del tiempo, esto es, la solución en un instante del tiempo depende funcionalmente de la solución en el instante anterior del tiempo, sin perjuicio de que esas soluciones estén explicadas por determinadas variables que surgen de la misma realidad estudiada. Pues bien, puede ocurrir que al estudiar una determinada realidad, como por ejemplo, la evolución de la cuota de mercado de una organización cualquiera, nos encontremos con el hecho de que a partir de un instante cualquiera del tiempo la cuota detenida por esa organización gira en torno a una cifra, que se mantiene de manera permanente durante un periodo de tiempo más o menos largo. No es extraño escuchar frases tales como «... para este producto-mercado nuestra cuota de mercado gira en torno al 30 %...». Cuando nos encontramos ante este hecho, lo que ha ocurrido en realidad es que el sistema ha quedado atrapado en lo que se denomina un atractor puntual. Se ha estabilizado. Dado que en el ejemplo expuesto hemos indicado «...gira en torno al...», y sin querer entrar en mayores, diremos que ese atractor no es del tipo de los superatractivos, la pendiente de la función «cuota de mercado» en ese punto atractivo, no sería cero. En definitiva, sigamos con el ejemplo, la evolución de la cuota de mercado de cualquier organización va variando, esto es, va siendo repelida (la

solución del sistema dinámico, en este ejemplo), lo que es lo mismo, la cuota de mercado en un instante del tiempo es diferente del instante anterior y del posterior: las soluciones llegan a puntos repulsores. Pero llega un momento (puede no llegar ese momento) en que la cuota se estabiliza a un nivel determinado o alrededor de ese nivel; es cuando el sistema ha quedado atrapado. En ese momento se puede estudiar el sistema porque se ha estabilizado. Si observamos nuestro entorno e incluso el devenir de nuestra propia existencia, llegaremos a la conclusión de que casi todos los sistemas dinámicos que nos rodean tienen ese comportamiento. Hacer lo mismo cada día y repetidamente; el hecho de que llegue la primavera, el verano, el otoño o el invierno, no es otra cosa que el atractor tiempo, en su vertiente astronómica y meteorológica; los ciclos económicos repetitivos; las variaciones repetitivas en el tiempo de las cotizaciones bursátiles; el comportamiento de la mayor parte de los consumidores para determinados tipos de productos; la evolución de las ventas de las empresas, medidas en términos de unidad de productos; la razón entre clientes potenciales y actuales de una organización; el grado de absentismo de una empresa, etc. La lista sería muy larga.

Algunos sistemas dinámicos no solo tienen un comportamiento en el sentido explicado en el párrafo anterior, esto es, de quedar atrapados en una solución única o alrededor de la misma. Ocurre con frecuencia que las soluciones aparecen duplicadas, cuadruplicadas, octuplicadas y así sucesivamente. Se van reproduciendo a sí mismas repitiéndose continuamente a través del tiempo. Ejemplos de ello se desarrollan en el entorno más inmediato. Si seguimos con el ejemplo de cuotas de mercado, podemos pensar en una organización que oferta y vende sus productos según la época del año, con una cuota de mercado de un producto determinado en otoño-invierno y otra cuota distinta en primavera-verano; esto es, esa organización funciona con demanda estacional. Puede ocurrir que en primavera-verano la demanda para el producto se sitúe al nivel (h) y en otoño-invierno, al nivel (z), siendo h y z distintos. Si esto mismo ocurre de manera similar, año tras año, estaremos ante dos soluciones del modelo dinámico que se irán reproduciendo. Si cambia el entorno o las variables que explican el comportamiento de los consumidores de esos dos productos-mercados definidos, estaremos ante otra realidad y por tanto deberemos modelizar conforme a esa nueva realidad. Pero si ello no ocurre, el sistema dinámico estará atrapado en dos soluciones cíclicas.

Es fácil colegir de lo expuesto en el párrafo anterior que si los periodos estudiados fueran primavera, verano, otoño e invierno, podríamos encontrarnos con cuatro soluciones que se repetirían sucesivamente durante varios años. Si eso fuera así, el sistema dinámico se reproduciría a sí mismo, hasta que se volviera a producir una nueva situación inicial de partida debido a una realidad cambiante.

En definitiva, la realidad, en numerosas ocasiones, se va repitiendo (en ciclos de periodo 2; ciclos de periodo 4; ciclos de periodo 8; etc.), y por ello el modelo que explica esa realidad reproduce el mismo tipo de duplicaciones. Esta propiedad de equilibrio estable alrededor de un atractor o de más puntos atractivos, consecuencia del devenir de cualquier realidad, es la antesala de la posibilidad de existencia de caos. A mediados de la década de los setenta, casi por casualidad aunque sabiendo claramente el objetivo que perseguía, Feigenbaum concluyó, trabajando con ecuaciones de la familia de la logística, que *a*) para valores de una variable que se movieran en un intervalo de cero a uno, según fuera el valor del parámetro de la función, las soluciones que presentaba el sistema a través del tiempo convergían primero hacia una solución única que se mantendría inalterada mientras no variara el valor del parámetro de ajuste; *b*) que conforme el valor del parámetro de la función tomara otros niveles, el sistema dinámico convergería a dos soluciones; y así sucesivamente duplicándose, esto es, reproduciéndose a sí mismas. El experimento fue muy positivo ya que al llegar al valor del parámetro a 3,5699456, la órbita de todos los puntos del sistema dinámico, representado por esa función logística, se manifestaba incontroladamente ocupando densamente el intervalo. Había llegado a descubrir la entrada al caos. Las soluciones no eran una, ni dos, ni cuatro, ni ocho, ni dieciséis: eran infinitos puntos, lo que hacía materialmente imposible su comprensión por la mente humana. Podemos tomar decisiones, siguiendo con nuestro ejemplo, si sabemos que la cuota de mercado de la organización va a girar en torno a un deter-

minado porcentaje, incluso si el sistema se estabiliza en dos soluciones, o en cuatro; pero a partir de ahí, sería prácticamente imposible alcanzar la comprensión. Además determinó lo que denominamos la constante de Feigenbaum, que es universal para funciones unimodales y cuyo valor es $\delta = 4,6692016091029$ y que puede compararse al conocido número π , por la importancia que tiene en el sentido de que al duplicarse las soluciones, cuadruplicarse, etc., la relación que existe en este sistema reproductivo lo hacía en un factor de escala que se corresponde con ese número. Es lo mismo, valga el ejemplo, que la comparación entre dos circunferencias cualesquiera de diferente longitud, en las que existe una constante de relación, que es 3,1416....

Este experimento sirvió de base para trabajar con otros tipos de funciones no lineales y con otros valores paramétricos que determinan si la realidad estudiada es de tipo caótico. Como el proceso de un sistema dinámico está determinado por un conjunto de composición de funciones, ocurre que si alguna de ellas es de tipo no lineal, puede dar lugar a que el comportamiento del sistema sea, en su conjunto, caótico.

Conocer a priori si una realidad es o no, al menos en teoría, caótica, supone poder tomar decisiones que conduzcan a moldear el entorno de manera que la respuesta del mismo pueda ser controlada en cierta medida, con tiempo suficiente. Esta es en Marketing la verdadera utilidad que aporta la teoría del caos. Si el comportamiento, por ejemplo, de los consumidores/compradores que forman un determinado segmento de mercado, puede ser de tipo errático, entonces la estrategia en la toma de decisión será sin lugar a dudas distinta que la aplicable a aquel otro segmento de mercado cuyo comportamiento es de tipo no errático.

Cuando un sistema queda atrapado en un atractor caótico, ese sistema se estabiliza en el caos; no es el desorden, sino la estabilidad en la complejidad. Otra cuestión, es que el ser humano haga sinónimo de caótico a lo complejo e impredecible: impredecibilidad una vez que el sistema queda atrapado en el atractor caótico, pero predictibilidad de que ello puede llegar a ocurrir y, por tanto, es necesario evitar. El caos es difícil de controlar, puede presentarse cualquier solución en el ocurrir del tiempo. La llegada al caos es fácil de prever. Existe el orden: la cuestión radica en que es necesario extraerlo de un océano de desorden.

Convergencia, divergencia y caos

Un modelo dinámico a través del tiempo, en su evolución, lleva una trayectoria, la que sea. Pero qué ocurriría si al simular la trayectoria de cualquier realidad cambiásemos la situación inicial de partida, de manera infinitesimal o imperceptible. Aclaremos lo anterior. Imaginemos que queremos conocer la evolución de las ventas de una empresa. Tenemos el camino de, basándonos en resultados de ventas en momentos anteriores de tiempo, realizar un ajuste e inferir posibles soluciones futuras. También podemos conocer la futura evolución de esta variable, conociendo la función estructural en la que está definida como variable dependiente, y a partir de ahí inferir resultados o soluciones de futuro. Cualquiera de los dos sistemas, si son aceptados por el investigador, pueden ser igualmente eficaces y eficientes. Pero volvamos a la idea de cambio de la situación inicial que decíamos al principio de este epígrafe.

Sea cual sea la situación de partida, por ejemplo, en el momento presente las ventas de la empresa son (X_0). Hacemos evolucionar el sistema escogiendo el método que queramos. Tendremos soluciones en el momento (t), solución inicial, en el momento ($t+1$), ($t+2$), ($t+3$), ..., o lo que es lo mismo X_0, X_1, X_2, \dots :

$$\begin{aligned} X_0 &= X_0 \\ X_1 &= f(X_0) \\ X_2 &= f(X_1) = ff(X_0) = f^2(X_0) \\ &\dots\dots\dots \\ X_n &= f(X_{n-1}) = f^n(X_0) \end{aligned}$$

Si variamos la solución inicial de manera infinitesimal (θ), entonces las soluciones inferidas del sistema serán:

$$\begin{aligned} X_0 + \theta &= X_0 + \theta \\ X_1 &= f(X_0 + \theta) \\ X_2 &= f^2(X_0 + \theta) \\ &\dots\dots\dots \\ X_n &= f^n(X_0 + \theta) \end{aligned}$$

Hemos cogido un modelo dinámico y al mismo solo le hemos variado la primera solución, pero de manera infinitesimal, esto es, en la realidad y a efectos prácticos eso no supone nada. Pensemos, las ventas de la empresa en el momento inicial son 2.000.000.000.000 de unidades monetarias. Hacemos evolucionar el sistema buscando las distintas soluciones en cada momento del futuro. Ahora cogemos esa cifra inicial y la modificamos infinitesimalmente, por ejemplo:

$$2.000.000.000.000 + 0.0000000001 = 2.000.000.000.000,0000000001$$

Realmente, ambas soluciones iniciales son, prácticamente, idénticas. Pero al hacer evolucionar el sistema, partiendo de cada solución inicial, este puede presentar dos trayectorias, convergente o divergente. O mejor aún, mayor o menor divergencia.

Las soluciones finales, en términos absolutos se diferenciarán en mayor o menor medida, tendrán mayor o menor divergencia. A mayor divergencia, mayor será la sensibilidad a las condiciones iniciales del sistema. En este sentido, Liapunov, concluye que la separación inicial de θ , en un sistema dinámico unidimensional, lleva a través del tiempo a crear una divergencia que crece de manera exponencial, tal como se expresa a continuación:

$$|f^n(X_0 + \theta) - f^n(X_0)| > J = \theta e^{n\lambda(x_0)}$$

si $\theta \rightarrow \theta$ y $n \rightarrow \infty$, entonces

$$\lambda(x_0) = \lim_{n \rightarrow \infty} \frac{1}{n} \log \left| \frac{f^n(X_0 + \theta) - f^n(X_0)}{\theta} \right|$$

Esta sensibilidad a las condiciones iniciales es una condición necesaria, pero además inequívoca, para que el sistema tenga comportamiento caótico, esto es, quede atrapado en un atractor considerado como caótico.

Es fácil comprobar que si el exponente de Liapunov es positivo, existe divergencia ya que indicará sensibilidad a las condiciones iniciales. La consecuencia inmediata es la de estar ante un modelo (el que estemos tratando), que tenderá a ser atrapado en un atractor extraño o caótico. En caso contrario, esto es, el exponente o exponentes son negativos, las órbitas del sistema tienden a acercarse y no existirá divergencia.

La importancia para el marketing del estudio de la convergencia o divergencia de los modelos tratados en esta disciplina radica en poder conocer a priori, siempre que los modelos se correspondan en gran medida con la realidad que se pretende estudiar, si la realidad puede tender al caos. Ello supone un instrumento imprescindible en el mejor conocimiento del mercado y del entorno, verdadero caldo de cultivo de cualquier estrategia de decisiones.

Adaptando la idea de Lorenz «el aleteo de una mariposa en Brasil, ¿originó un tornado en Texas?», en el que se plantea este ya famoso interrogante, podemos expresar otro interrogante, el de si el comportamiento de los mercados y del entorno se torna inestable respecto a perturbaciones de pequeña magnitud.

La experiencia demuestra que los comportamientos a corto plazo son muy distintos de lo esperado, sin que ello se pueda atribuir a causas claramente identificadas y además estudiadas.

Luego, la respuesta a este interrogante puede ser que pequeñas perturbaciones condicionen la trayectoria de un producto-mercado cualquiera y del entorno en el que se desarrolla.

En cualquier caso, entendemos que ese interrogante es suficiente para implicar a cualquier investigador o estrategia de empresa en el estudio del comportamiento de los sistemas dinámicos que conforman la realidad inmediata desde la óptica de la teoría del caos. Es la única manera de conocer algunos comportamientos que hasta el momento eran difíciles de analizar.

Toda realidad tratada desde la perspectiva de la comercialización e investigación de mercados puede y debe ser estudiada desde la óptica de lo dinámico. El dinamismo no es más que la consecuencia de la evolución de lo estático a través del tiempo. Por ello se deben buscar las variables que explican los fenómenos de manera puntual o estática y observar la evolución de las mismas.

Dados los cambios continuos que se observan en el mercado y en el entorno, es importante investigar los fenómenos con una perspectiva de corto plazo. Muchos cortos plazos establecen las tendencias a largo plazo.

Se deben buscar modelos que expliquen la realidad, pero debemos considerar que el comportamiento de esa realidad no necesariamente se puede calificar de lineal. Por ello es importante introducir en la investigación la posible no linealidad de esa realidad y, por tanto, de los modelos que la representan. El concepto de no linealidad puede llevarnos, no necesariamente, al conocimiento de comportamientos caóticos. Toda realidad caótica es no lineal. Pero no todo lo no lineal es caótico. Por tanto, la no linealidad actúa como condición necesaria.

Debemos someter a todos los modelos dinámicos con los que trabajemos a la búsqueda de posible divergencia, en el sentido que de la misma expresan los exponentes de Liapunov. Con ello conoceremos la existencia de sensibilidad a las condiciones iniciales del modelo y, por tanto, podremos establecer una de las condiciones necesarias, pero fundamental, de la existencia de caos en la realidad observada y estudiada.

Función de demanda dinámica y su relación con la teoría del caos

Los modelos de comportamiento del consumidor finalizan en la respuesta. Al estudiar la respuesta a través de las cantidades demandadas, estamos ante la evolución de las mismas, esto es, ante el cambio de estado de la demanda a través o a lo largo del tiempo. Esa evolución no es un modelo, es la misma realidad, constituye un sistema dinámico en toda su extensión. Sin embargo, el ajuste de esa realidad, sí que es representado, sí que constituye un modelo, puesto que simplifica la realidad misma.

Si utilizamos el contenido teórico expuesto en este capítulo sobre dinamismo en marketing y lo aplicamos a la función de demanda, entonces podremos estudiar si una función de demanda dinámica tiene comportamiento no caótico en la evolución de su trayectoria temporal o, por el contrario, tiende a comportamientos erráticos de manera parcial o total.

La evolución de la cantidad demandada a lo largo del tiempo q_i se puede expresar como una función del tiempo $q_i(t)$. Esa evolución se representa a través de lo que se conoce como trayectoria. El conjunto de todas las trayectorias posibles del sistema, expresan el comportamiento del mismo.

La evolución en el tiempo de la cantidad demandada, representada a través de su función de demanda, la podemos establecer de la siguiente manera:

$$\frac{dq_i}{dt} = (q_0, q_1, \dots, q_n)$$

En forma de ecuación queda de la siguiente manera:

$$q_t = f(q_{t-1})$$

Es importante la idea que se recoge en las expresiones anteriores, ya que están indicando que la variación de la variable a través del tiempo es una función de la misma variable, pero con diferentes valores, esto es, los propios surgidos de la evolución de la respuesta que dará, en su caso, el consumidor.

El valor que toman cada una de las q_t en un momento determinado de tiempo se denomina estado del sistema; y al espacio de los diferentes estados que alcanza el sistema, en este caso definido por el conjunto Q , se le llama espacio de estados o de fases ya que la función f que relaciona la ecuación anterior es una aplicación, $f: q \rightarrow q$.

Si el espacio de los estados estuviera definido por m variables, entonces la aplicación f estaría definida en el conjunto Q^m , tal que tendríamos $f: q^m \rightarrow q^m$. Hablaríamos de espacio de fases unidimensionales o bien m -dimensionales. Para $m = 1, 2, 3 \dots$

Las variables, en este caso representadas por las diferentes cantidades demandadas que se manifiestan a través del tiempo, describen el sistema y, por ello, las denominamos variables de estado, que se agrupan a su vez en el llamado vector estado. Este vector es el que acumula toda la información acerca del estado del sistema. A partir de lo anterior, podemos indicar que el espacio de fases es el conjunto de todos los posibles vectores de estado del sistema.

La aplicación f , a su vez, representa la ley de evolución del sistema dinámico, ya que si tomamos de nuevo la función:

$$q_t = f(q_{t-1})$$

podemos observar cómo transforma cada estado en el siguiente. Si partimos de un estado inicial q_0 , la evolución temporal se corresponderá con la sucesión q_0, q_1, q_2, \dots , que es una solución con condición inicial q_0 . Luego, tendremos la siguiente cadena evolutiva:

$$q_0 = q_0$$

$$q_1 = f(q_0)$$

$$\dots\dots\dots$$

$$q_n = f(q_{n-1}) = f^n(q_0)$$

Esta expresión anterior permite conocer el estado del sistema en cualquier momento a partir de una posición inicial. A través de ella y con los diferentes valores de los distintos estados del sistema, podemos definir la órbita de la variable, tal que:

$$O^+(q) = [q, f(q), \dots, f^4(q) \dots f^n(q)]$$

El comportamiento y evolución de las funciones de demanda no dependen solo y exclusivamente de los valores que la propia variable vaya tomando a lo largo del tiempo. Hemos mantenido que la respuesta dada por los consumidores y traducida en esas funciones dependía de factores internos y externos al propio consumidor. Al realizar el ajuste de las funciones de demanda que representan la realidad de la cantidad demandada por los consumidores, es necesario introducir parámetros que hagan más adecuado ese ajuste a la realidad. Formalmente, podríamos expresar este aspecto de la siguiente forma:

$$\frac{dq}{dt} = f(q, p)$$

Los parámetros pertenecen a lo que podemos denominar el espacio de los parámetros (P), siendo constitutivos del propio sistema o intrínsecos al mismo.

Cuando pasan t unidades de tiempo, un sistema dinámico se encuentra en un cierto estado.

$$q_t = f(q, t)$$

Imaginemos que en ese determinado momento, el estado de la cantidad demandada lo representamos por q_e . Podemos indicar que q_e es un estado en equilibrio o que el sistema se encuentra en equilibrio en el estado q_e si:

$$q_t = f(q_e, t) = q_e \text{ para todo } t \geq 0$$

Ese estado en equilibrio será estable si el estado inicial, que hemos denominado q_0 , está muy próximo al de equilibrio q_e . De tal manera que:

$$q(t) = f(q_0, t) \rightarrow E(q_e) \text{ para todo } t$$

Utilizando la diferencia entre el valor de los estados, en términos absolutos tenemos:

$$|q_0 - q_e| < \eta \text{ para todo } t \geq 0$$

La expresión anterior indica que el estado inicial (q_0) no se desvía del estado de equilibrio (q_e) más de un valor, muy pequeño.

Cuando un sistema dinámico se estabiliza, lo hace en un atractor. Es una parte del espacio de fases, de manera que cualquier punto que comienza a moverse en sus proximidades se acerca cada vez más a él, a esa parte del espacio de fases.

Los atractores cumplen una serie de condiciones tales como:

- a) las soluciones con condiciones iniciales dentro del atractor, permanecen siempre en él.
- b) existe un conjunto de puntos, alrededor del atractor, que conforman la denominada cuenca de atracción, de forma tal que las soluciones con condiciones iniciales en esa cuenca de atracción, se aproximan asintóticamente al atractor.

Los estados de cualquier sistema que se dan de manera permanente, o que aproximadamente son los mismos una y otra vez y cada vez más próximos entre sí, pertenecen a un conjunto que podemos denominar atractor. Los atractores pueden estar representados geoméricamente por una estructura simple o compleja. Si partimos de una condición inicial q_0 , la solución $q(t)$ del sistema dinámico es única. El comportamiento a través del tiempo de $q(t)$ es el mismo para todas las soluciones que se encuentren en la misma cuenca de atracción. Varias soluciones $q_1(t)$, $q_2(t)$..., $q_n(t)$ que tengan condiciones iniciales en el momento cero del tiempo, esto es al inicio, $q_1(0)$, $q_2(0)$..., $q_n(0)$, tendrán trayectorias cualitativamente equivalentes si las condiciones iniciales pertenecen a la misma cuenca de atracción.

Los estados atractores de los sistemas dinámicos son fundamentales. Dirigen el movimiento del sistema en su búsqueda del equilibrio ya que todo el sistema tiende hacia ellos. Una vez que el sistema ha pasado por los estados transitorios hacia el atractor, podemos indicar que este es el estado en el que se encuentra el sistema.

El comportamiento en el tiempo de la función de demanda dependerá del tipo de atractor hacia el que tienda. Si la función de demanda es lineal, podrá presentar, tan solo, un atractor puntual; si es una función no lineal, podrá manifestar varios atractores, del tipo que sean.

De todos los tipos de atractores que existen, el único que podemos especificar que es estrictamente caótico es el llamado atractor extraño. Esto significa que existen atractores que no son estrictamente caóticos, lo cual no quiere decir que no puedan manifestar caos. Para aclarar lo anterior nos vamos a apoyar en una idea expuesta por Lorenz, con motivo de unas reflexiones que él mismo realiza respecto a una publicación de Tien Yien Li y James Yorke titulada: *El periodo tres implica caos*. Li y Yorke demostraron que determinadas ecuaciones presentaban una solución de periodo tres que implicaba la existencia de una colección infinita de soluciones periódicas y una colección infinita de soluciones no periódicas. Con esta demostración, los autores establecieron el

término caos al referirse al comportamiento presentado por los sistemas dinámicos constituidos por ecuaciones que manifiestan algunas soluciones no periódicas. De ahí que la idea de caos en un sistema dinámico de demanda se establezca indicando que a la mayor parte de los estados iniciales les sigue un comportamiento no periódico y solo unos pocos tienden a la periodicidad, esto es, estados que se manifiestan periódicos y estados que no se manifiestan periódicos al transcurrir el tiempo.

Esta argumentación de Li y Yorke es lo que induce a que Lorenz haga esas reflexiones que hemos mencionado. Para Lorenz, la existencia de soluciones periódicas y no periódicas indica la presencia de lo que el denomina caos limitado y emplea el término caos total cuando todas las soluciones son no periódicas. Como él indica, la probabilidad de encontrar un comportamiento periódico en el caos total es cero.

Apoyándonos en los argumentos de Li y Yorke y en las reflexiones de Lorenz, podemos establecer esa distinción de atractores que no son estrictamente caóticos: sería la idea del caos limitado y el atractor extraño que sería absolutamente caótico, caos total, y que toda la comunidad científica denomina atractor extraño o caótico.

Junto al estudio de los diagramas de Feigenbaum, una de las características para expresar que un sistema dinámico de demanda es caótico es su sensibilidad a las condiciones iniciales. Los exponentes de Liapunov sirven para medir esa sensibilidad, de tal manera que partiendo de una situación inicial a la que sometemos a infinitísima variación, al realizar infinitas iteraciones sobre el sistema dinámico, dicha situación inicial se convierte finalmente en un estado en el que los valores pueden diferir en comparación con las condiciones iniciales. La divergencia que se haya podido producir indica la sensibilidad a las condiciones iniciales. Mide, en definitiva, lo que ocurre si se modifica infinitesimalmente un valor inicial del sistema, haciendo evolucionar en el tiempo el valor original y el resultado de su variación infinitesimal. Al final de la evolución del sistema dinámico, los dos valores iniciales divergen mucho o poco.

Si tomamos el sistema dinámico:

$$q_t = f(q_{t-1})$$

para un valor en el inicio q_0 al que le incrementamos un número infinitesimal θ , de forma que obtenemos otro valor ($q_0 + \theta$); después de realizar un número de iteraciones t , los dos valores anteriores, que se diferenciaban infinitesimalmente, se habrán convertido en $f^t(q_0)$ y $f^t(q_0 + \theta)$.

La distancia al inicio del proceso entre los dos puntos es, como hemos indicado, infinitesimal, pero ¿cuál es la distancia al final de las iteraciones a las que se ha sometido el sistema? Sometamos esa diferencia a un valor que recoja las condiciones iniciales y las iteraciones o unidades de tiempo.

$$|f^n(q_0 + \theta) - f^n(q_0)| > J = \theta e^{n\lambda(q_0)}$$

si $\theta \rightarrow 0$ y $n \rightarrow \infty$, entonces

J es un número positivo.

Operando con la expresión anterior, tomando logaritmos y límites, obtendremos lo siguiente:

$$\lambda(q_0) = \lim_{n \rightarrow \infty} \lim_{\theta \rightarrow 0} \frac{1}{n} \log \left| \frac{f^n(q_0 + \theta) - f^n(q_0)}{\theta} \right|$$

Los exponentes de Liapunov se ordenan de manera decreciente, de forma que $\lambda_1 \geq \dots \geq \lambda_r$. Si el atractor de un sistema disipativo es un punto fijo (atractor puntual), todos los exponentes, en general, serán negativos. Si se trata de un atractor de ciclo límite, el primer exponente será cero y todos los demás, negativos. Si el atractor es un toroide, entonces los primeros serán cero y el

resto, negativos. Y si es un atractor extraño, entonces se combinarán el positivo con el cero y con el negativo. Lo expresado anteriormente para dimensión $n=3$, quedaría: *a*) atractor puntual $(-, -, -)$; *b*) atractor ciclo límite $(0, -, -)$; *c*) atractor toroidal $(0, 0, -)$ y *d*) atractor extraño $(+, 0, -)$. En cualquier caso, se producirá caos si $\lambda_i > 0$. Además, si observamos la igualdad que nos definen los exponentes de Liapunov, podremos observar que para que el exponente sea positivo es necesario que la diferencia del numerador sea positiva, lo que significa que al final de la t iteraciones, los estados finales son divergentes habiendo partido de posiciones muy cercanas (condiciones iniciales).

Programación de la investigación comercial

Comenzar y finalizar una investigación requiere seguir un itinerario que, comenzando con el planteamiento de qué es lo que se pretende, concluya con la emisión de un informe que especifique el resultado de lo investigado. Todo el proceso va a estar condicionado a dos variables fundamentales: el tiempo y el coste.

Los costes que se producen suelen ser elevados en términos absolutos. Pensemos que, salvo que la investigación no pase de una primera fase, el proceso se complica en lo que se refiere a la amplitud del campo de trabajo que se suele presentar. No obstante, desde una óptica relativa, el coste no es elevado, puesto que si la investigación se desarrolla de forma adecuada, los resultados pueden dar una información tal que el ingreso añadido (en los términos que sean) a la organización por haber realizado el proceso de investigación suele ser tan sustancial que la rentabilidad obtenida supere a la esperada en el caso de no haber recogido y analizado la información fruto de la investigación.

El saber hacer del investigador es fundamental para que los recursos empleados en el proceso de investigación sean los más adecuados a los resultados obtenidos. Cubrir el objetivo con eficacia no significa hacerlo con eficiencia, y en los procesos de investigación comercial, dadas las múltiples maneras que se presentan para poder llevar a cabo los mismos, la probabilidad de que eficacia y eficiencia se correlacionen de forma negativa es muy elevada si el investigador no conoce el campo sobre el que desarrolla su actividad.

Se deben realizar las actuaciones que en principio supongan menos coste, para después, si es necesario, pasar a otras que supongan una adición al mismo.

Una buena investigación comercial puede serlo si los resultados que se obtienen en las primeras fases de la misma son suficientes y con ello se detiene el proceso, evitando de esta forma invertir más recursos.

La variable tiempo influye, no solo porque cuanto más se dilate parece lógico que los costes serán mayores, sino porque es necesario que los resultados de la investigación sirvan, al menos, para el tiempo en el que se ha planteado; es una cuestión de oportunidad de la investigación. Podemos indicar que es más útil una investigación incompleta cuyos resultados aparezcan en el momento adecuado que una completa terminada demasiado tarde.

Una investigación no debe realizarse de modo rígido; su esquema o guía piloto se puede seguir con mayor o menor fidelidad, pero nunca al pie de la letra. Cuando se programa un proceso de investigación, se consideran aspectos que parecen muy relevantes y después se demuestra que no lo son. En ese caso es mejor dejar de seguir el camino que se prefijó, adecuando el procedimiento según la realidad observada. También sucede que aparecen elementos nuevos que pueden condicionar incluso el propio objetivo y el propósito de la investigación. En este caso, se deben tener en cuenta y adoptar la decisión que se considere más adecuada.

Por tanto, es difícil que en el desarrollo de una investigación comercial se den unas circunstancias idénticas a las que se planteaban en un principio. No significa que todo sea tan absolutamente diferente a lo esperado o que no sirva nada de lo planeado, pero sí que todo investigador debe estar atento a nuevas posibilidades. La velocidad de adaptación a los eventos no esperados conduce al éxito del proceso ya que el error, en términos globales, será menor que si no existe respuesta inmediata, o incluso no se manifiesta la misma.

Determinación de objetivos

Conocido el propósito de la investigación, ya definido dentro del tipo de investigación que se va a plantear (descriptiva, exploratoria, causal), es necesario definir una serie de objetivos que sirvan de guía en lo referente a qué es lo que se pretende al iniciar el proceso.

Para poder plantear los objetivos es necesario tener en consideración tres elementos:

- a) El objeto: este elemento se puede definir con una expresión tal como «lo que es». Esta expresión indica que lo que se intenta es definir qué es lo que se pretende dentro del objetivo propio de la investigación. La evolución de las ventas de una organización empresarial o del número de votantes de una organización política constituye un ejemplo de objeto de investigación, definido como elementos del objetivo u objetivos que se persiguen.
- b) Entidad del fenómeno: es muy importante tener muy claro este elemento porque, del buen conocimiento del mismo se deriva el que una investigación se lleve a cabo o no e incluso, si se lleva a término, si es posible que culmine muy rápidamente.

Plantear la entidad de un fenómeno significa establecer una serie de interrogantes tales como: ¿es suficientemente importante lo que se pretende estudiar como para iniciar y desarrollar un proceso de investigación comercial?; o ¿podemos resolver lo planteado simplemente con realizar una actuación mínima, que se base en la experiencia y conocimiento del entorno y de la organización que se posee? El investigador comercial debe someterse a un interrogatorio de este tipo antes de recomendar cualquier actuación; evitará costes no necesarios, si es el caso.

- c) Tiempo: ya indicamos que esta variable condiciona todo el proceso de investigación. A este nivel del proceso y tomada como un elemento del objetivo, esta variable sirve para clarificar la entidad del fenómeno, ya que permite deducir aspectos relacionados con interrogantes tales como ¿cuándo comenzó el fenómeno?, o ¿cómo es el desarrollo del mismo?

A modo de ejemplo, en una organización cualquiera se puede plantear la siguiente situación: Las ventas de un producto están descendiendo (objeto).

Las causas de este descenso no se conocen y aparentemente no se observa nada en el entorno ni en nuestra organización que pueda llevar a obtener conclusiones (entidad del fenómeno).

Esta disminución constante en las ventas comenzó hace doce semanas y en la última, la tasa de descenso es creciente (tiempo).

Análisis interno y externo

Si al desarrollar el objetivo de la investigación se analizan tres elementos que evidencian cómo es la situación en que se encuentra un evento o fenómeno determinado, es necesario complementar tal análisis considerando las características más significativas de la propia organización y del entorno en el que se manifiesta. En este sentido, es preciso considerar el mercado en el que actúa, el tipo de actividad que desarrolla, quiénes son los competidores directos más importantes, cómo influyen las medidas gubernamentales o actividades sociales de sindicatos o de grupos de consumidores, canales de distribución, formas de comunicación, clientes, etc. Realizar este tipo de análisis es fundamental. No podemos olvidar que si no se conoce el entorno y las características del mismo, difícilmente se puede actuar sobre él.

El evento o fenómeno que se haya podido producir y que sea el objetivo de un proceso de investigación puede estar suficientemente explicado para el investigador que conoce bien el entorno. En otros términos, un fenómeno es una simple consecuencia de la relación de la organización con el entorno y con otras organizaciones, así como de todos los elementos que configuran un sistema.

El investigador deberá considerar tan solo aquellos elementos y situaciones que estime influyen directamente en el desarrollo del fenómeno objeto del estudio.

Si la idea está en investigar las acciones o reacciones que pueden desarrollar los competidores, debe estar claro que el investigador no va a estudiar a todos y cada uno de ellos (en esta fase de la investigación), sino solo a aquellos que considere más peligrosos para la organización. La razón, ya expuesta anteriormente, es la de utilizar los menos recursos posibles.

Al realizar este análisis interno y externo, ya se está haciendo prácticamente una investigación a pequeña escala dentro del proceso general de investigación, que podemos calificar de preliminar. Fruto de esta parte del proceso será poder eliminar algunas supuestas causas que se considera han podido producir el fenómeno estudiado, al mismo tiempo que se pueden concretar las causas más probables y determinar otras que en principio no se habían previsto.

Si lo que se aprecia es suficiente para poder tomar acciones que lleven a la eliminación de las causas que han provocado el fenómeno, entonces la investigación habrá finalizado; si no es así, es preciso continuar.

Por ejemplo, si la cantidad de producto que demandan los consumidores ha disminuido de manera anormal, es de esperar que el análisis que se efectúe en esta parte del proceso concluya con el conocimiento de aspectos tales como que se están demandando en el mercado productos sustitutivos al que ofrece la organización o que los precios de los competidores son más atractivos que los propios. Si estas conclusiones por sí solas no son suficientes, tal y como hemos indicado, habría que buscar otras razones y, por tanto, seguir investigando.

Redacción y elección de hipótesis

Efectuado el análisis de la situación, conviene enunciar una serie de hipótesis que, o bien sirvan como un paso más, intermedio, dentro del proceso de investigación para contrastar posteriormente, o bien puedan ser confirmadas o rechazadas en esta fase.

En el caso de que el contraste de las hipótesis se pueda realizar casi de forma paralela a la formulación de las mismas, empleando escasos recursos y siendo el resultado satisfactorio, la investigación se daría por concluida. Si al enunciar las hipótesis no pueden ser aceptadas o rechazadas de manera inmediata, entonces es preciso adjuntar a tales formulaciones los datos que se precisan para poder contrastarlas. Este último paso dará al investigador la oportunidad de replantearse todo el proceso de investigación, ya que al precisar los datos que se necesitan para seguir adelante y evaluar los costes en relación al objetivo perseguido, se podrá determinar si la investigación es rentable desde la óptica que se haya planteado.

Imaginemos que se plantean una serie de hipótesis para poder entender el comportamiento del consumidor ante la oferta que se le hace de un determinado producto:

Hipótesis 1: La forma en que estén colocados los productos ofertados dentro de un local influye sobre la acción de compra de los consumidores.

Datos que se precisan: distribuciones en planta de los productos y una relación de la frecuencia y cantidad de adquisición de los mismos. Es necesario repetir la operación con colocaciones diferentes.

Hipótesis 2: El tipo de local utilizado para la venta del producto, su ubicación y la decoración influyen sobre la acción de compra de los consumidores.

Datos que se precisan: localizaciones de los puntos de venta por tipo de cliente en diferentes áreas geográficas o zonas determinadas. La relación que se obtenga irá acompañada de frecuencia y cantidades adquiridas por cada tipo de cliente en zonas homogéneas, según ciertos criterios de homogeneización.

Hipótesis 3: El nivel económico y las características socio-culturales de una zona geográfica, influyen sobre la acción de compra de los consumidores.

Datos que se precisan: estadísticas que recojan índices de poder adquisitivo.

A modo de ejemplo hemos enunciado tres hipótesis.

El fenómeno que pretendemos estudiar es el tipo o tipos de variable(s) que influye(n) sobre la acción de compra de un consumidor.

Siendo este el fenómeno objeto de estudio, o cualquier otro, el investigador debe, si puede, confirmar o rechazar las hipótesis. Si ello no es posible, debe continuar.

Siguiendo con el ejemplo, pensemos que la tercera hipótesis es contrastable simplemente con los datos estadísticos que posee cualquier organización. A niveles económicos elevados y en segmentos definidos por ventajas buscadas o estilos de vida, se puede comprobar fácilmente que existe una correlación positiva y ascendente entre el consumo de un producto considerado como superior y el nivel de renta. Luego, llegada esta situación, ya se habría explicado una de las variables que influyen en el comportamiento de compra de los consumidores en relación al producto que se oferta.

Aún quedan otras dos hipótesis.

Si no es posible contrastar estas dos hipótesis tan fácilmente como la otra que se ha planteado, entonces el investigador puede desestimar o no considerar ninguna hipótesis más, con lo que desde su punto de vista habría concluido el proceso de investigación o puede razonar (recordemos que estamos ejemplificando) de la forma siguiente: encontrar los datos que se precisan para poder contrastar la hipótesis 1 supone un elevado coste por la cantidad de cambios en la localización de los productos que hay que efectuar para poder tener una cierta confianza de que el contraste es eficaz. Dado que los recursos de que se dispone son escasos, se desecha la posibilidad de trabajar con esta hipótesis.

Si se contempla la segunda hipótesis, el coste es menor puesto que tan solo es preciso realizar un muestreo sobre la población de posibles puntos de venta y zonas geográficas. Después se tomarán los datos que se estiman u otros que en su momento puedan ser necesarios.

Con este razonamiento que hemos efectuado, el investigador va a basar su actuación en proseguir el proceso para contrastar una hipótesis; otra de las hipótesis ya la ha contrastado paralelamente (la hipótesis 3) y ha desestimado la primera, en razón de la escasez de recursos de que dispone. Su razonamiento podría haber sido seguir con el proceso contrastando también la hipótesis 1.

Con este pequeño ejemplo queremos manifestar que la libertad que tiene un investigador está condicionada por determinadas restricciones. Que no se puede hacer todo lo que se pretende. Pero que aun condicionado con esas restricciones, debe dar una respuesta suficiente al fenómeno estudiado; en otro caso, los recursos utilizados se habrán despilfarrado en su totalidad.

Hemos considerado tres hipótesis, podrían haber sido muchas más.

Planificación del trabajo de campo

En esta parte del proceso de investigación se ha llegado a una situación en la que ya se ha decidido continuar, siguiendo por la recogida de determinados datos, su análisis y el posterior informe. El trabajo que queda es complejo.

Es necesario estimar si existen datos suficientes que ya hayan sido recogidos en otras investigaciones (datos secundarios). Si esos datos existen y son suficientes, entonces se puede pasar directamente a analizarlos y a emitir el informe correspondiente.

Si no existen datos o no son suficientes, entonces es preciso obtenerlos (datos primarios). Realizar esta actividad supone plantear una serie de cuestiones y ejecutar diversas acciones:

- a) Dónde se pueden encontrar los datos: dentro de la organización, fuera de la misma o en ambas partes.
- b) Qué formas se van a utilizar para buscar los datos que se precisan: encuestas, observaciones, experimentos.
- c) Qué tiempo es necesario para la recogida de datos.
- d) Qué equipo o equipos se precisan y si estos están lo suficientemente adiestrados para la realización del trabajo que se les encomienda.

- e) Cuál es el coste de esta parte del proceso de investigación (suele ser el más elevado de todo el proceso).
- f) Redactar un cuestionario (si se utiliza la encuesta) que sirva de soporte y contenga definidas las variables explicativas y las que se pretende explicar.
- g) Definir la población objetivo y precisar si es necesario realizar un diseño muestral.
- h) Si es necesario confeccionar un diseño muestral, establecer el tipo o tipos de muestreo, tamaño óptimo de muestra o muestras.
- i) Ejecutar el trabajo que se ha planificado sobre los elementos que se consideran.
- j) Introducir los datos en ordenador.
- k) Tratar la información, utilizando el programa o programas que más se adecuen al análisis que se desea efectuar.
- l) Analizar la información producto del tratamiento de los datos.
- m) Emitir un informe preciso y no demasiado largo.

Llevar a buen término todo este conjunto de acciones y cuestiones que hemos expuesto en estos trece puntos supone una condición necesaria, que no suficiente, para poder pensar que el trabajo de investigación ha culminado con éxito.

La condición suficiente es realizarlo de la manera más eficaz y eficiente posible, lo que siempre planteará dudas al investigador. Es muy difícil precisar si la forma en que se ha desarrollado el proceso elegido es la mejor de entre todas las posibles. Se pueden medir determinados errores, pero otros es imposible.

Si se detecta un mal funcionamiento al desarrollar el proceso de investigación en cualquiera de sus partes, es necesario subsanarlo.

A todo ello hay que añadir que aunque la planificación sea aceptable, al recoger datos se pueden producir desviaciones no deseadas, o puede ser imposible recoger cierta información cuya obtención parecía viable en el momento de la planificación.

En definitiva, se pueden presentar multitud de eventos, que en algunos casos podrán ser afrontados y en otros no será posible.

Tema 9

Imagen y posicionamiento de marca

Fernando Casado Juan - Jordi Aymerich Martínez
Universidad de Barcelona

Introducción

Imagen y posicionamiento son dos herramientas al servicio del marketing, dos conceptos distintos que a menudo se confunden y se utilizan erróneamente para describir un mismo proceso.

La «imagen» podría ser explicada como aquello que vemos reflejado de nosotros mismos en un espejo, sin ningún otro elemento, de manera que somos capaces de observar y determinar cuáles son nuestras principales características: altos, morenos, bien parecidos o no, pero, en cualquier caso, únicamente vemos el aspecto que el espejo refleja de nosotros mismos.

Sin embargo, «posicionamiento» implica comparación, verse fuera del espejo, en la calle, en un bar, en un espacio compartido con otras personas donde a pesar de conservar nuestras características de imagen, el público que nos observa nos percibe y nos valora. Ya no nos asigna las mismas características que nosotros mismos podíamos ver en el espejo: soy alto, pero quizás ya no el más alto, soy moreno pero quizás no el más moreno, soy bien parecido pero puede haber alguien más atractivo que yo. Esta es la clave, a pesar de ser yo mismo, en este espacio compartido no destaco en nada o quizás destaco en algo, a pesar de que en el espejo destacaba en muchos aspectos. Por otro lado, el posicionamiento también se ve condicionado por el escenario en el que estamos haciendo la comparativa. El resultado de la percepción de los consumidores puede ser muy diferente en función del mercado en el que estemos trabajando. Es decir, y siguiendo con el ejemplo, una persona que mide 1,90 m de altura puede parecer alta si juega al fútbol, pero baja si juega al baloncesto.

En la actualidad, también debemos tener en cuenta que la imagen de una marca se está viendo determinada por lo que ocurre en Internet y en las redes sociales especialmente. El poder de la marca no solo está en manos de la empresa, que tiene su propiedad y la gestiona, sino también en manos de sus consumidores, compradores y públicos afines, incluso aquellos que no son tan afines. La marca está en poder de la sociedad porque la posibilidad actual de comunicar, opinar y criticar está determinando el presente y futuro de las marcas. Cuando Marc Gobé afirma que las marcas ya no pertenecen a las empresas sino a las personas, evidencia dos cosas: la primera es que los consumidores las hemos incorporado en nuestras vidas como parte de nuestra propia definición como personas, y la segunda es que podemos marcar su camino con nuestra actuación en la red.

Referencias al concepto de marca

Cuando quiere buscarse una referencia primera al concepto de marca para establecer, de algún modo, una secuencia histórica, se recurre siempre a las marcas que aparecen en las ánforas o en algunos objetos de lejanas civilizaciones, incluso a referencias más o menos literarias a la costumbre de marcar los animales para establecer la pertenencia; costumbre de las más antiguas de la humanidad y de las más perennes, ya que continúa en uso.

Y es muy probable que las marcas, los signos, las contraseñas, fueran la primera manifestación de la escritura. La primitiva escritura sumeria cuneiforme –la protosumeria es de aproxi-

madamente 3.000 a.C. y la segunda fase de 2.500 a.C.– nació seguramente de marcas de este tipo, aunque no solo de ellas. Y está documentado que en estas épocas alrededor de los siglos XXIII a XII a.C., los sumerios y pueblos bajo su influencia utilizaban marcas personales a modo de firma y de identificación de productos y posesiones.

Algunas de estas marcas pasaron a convertirse en símbolos, por ejemplo las que identificaban o relacionaban a un Dios, una Ciudad o una profesión. Y aún más claro está este concepto en la escritura jeroglífica egipcia donde las marcas-símbolos adquieren formas gráficas que se acercan, si no a los modernos logos en lo físico, sí lo hacen en lo conceptual: identificándolo con un Dios determinado o con un Faraón. No olvidemos que la escritura jeroglífica reproduce ideografías, que si bien algunos además son pictóricos o icónicos, o sea, reproducen de alguna manera el original, también ocurre que usan símbolos para aquellas referencias que no tienen una realidad corpórea.

Esta realidad, esta idea de asociar una marca, y utilizamos el término en su sentido más general, cumplía más bien dos tipos de funciones: una, evocar en una población mayoritariamente analfabeta, pero capaz de comprender un signo, un símbolo, a la divinidad, al faraón o también, como se utilizan los símbolos actualmente, prohibiciones u órdenes. Y en segundo lugar, una manera de clarificar la pertenencia.

No es hasta que la escritura se propaga –si bien no en todos los medios sociales, pero sí en los intelectuales y empresariales– y el comercio no entra en su primera etapa de desarrollo, en que las marcas pasan a cumplir otras dos funciones. Esto ocurre, por lo menos en el mundo occidental, en tiempo de los griegos.

La primera de las dos funciones que cumplían era identificativa del producto: simplemente si las ánforas –continente habitual en las transacciones comerciales, dado que la mayor parte de ellas se realizaban por mar y era la forma de estibar la carga más útil– contenían vino o granos y la segunda, como identificación de procedencia. En definitiva, que ya ellos habían inventado la moderna y exitosa denominación de origen.

Por otra parte, se ha querido también ver como marca las contraseñas que los artesanos, en especial los canteros, labraban en sus trabajos. En este último caso se sabe que se trataba de señas identificativas, en efecto, pero no por razones de vanidad artística sino puramente económicas: se les pagaba según las piedras talladas que entregaban.

Lo que sí es cierto que tanto en Grecia¹ como en Roma² posteriormente, los comerciantes identificaban sus locales con símbolos genéricos: el dibujo o la escultura de una vaca para el lechero, una pieza de terracota para el alfarero, incluso un *stilus* o una tableta para una escuela o escribiente público. En realidad anunciaban los modernos rótulos.

También en esta época aparecieron las primeras marcas personales, en realidad sellos de arcilla o que se grababan en la arcilla de los continentes, para indicar pertenencia del producto que pasaron, muy pronto, a convertirse en contraseñas de pagos o débitos.

En cualquier caso, no puede hablarse de marca de identificación de productos ni de una incidencia de la marca en la actividad comercial, ni siquiera de un concepto primitivo que relacionara una marca –un signo, un símbolo– con una actividad comercial referida a grupos

¹ Aunque los límites cronológicos de la historia de la Grecia Antigua son sujeto de discusión, y hay historiadores que los sitúan en fechas tan antiguas como 2.000 años a.C., la época a que nos referimos hay que fijarla entre el siglo VIII y el III a.C. La primera fecha marca la llamada Época arcaica y el última el fin de la independencia de Grecia a manos de los Romanos. Aunque también es cierto que nos referimos a la Grecia Occidental, o sea, el territorio continental y las islas que hoy en día configuran la Grecia actual. Las ciudades griegas del Asia Menor y otras localizaciones orientales consiguieron mantener en general una precaria independencia. Aunque a efectos del presente capítulo, son las referencias válidas ya que su economía estaba casi completamente fundamentada en el comercio.

² Tampoco queda clara la fecha de origen de Roma, aunque algunos historiadores la fijan en el 753 a.C. Más seguros están del año en que desapareció el Imperio Romano, 476 de nuestra Era, que marca a la vez el inicio de la Alta Edad Media.

grandes de consumidores. Más bien se trataba de identificaciones para aclararse en las actividades comerciales.

Más allá de su origen, la marca en la era moderna ha sufrido también modificaciones extraordinarias. El concepto tal como lo conocemos ahora tiene su origen en el siglo xx: las transformaciones de tipo industrial, tecnológico, comercial y social que experimentó el mundo –especialmente el mundo occidental– a principios del siglo xx, de manera muy acelerada a partir de la Primera Guerra Mundial y que propiciaron la Segunda Revolución Industrial. La internacionalización de la economía y de las constantes culturales –lógicamente también las sociales– propiciaron la internacionalización así mismo de las estrategias de mercado, de las nuevas técnicas de venta y, en consecuencia, del concepto de marca.

A partir de estas fechas, se suceden los modelos que comportan nuevas visiones del mercado, del consumidor, del marketing y la marca. En 1950, Neil H. Borden propone el Marketing Mix y Joel Dean define el Ciclo de Vida del Producto. En 1955 Sidney J. Levy introduce el concepto de imagen de marca.

La década de los ochenta trae un enorme desarrollo de la comunicación en general y de forma específica la publicidad y la promoción, lo que indica un espectacular recrudescimiento de la batalla por el posicionamiento del producto, sea cual sea.

Concepto de marca

La creación de una marca ha sido, y sigue siendo, una de las estrategias comerciales y de negocio esenciales en la diferenciación y en la imagen de la oferta y, también, un valor añadido al producto. Participan como elemento importantísimo en el sistema económico y social, y configuran un grupo de valores que actúan sobre el comportamiento del consumidor y las estructuras comerciales del sistema de interrelaciones que conforman el entramado empresarial actual.

No deja de ser una redundancia repetir que las marcas forman parte indisoluble de la vida cotidiana de los habitantes de los países desarrollados, que no solo sirven como fuente de información –almacén de información en términos de marketing– sobre los respectivos productos, sino que forman ya parte de la lengua de comunicación que emplean las marcas como referentes, a veces en sentido sustantivo y otras como adjetivos.

Cierto es que han aparecido movimientos, organizados o no, que se oponen al imperio de las marcas y su dominio del mercado –especialmente de las más conocidas, que en algunos aspectos adquieren carácter monopolístico– y propugnan las «marcas blancas» aduciendo que la marca en sí no aporta ningún valor adicional al producto en términos económicos, incluso de calidad; que se trata solo de marketing, lo cual añade coste, y de promover un consumismo desaforado. Pero el fenómeno ha derivado en el paso de la marca del fabricante a la del distribuidor, con lo que, en el aspecto conceptual, la situación es la misma. De aquí que la marca del distribuidor ha ido ganando cuota de mercado en toda Europa, llegando incluso al 50 % en países como el Reino Unido y Suiza (véase Fig. 9.1).

Es quizás aún mejor para el concepto marca, ya que la globalización de los mercados con el consiguiente acceso a una mayor información



Figura 10.1. Cuota de mercado de las marcas de distribuidor (marca blanca) en Europa.

Fuente: PLMA, International Council.

www.plmainternational.com/es/private_label_es2.htm

de los consumidores hace que estas marcas de carácter universal a que nos referíamos, monopolísticas, se enquisten más aún en el entorno social y hagan más difícil competir con ellas (cuestión de costes) y erradicarlas por los movimientos antes mencionados.

Pero al tiempo, la globalización y la reducción de costes de acceso a la tecnología provocan una menor diferenciación del producto, por lo menos respecto a sus cualidades técnicas o ventajas adicionales. Y estas ventajas, cuando se incorporan a un producto a través de una innovación, desaparecen con gran rapidez unificando de nuevo las ventajas e incluso el aspecto de los productos de gamas semejantes.

Por todo ello, las ventajas asociadas a una marca cada vez están más relacionadas con la confianza, la fidelidad y los valores de tipo ético; en definitiva, con una relación personal, emocional y conceptual que se crea entre el fabricante o distribuidor y el cliente. Esta relación trasciende de la relación entre dos al establecer relaciones sociales, incluso.

De esta forma entendemos que uno de los mejores conceptos de marca lo dan Ramón Ollé y David Riu en su libro *El nuevo Brand Management* donde definen la marca como «portafolio de significados, una serie de ideas (positivas y negativas) que se vinculan a nuestra oferta. La percepción del producto o servicio, nuestra comunicación, el nivel de precio, la presencia en el canal y hasta nuestro packaging son factores que influyen en la generación de significados. La marca es el recipiente que los aglutina y con lo que constituye una oferta única para el consumidor. Algunos de estos significados forman parte de la esencia de nuestra marca y se deben mantener a lo largo del tiempo, otros son significados más tácticos que se pueden ir modificando para mantener la marca actualizada y en constante sintonía.»

Imagen de marca

La imagen de marca es una combinación de elementos físicos y emocionales que identifican a una marca, la diferencian y distinguen, se pretende que positivamente, sobre otros productos sustituibles o de naturaleza básicamente igual. Desde luego, el producto o servicio que representa debe tener la calidad requerida para soportar la comparación con los otros en el sector del mercado en que están incursos, pero son las características de tipo emocional las que determinan el valor de una marca.

Definiciones de imagen de marca hay muchas. No es un concepto unívoco.

Aaker define el concepto de imagen de marca (*brand image*) como la forma «en que se percibe la marca en la actualidad por los consumidores», una definición muy parecida a la de Kotler: «la manera en que el público percibe a la empresas o a sus productos»; y Moliné como un conjunto: «de interpretaciones del consumidor (cogniciones, sentimientos) de las auténticas características intrínsecas y extrínsecas del producto».

Dobni y Zinkhan opinan que la imagen de marca es «...un fenómeno plenamente subjetivo y perceptual que se forma por medio de la interpretación del consumidor, sea razonada o emocional... la imagen de marca no es inherente a los aspectos técnicos, funcionales o físicos del producto».

De esta forma, la imagen de marca es la percepción que el consumidor y cualquier grupo de interés tiene de la marca en su más amplia visión y dimensión. Una dimensión determinada por asociaciones a atributos, beneficios, etc., así como la personalidad que el consumidor le otorga. Y una visión que el consumidor tiene de ella, no solo racional sino también emocional.

La imagen de marca determina y afecta el comportamiento del consumidor respecto al producto. Y ello en función de su componente cognitivo-afectivo, que incide sobre la actitud del individuo hacia ella. Se trata de una dimensión conductual del ser humano, que se mueve por motivaciones y asociaciones afectivas.

Aunque, por todo ello, la imagen es un elemento dinámico muy sensible a los cambios no solo del mercado, sino de la propia sociedad y sus conceptos culturales. Y, desde luego, a factores

externos que varían con los gustos, la edad, etc. Por lo que al desarrollar el concepto, deben tenerse en cuenta estos, ya que una de las necesidades que la marca tiene para rentabilizar la inversión es su estabilidad.

Formación de la imagen de marca

Keller plantea seis recomendaciones para la formación de la imagen de marca:

1. Establecer una orientación de mercado y de marketing relacional al tratar de tomar decisiones relativas a la marca.
2. Definir con precisión el tipo de estructuras cognitivas que se desea crear en la mente de los consumidores. Dicho de otra manera: qué tipo de imagen se quiere crear, qué tipo de mensaje se quiere dar a través de la imagen de la marca.
3. Decidir sobre el tipo de acciones u operaciones de carácter táctico y estratégico que se van a tomar para la creación y fijación de la imagen.
4. Plantear una visión a largo plazo a la hora de tomar cualquier tipo de decisión que tenga que ver con la gestión de la imagen.
Los cambios en la estructura cognitiva del consumidor ocurren de forma lenta; si se fuerza un cambio rápido por medio de acciones que intentan o tratan de cambiarlo a corto plazo, puede y suele crear confusión y distorsión de la imagen.
5. Investigar la estructura cognitiva del individuo y los posibles cambios a los que esta se ve compelida en el tiempo. Cambios sociales o culturales. Es imprescindible para el éxito de la gestión de la imagen de marca el detectar estos posibles cambios en la estructura cognitiva del sujeto.
6. Evaluar los rendimientos que una imagen de marca sólida, única, creíble y apreciada pueda ofrecer. Evaluar también las oportunidades que comporta su aprovechamiento estratégico y comercial y su incidencia en el capital comercial.

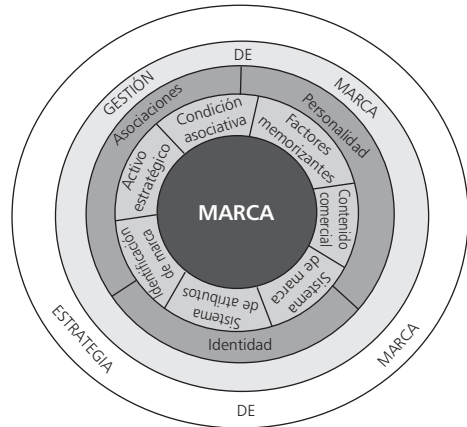


Figura 9.2. La marca: estrategia, gestión, imagen y sus características.

Los modelos desarrollados en el campo de la psicología sobre la estructura de la memoria que se basan en el razonamiento asociativo, junto a otros relativos a los procesos de activación generalizada de la información y el conocimiento, se han usado tradicionalmente para ofrecer un marco conceptual que pueda explicar los procesos de formación, activación y recuerdo de la imagen ante un estímulo exterior.

Tradicionalmente se utiliza para explicar los procesos de formación de marca, el conocido *Modelo de red asociativa de Memoria*. Este modelo propugna que la memoria de cualquier persona está formada por nodos, cuya proximidad y formación estructural determinan el nivel de recuerdo. La estructura de la memoria tiene, pues, forma de red, conformada por la presencia de diferentes nodos cuya situación y relaciones entre ellos, comunicaciones, posición en la red y fuerza de unión, viene determinada por el grado de similitud semántica que presenten. Donde ante la presencia de un estímulo se produce una activación en el ámbito generalizado de la red.

El consumidor incorpora la imagen de la marca a su estructura de memoria, no solo la primera impresión, sino los sucesivos mensajes que recibe de la misma, que va acumulando en el mismo concepto. Esta información es seleccionada y filtrada, lo cual quiere decir que el cerebro no la deja

pasar si no interesa o le parece negativa o sin interés. También, si estamos saturados de ella y su comunicación.

Este planteamiento explica la disyuntiva entre estabilidad de la marca y carácter dinámico. La estructura mental retiene el recuerdo de la marca por un tiempo, pero este tiempo depende de la utilidad de la misma y esta utilidad de los cambios experimentados en el entorno y en el propio individuo.

Tres son las principales componentes de la imagen de marca:

1. Las asociaciones de marca, o sea el conjunto de evocaciones que la marca suscita en sus públicos.
2. La personalidad o marca como persona, conjunto de características humanas que los públicos asocian a la marca.
3. La identidad de marca como aquellos elementos que la individualizan y la hacen ser única.

Asociaciones de la imagen

Las evocaciones son un componente esencial, deben producir en el consumidor o cliente potencial una tendencia favorable, un ánimo, hacia la marca a través de la percepción de motivaciones que provoquen un sentimiento de aprobación o identificación con dicha marca.

Según Moliné: «al asociar la marca a un contexto de uso, de estilo de vida, o a un criterio de personalidad, por ejemplo, pueden suministrar un motivo de compra, pueden hacer que el cliente se sienta alguien diferente, o modificar la experiencia de uso del producto».

Se entiende, pues, que el objeto último de la imagen de marca es lograr las preferencias del consumidor para el producto o servicio que representa. Y ello a través de las percepciones que tiene el individuo sobre ella; estas percepciones se implementan o se mantienen por medio de una comunicación entre la empresa y el cliente a través de mensajes, unos voluntarios y otros involuntarios, «que constituyen un flujo continuo de cuyos residuos se obtiene, precisamente el conjunto de asociaciones del que goza, o padece, una determinada compañía o marca».

Las asociaciones de marca no nacen de una simple impresión, sino de unos orígenes o fuentes que tienen distintas procedencias. Algunos autores consideran la experiencia del consumidor como una fuente, pero esta no puede ser considerada como tal porque es intrínseca a la propia condición del individuo como consumidor o comprador. Todas las experiencias que el consumidor ha tenido a lo largo de su vida, sean físicas, psicológicas o sociales influyen decisivamente en su estructura de asociaciones. Una experiencia negativa, como una positiva, puede ser relacionada con una marca por cuestiones externa a ella, o a la empresa.

Existen por lo tanto, tres fuentes de influencia a las asociaciones que genera el consumidor:

- *Fuentes sociales próximas: amigos y familia.* Son una clara referencia sobre el individuo. En la psicología social la influencia de los grupos de edad, en la que por lo general están incluidos los amigos, conforma una de las mayores contingencias de influencia sobre los individuos. El hecho que una determinada marca sea bien aceptada por el conjunto, es un factor de motivación y un factor asociativo muy importante.

La antropología social nos indica que la familia es el mayor referente en un individuo. La familia no es solo la célula básica de formación del individuo, sino también la base de la mayor parte de su psicología. Las relaciones establecidas en la niñez y juventud, en el seno de la familia, condicionan la evolución, por lo general, del individuo. Una marca usada en el seno de la familia es una asociación muy poderosa para cualquier consumidor, que con mucha seguridad repetirá el consumo de la misma y se convertirá en un cliente.

- *La empresa como fuente de información: es la fuente de creación de asociaciones.* Las marcas tienen su origen en las empresas y estas quieren crear una imagen positiva en la mente del con-

sumidor, y, si se puede, condicionarla en función de las necesidades comerciales. Las marcas utilizan también Internet y las redes sociales para crear las asociaciones. La problemática actual es que tanto los usuarios y consumidores como las empresas /marcas pueden crear asociaciones sobre cualquier marca en la red.

Las empresas proporcionan una información que suele estar sustentada en los supuestos beneficios que el producto confiere al cliente. Pero no siempre; en ocasiones pueden destacarse otros valores que poco o nada tienen que ver con el producto en sí mismo. En cualquier caso, todas ellas están en función del objetivo de la imagen de marca: fomentar la capacidad para que sea reconocida, recordada y valorada.

- *Las fuentes de conocimiento compartido* (Fig. 9.3). Son simplemente la prensa, las revistas especializadas, los informes de los expertos, los blogs y otras fuentes de confianza del consumidor donde deberíamos incluir Internet en general como fuente de información (wikipedia, youtube, delicious...) y específicamente las redes sociales como fuente de información e interacción. Las redes sociales de carácter personal y restringido (facebook, myspace, flickr...) en las que los consumidores establecen relaciones más exclusivas con los amigos y las personas más conocidas forman parte de la relaciones sociales anteriormente citadas.

Las redes más profesionales y no restrictivas (twitter, linkedin, tuenti...) forman parte de este grupo de fuentes de conocimiento ya que principalmente son usadas para informarse.³

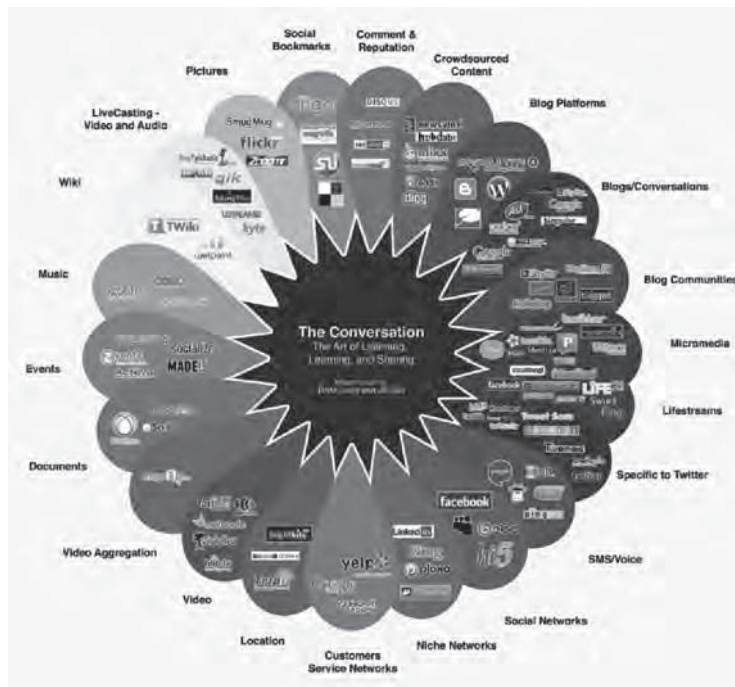


Figura 9.3. Fuentes de conocimiento compartido.

Fuente: The conversation Prism by Brian Solis & JESS3³. 2008

³ Existe una nueva versión del «Prisma de la conversación» según Brian Solis y JESS3 en www.theconversationprism.com pero ilustramos la primera versión porque se puede observar de forma más clara las fuentes de información y redes sociales en Internet que pueden generar asociaciones a la imagen de marca.

No todas las asociaciones tienen el mismo valor para la imagen de marca. Davis propone lo que llama «pirámide del valor de la marca» que divide en tres zonas la imagen de marca (Fig. 9.4):

1. *Inferior*: Características, atributos y procesos que deben ser demostrados a los consumidores.
2. *Media*: Beneficios funcionales o emocionales que la marca promete.
3. *Superior*: Creencias, valores emocionales, espirituales y culturales susceptibles de ser asociados a la marca.



Figura 9.4. Pirámide del valor de la marca.

Fuente: Adaptado de Davis, S. (2002) La marca. Máximo valor de su empresa.

Las asociaciones deben elegirse de menor a mayor importancia. En la base están las más fáciles de aportar, que son, consecuentemente, las más fáciles de imitar y, por ello, son las menos significativas. En el tramo superior, las más significativas, más difíciles de imitar pero también, por su propia naturaleza, las más complicadas de lograr y asociar a la marca.

Si por ejemplo, estuviéramos en estos momentos decidiendo sobre las asociaciones de imagen de marca más adecuadas para una marca de teléfonos móviles como podría ser Apple, Sonyericsson, Nokia o Samsung, y basándonos en la propuesta de asociaciones de Aaker y Joachimthaler, inicialmente pensaríamos en asociaciones vinculadas al concepto de «innovación», especialmente basadas en sus productos y servicios, ya que la reputación como innovador puede suministrar credibilidad en las nuevas proposiciones del producto, especialmente cuando estas reclamaciones realmente producen una diferencia para los clientes (Fig. 9.5).



Figura 9.5. Logos de las marcas principales de teléfonos móviles.

En el campo de la tecnología, la asociación de la marca a innovaciones es un valor considerable para el cliente de este tipo de productos. El problema está en que teniendo en cuenta la rapidez en que aparecen las innovaciones en el mercado, una imagen sostenida por una innovación, puede quedarse desfasada en poco tiempo y las ventajas desaparecer.

Otra posibilidad radica en las asociaciones que derivan de una *orientación social y comunitaria* ya que están más firmemente arraigadas en el grupo social. El intentar provocar estas asociaciones puede ser muy beneficioso para la imagen de marca, el producto y la empresa, pero también es cierto que su formación no solo es dificultosa, sino peligrosa.

Otra de las asociaciones importantes y posibles es la basada en la «preocupación por los clientes». Se trata de una asociación organizativa que genera confianza en los productos y servicios representados por la imagen de marca. Es un compromiso entre la empresa, todos y cada uno de los miembros de la misma, y el cliente; requiere mucha honestidad, respeto y cumplimiento. Como asociación a largo plazo es muy rentable para las dos partes involucradas.

Dentro de este último grupo de asociaciones es importante el «prestigio asociado a la organización» que, por lo general, produce credibilidad en sus marcas. En este caso es la empresa la que contribuye, en un primer estadio, a la imagen de marca, cediéndole sus éxitos y valoraciones en el mercado. Es importante una buena comunicación empresa-cliente para hacerle llegar el mensaje y potenciarlo. No se trata solo del hecho publicitario, sino de crear una motivación del consumidor por los valores añadidos que comporta el prestigio, que se traducen en seguridad y garantía de producto o servicio.

Personalidad de la marca

La personalidad de la marca es el «conjunto de características humanas asociadas con una marca determinada».

Las percepciones derivadas de las asociaciones son relevantes en tanto y cuando son identificables por los consumidores y, como los rasgos personales o las conductas, pueden ser identificadas con la marca y unidas consustancialmente a ellas. De esta forma, al igual que un individuo puede ser percibido como alto o bajo, simpático o antipático, las marcas pueden ser percibidas con una imagen humanizada que represente su equivalente en términos de personalidad. Los responsables de marca (*brand managers*) deben estar seguros que la personalidad que elijan para su marca sea coherente y creíble por parte de su público objetivo. De otra forma, el consumidor interpretará engaño o traición a sus valores y el resultado no solo puede ser la pérdida del consumidor o cliente sino también, la generación de imagen negativa para la marca. *La ausencia de personalidad tendrá entre sus públicos la misma valoración que tendría una persona que careciera de ella.*

A menudo se proponen clasificaciones de factores y atributos de personalidad para las marcas, pero este suele ser un trabajo en vano, ya que como las personas, las marcas tienen la posibilidad de mostrar multitud de atributos y características de personalidad.

La personalidad de la marca se erige en uno de los factores esenciales en la imagen de la marca. Y esta personalidad debe constituir la «base de una diferenciación significativa especialmente en contextos donde las marcas son similares respecto a los atributos del producto». Esta afirmación de Aaker, cobra mayor importancia en contextos de mercados cada vez más competitivos y en los que los productos cada vez se diferencian menos en sus compuestos físicos o en sus utilidades prácticas.

Identidad de marca

En ocasiones, la imagen y la identidad de marca se confunden, pero debe dejarse claro que la imagen corresponde a percepciones inducidas por los consumidores, es de naturaleza receptiva. La identidad es la sustancia de la marca, es de naturaleza emisiva.

«La identidad de la marca es un conjunto único de asociaciones que el estratega aspira a crear o mantener. Estas asociaciones representan la razón de ser de la marca implicando una promesa de los integrantes de la organización a los clientes. Debe contribuir a establecer relaciones entre la marca y el cliente mediante la generación de una proposición de valor que introduce beneficios funcionales, emocionales o de auto-expresión» (Aaker).

Es importante destacar en esta definición tres puntos: *conjunto único de asociaciones*, dicho de otra manera, resaltar la diferencia con otros productos de similares características o que ocupan el mismo segmento en el mercado; *crear y mantener*, se trata de una aspiración y una promesa, aspiración de la compañía en crear y mantener un producto posicionado en el mercado y una promesa al consumidor, que reafirma en el siguiente extracto; *una promesa de los integrantes de la organización a los clientes*, lo que incluye un compromiso, un contrato con el consumidor en el que asegura la permanencia de la marca y de las características del producto que representa.

Tres son los objetivos que deben considerarse en la elaboración de la identidad de una marca:

1. Reducir la ambigüedad, clarificando la interpretación y destacando los detalles, relacionándolos a los elementos de la identidad de la marca. Es necesario facilitar la definición de lo que se quiere y planificarla para fortalecer a la marca.
2. Fortalecer la capacidad de toma de decisión para identificar las capacidades de las dimensiones de identidad, en cuanto a percepción por los clientes y percepción de la diferenciación.
3. Suministrar ideas y conceptos útiles para la identificación de la misma.

Gestión y dirección de la imagen de marca

Cualquier marca, por muy poderosa que sea la empresa, no cumple ninguna misión si no logra convertirse en conocida/familiar para el consumidor y consigue introducirse en sus circuitos de memoria. Desde luego, logra mejor su cometido si esta presencia en la memoria del consumidor está relacionada con asociaciones favorables, fuertes y únicas.

No hay que olvidar que la imagen de una marca es una representación de la realidad, por lo general bajo una simbología determinada, en la mente del consumidor. Es evidente que tanto la implantación de esta imagen en la mente del consumidor y su asociación a valores positivos, no es controlable por la empresa. Pero sí pueden definir bien sus objetivos y plantear un mensaje entendible por el consumidor. Las marcas que alcanzan el éxito tienen una primera característica acusada: están muy diferenciadas del resto de la competencia.

También es necesario considerar que la marca, su implantación en el mercado y en la mente del consumidor, dependen de circunstancias que varían constantemente. El mercado es dinámico y los consumidores son receptores de estas variaciones.

La empresa debe transmitir, pues, la imagen de marca que pretenda y sea más adecuada para cubrir sus objetivos, mantenerla en medio de las variaciones del mercado y las percepciones del consumidor, e implementarla para alcanzar el posicionamiento que se haya propuesto. Todo ello a través de un sistema de comunicación que permita transmitir esta imagen al consumidor e informarle de la realidad de la marca y del producto.

Para ello, deben controlar e incidir, cuanto sea posible, en las fuentes de las asociaciones que realiza el consumidor, y mantenerlas favorables a los intereses de las marcas, o sea, que los atributos implicados en ella sean recibidos como positivos por los consumidores.

La gestión de marca debe lograr comunicar de manera clara y sencilla el posicionamiento de la marca al mercado y a los consumidores que lo forman, por lo que debe establecer una estrategia de marketing integrada, usando los medios de comunicación y relación necesarios para ello.

Riu y Ollé afirman que las dos variables clave para parametrizar de forma eficiente la toma de decisiones sobre marca y en consecuencia para gestionar la imagen de la marca, son la información y la organización del mercado. A partir de ellas desarrollan un modelo de gestión conocido como *Brandmap* que se estructura en 4 fases, representadas en la Figura 9.6.

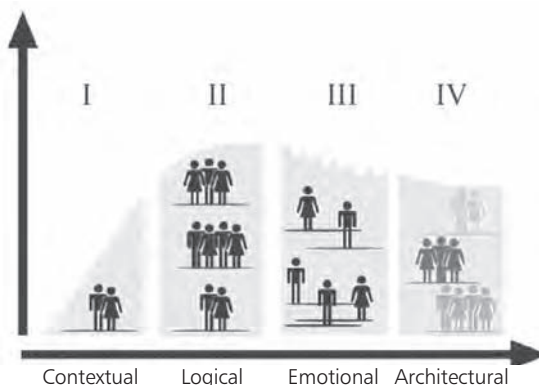


Figura 9.6. Modelo de gestión de la imagen de marca: BrandMap.

Fuente: El nuevo brand management. Ramón Ollé y David Riu. 2009

1. **Fase I.** Creación de un espacio mental: En una fase inicial, las marcas deben vincularse a un espacio mental versátil, lleno de significados positivos y de oportunidades de crecimiento. La marca debe definir el contexto donde desea crecer, cómo quiere presentarse ante el mercado y en referencia a qué quiere ser vista. En este momento, más que en un concepto masivo, la marca se mueve en una serie de nichos en los que ha conseguido impactar y, la estrategia de comunicación debe priorizar la notoriedad de la marca (todavía no debe centrarse en la imagen). Cuanto más se popularice el concepto que representa la marca, más fácilmente crecerá.
2. **Fase II.** Desarrollar la imagen racional. Es el momento donde, gracias al impacto de la competencia, el concepto elegido por la marca empezará a popularizarse. Es el momento de generar mensajes para obtener una imagen tangible de la calidad y diferenciación de la oferta de la

marca. Es el momento de innovar, expandir y hacer creíble el concepto de la marca con hechos y datos. Con ello se gana masa crítica. La lucha por la diferenciación respecto a la competencia acaba desembocando en la incorporación de otros valores de imagen intangibles que pueden situar a la marca en la fase 3.

3. *Fase III.* Establecimiento de vínculos emocionales. En esta fase se aprovecha que el mercado ya está popularizado, la mayoría de marcas están mejorando su oferta y la marca debe construir una imagen basada en las emociones, en lo intangible. En esta fase, la imagen tangible, la oferta y sus características, pasan a un segundo plano. Cuando una marca empieza a generar vínculos emocionales con sus consumidores, comienza a fortalecerse y a conseguir una ventaja competitiva que la protege de las fluctuaciones del producto.
4. *Fase IV.* Creando una arquitectura de marcas compleja. En este momento donde el máximo de consumidores y competidores están en el mercado, la segmentación es necesaria para la personalización de la oferta, el objetivo de la marca debe ser el de cubrir no solo a los grupos más rentables, sino explotar, gracias a la notoriedad y la imagen y personalidad construida, el máximo de opciones mediante la correcta definición de una arquitectura de marcas interna o externa. Es la fase en la que las marcas fuertes dan sus frutos más rentables, florecen las extensiones de marca, las acciones de *co-branding* y las arquitecturas complejas que permiten transformar los significados y la imagen de marca en ventajas competitivas, minimizando el riesgo de comercialización de nuevos productos y realimentando las personalidades del portafolio de marcas.

Posicionamiento

«Para triunfar en nuestra sociedad sobrecomunicada, toda marca debe crearse una posición en la mente del consumidor en perspectiva. Una posición que tenga en cuenta no solo sus fortalezas y debilidades, sino también las de sus competidores.» Ries, A. y Trout, J.

Concepto

Los orígenes del término *posicionamiento* aplicado al marketing aparecen por primera vez en un artículo publicado por Ries y Trout en *Industrial Marketing* con el título de «El posicionamiento es a lo que juega la gente en el actual mercado del “yo-también”». En 1972, los mismos autores publicaron en *Advertising Age*⁴, una serie de tres artículos bajo el título común de «La era del Posicionamiento ya ha empezado», y que posteriormente ampliaron y fundamentaron en varios libros⁵.

Los dos autores, con la autoridad que les da el hecho de haber sido los creadores del concepto, dicen que el posicionamiento es: «un sistema organizado para encontrar ventanas en la mente. Se basa en el concepto de que la comunicación solo puede tener lugar en el tiempo adecuado y bajo circunstancias propicias».

Pero las definiciones aplicadas al término de referencia son muchas, incluso son varias las que los mismos autores citados le han dado a lo largo de su obra. Desde luego no se trata tanto de definiciones diferentes, sino de diferentes enfoques del hecho básico.

Michael Porter define el posicionamiento como la elección que tiene la empresa para la construcción de una única y válida posición, considerando un sistema de actividades diferentes. Es elegir qué hacer y qué no hacer, en qué mercados entrar y en cuáles no. No se puede hacer todo a

⁴ *Advertising Age*, es una revista dedicada en gran parte al análisis de la Publicidad y el Marketing, fundada en USA en 1930. Pertenece al grupo de comunicación: Crain Communications INC. Existe una edición en español publicada en México.

⁵ Hemos hecho referencias al libro titulado en español *Posicionamiento*. Es interesante advertir que el título en inglés es *Positioning: The battle for your mind* (Posicionamiento: la batalla por su mente)

la vez, abarcar todos los mercados, todos los segmentos y todos los posicionamientos simultáneamente, sino que la estrategia implica elección de un camino, dejando atrás otras opciones.

El posicionamiento, dice Kotler, es «...el esfuerzo de grabar los beneficios clave y la diferenciación del producto en la mente de los consumidores».

Aaker, en *Construir Marcas poderosas*, opina que «... el posicionamiento de la marca es la parte de la identidad de la marca y proposición de valor que se comunicará activamente a la audiencia objetivo y que demuestra una ventaja sobre las marcas competidoras».

En resumen, el posicionamiento está referido al lugar jerárquico que ocupa una marca en la mente del consumidor, no al producto en sí, sino a su posición. Siempre está referenciado al resto de las marcas. No hay jerarquía si no existen varios elementos configuradores. Es un factor emocional en gran parte, ya que su mejor realización, su más firme localización jerárquica en la mente del consumidor, está en función de las emociones o sentimientos que logre despertar y fijar en la mente del individuo. Estas evocaciones pueden incidir en los recuerdos, experiencias o estatus del individuo o en sus condicionantes sociales, culturales, psicológicos y etc., pero el objetivo es acercar al consumidor y relacionarlo estrechamente con la marca o al producto a través de la marca.

El posicionamiento, pues, se basa en la percepción, y la percepción es la verdad dentro del individuo. La percepción es el significado que sobre la base de las experiencias atribuimos a los estímulos que recibimos a través de los sentidos.

El concepto de posicionamiento de marca implica una diferenciación clara con las otras marcas del mercado y significa plantear un conjunto de expectativas que el consumidor debe asumir. Desde luego, al plantear el posicionamiento deben tenerse en cuenta una serie de factores analíticos que Kapferer relaciona en forma de preguntas: ¿una marca para qué?, ¿una marca para quién?, ¿una marca para cuándo?, ¿una marca contra quién?

El problema que se plantea en el posicionamiento de una marca está determinado por la identidad de la propia marca. Si la marca, sea corporativa o no, no destaca por algún atributo, o sea, es la mejor en algún aspecto frente a sus competidoras, o se limita a seguir el principio de *yo también* frente a dichas competidoras aportando o copiando las innovaciones o ideas de estas, no alcanzará un posicionamiento importante en la mente del consumidor.

El puesto al que se quiere o se pretende optar, debe ser analizado con mucha atención, ya que no siempre es conveniente intentar alcanzar el primer puesto y ni siquiera es rentable. Un posicionamiento no es algo que se alcance inmediatamente con una sola acción de marketing, sino que es un proceso en el que la capacidad de absorción y maduración de la mente del grupo humano a que va dirigido es condicionante.

Ocupar un posicionamiento debe partir de un análisis de la situación y de la mente del consumidor, ya que la mente humana puede tener «espacios» vacíos para llenar, pero otras veces puede tenerlo ocupado justamente por la posición de un competidor. No realizar este análisis de la situación podrá provocar que caigamos en los errores más comunes en el posicionamiento de marca (ya citados por Kotler):

- *Subposicionamiento*: es la incapacidad de la comunicación en lograr convencer a los consumidores que compren la marca. En realidad, dice que es la incapacidad de presentar un argumento suficiente.
- *Sobreposicionamiento*: se trata de un mensaje tan directo y específico que el consumidor no se percata que va dirigido a él. En definitiva, se pierde porque no logra interesar al posible cliente.
- *Posicionamiento confuso*: plantear dos o más beneficios o motivaciones que se contradicen mutuamente. El consumidor se confunde y decide no arriesgarse a comprar un producto que no sabe qué beneficios le puede proporcionar.
- *Posicionamiento irrelevante*: ofrecer un beneficio o una motivación que interesa a muy pocos consumidores. La mayor parte de los potenciales no se sienten vinculados.

- *Posicionamiento dudoso*: cuando, por las circunstancias que sean, el consumidor no se fía de que los beneficios anunciados puedan ser facilitados por la marca o la empresa representada.

En cualquier caso, nunca, en una acción de posicionamiento, se dan las situaciones muy delimitadas, porque se actúa en un mercado fluctuante y en un sujeto –el consumidor– que está condicionado por muchas variantes, no solo personales sino también del entorno. Este mercado fluctuante, en el que también incide la competencia, es coyuntural en muchos aspectos, por lo que el posicionamiento ni es fácil de lograr ni definitivo. Aunque si se plantea correctamente y los beneficios se explican y presentan adecuadamente, las posibilidades aumentan.

Reposicionamiento

Las causas del reposicionamiento de un producto o de la misma marca pueden ser varias y sus orígenes diversos. Una marca puede perder sus atributos o un producto su posición por un cambio de las tendencias del mercado, que pueden deberse a causas tan dispares como un factor emotivo (p. ej., una tendencia a la ecología), político (rechazo de una marca con nombre extranjero, o una disposición legal que limite la venta o la promoción de un producto) o social (cambio de gustos o cambios en las estructuras económicas del grupo). También existen causas directas, como una innovación en otro producto que desplace al líder hasta este momento, o simplemente una campaña más agresiva de publicidad o distribución.

También puede deberse a causas intrínsecas del producto, como son la obsolescencia, o su incapacidad de cubrir las necesidades que se le demandan.

El reposicionamiento implica una reacción; al cambio o reacción a los nuevos factores del mercado. En definitiva, un cambio de enfoque. Y también implica cambiar los objetivos, la ventaja diferencial o los dos a la vez. Se contemplan cuatro estrategias de reposicionamiento, según el mercado y el producto:

1. Si el mercado objetivo es el mismo y con el mismo producto, el reposicionamiento debe ser de imagen.

En este caso lo importante es un cambio de imagen, que puede afectar tanto al producto como a la marca. En el caso de la marca por lo general se trata de fomentar una imagen que, aun cuando el producto pueda ser útil y cubra las necesidades y expectativas puestas en él, la marca no es conocida o valorada.

2. Si el mercado objetivo es otro y el producto el mismo, el reposicionamiento es intangible. Un ejemplo es cuando un producto está posicionado para la mujer y se reposiciona para el hombre: suele darse en productos de cosmética.
3. Si el mercado objetivo es el mismo y el producto diferente, se trata de reposicionamiento de producto.
4. Si el mercado objetivo es diferente y el producto también diferente, el reposicionamiento es tangible. Suele presentarse cuando una empresa posicionada en un segmento del mercado quiere posicionarse en otro, con un nuevo producto.

Mapas de posicionamiento. Mapas perceptuales

Los mapas de posicionamiento⁶ y los mapas perceptuales son instrumentos de trabajo para ayudar en la toma de decisiones de estrategia de posicionamiento, tanto en el periodo de planteamiento como en el de análisis.

⁶ Los mapas de posicionamiento son, en la mayor parte de los casos, también mapas perceptuales y permiten ambos identificar las fortalezas y debilidades de las marcas.

Son procedimientos por medio de los cuales un conjunto de información basada en una serie de variables de evaluación identificadas es representado gráficamente en un mapa bidimensional⁷ que permite visualizar la posición relativa de cada elemento. En definitiva, permite conocer el posicionamiento de la marca, de la competencia, identificar marcas y productos sustitutivos, diferenciar productos y marcas entre sí e identificar los nichos de mercado no cubiertos por productos o marcas. Son, pues, métodos de investigación del mercado que representan gráficamente varios tipos de situaciones del mismo y responden a una serie de variables y atributos que miden las distintas posiciones de las percepciones de los consumidores, el producto, la marca, la competencia, etcétera.

El mapa de posicionamiento es una herramienta que proporciona una representación visual y geométrica de las relaciones entre marcas y atributos/aspectos que las definen según la percepción que los consumidores tienen de ellas. Por lo tanto, se basa en las percepciones, que son los significados que atribuimos a los estímulos en función de las experiencias y que nos entran por los sentidos⁸. Estas percepciones pueden ser subjetivas, que dependen de los instintos individuales, del «yo» de la persona, o selectivas, que dependen de las experiencias, intereses y actitudes, y están influenciadas por tres factores:

1. Características físicas de los estímulos.
2. La interrelación del estímulo con su entorno.
3. Las condiciones internas de la persona.

Por otra parte, los atributos serán los que, agrupados en paneles o factores si son muchos a considerar, o solos, servirán para, una vez evaluados y convertidos en indicadores, representar gráficamente la situación de las percepciones en el mapa.

Cuando en una acción de posicionamiento nos referimos al análisis y cuantificación de las perspectivas de una situación determinada, coyuntural, actual nos hallamos entonces ante un posicionamiento analítico que es el resultante de las perceptivas manifiestas de un segmento de mercado, relacionando una determinada marca con una serie limitada de otras que compiten con ella en un determinado contexto.

Las empresas deben tener una idea clara del posicionamiento que pretenden de su marca o producto, pero también es necesario que lo sepan comunicar al consumidor. Cualquier acción de comunicación de una empresa, como se ha visto en otros apartados, no tiene ninguna utilidad si no llega al consumidor, si no se oye en «ruido».

Toda marca lleva asociada, o debe llevar, una serie de atributos que son su esencia y naturaleza, como todo producto también debe llevarlos y el consumidor debe reconocerlos. En la marca, los atributos pueden ser de tipo simbólico –por lo general lo son por lo menos en una primera etapa de posicionamiento– o estar asociados a las informaciones proporcionadas por la comunicación de la empresa. En el caso de los productos pueden también ser simbólicos, culturales, sociales o responder a la utilidad principal y las secundarias.

El análisis de estos factores, atributos y relaciones con otros productos o marcas, especialmente en este último caso, a través de las variables consideradas, produce unos indicadores que sirven para confeccionar mapas de posicionamiento perceptuales. La ventaja de estos mapas es que constituyen una herramienta para construir una representación visual de las percepciones de los consumidores sobre la marca y sobre las marcas de los competidores. Desde luego, estos mapas no solo permiten representar las posiciones absolutas y relativas de la marca respecto a la competencia, sino, y quizás lo más importante, permiten el estudio de las posiciones de la marca en función de

⁷ Pueden ser también tridimensionales, aunque no es frecuente.

⁸ La persona es sensible a los estímulos exteriores a través de los sentidos en las siguientes proporciones: Vista 55 %, Oído, 18 %, Olfato, 12 %, Tacto, 10 % y Gusto 5 %.

los atributos, que actúan como variables⁹ o categorías. Hay diferentes métodos cuantitativos que permiten la representación gráfica en mapas perceptuales; los principales son 3:

a) Escalamiento multidimensional

Transforma las percepciones o juicios de los consumidores de similitud o preferencia (preferencias por marcas o productos) en distancias que se representan en un mapa. O sea, si la percepción del consumidor sobre dos marcas es más cercana que sobre otras, pues se representarán juntas y separadas del resto de los pares.

Los mapas resultantes muestran el posicionamiento relativo entre las marcas, aunque es necesario otro análisis complementario para evaluar los atributos que predicen la posición de cada una.

b) Análisis de correspondencias

Se trata de un método para facilitar la reducción dimensional de una serie de objetos clasificados (marcas, productos) sobre la base de un conjunto de atributos y el mapa de marcas o productos relativos a estos atributos. En realidad, la ventaja que ofrece es que puede compaginar datos cuantitativos con relaciones no lineales.

La interpretación de un mapa de posicionamiento o mapa perceptual, se realiza sobre la base siguiente:

- Si dos marcas son evaluadas de la misma forma, se representarán en el gráfico cercanas, porque presentan el mismo conjunto de atributos o muy semejante.
- Si dos atributos están próximos significa que las marcas que informan estarán próximas en las percepciones de los consumidores.

Los atributos a considerar en un mapa de posicionamiento son tantos como posibles en una marca y tantos como sean necesarios para identificar un problema o una ventaja competitiva. Prácticamente de cada uno de ellos puede realizarse un mapa y relacionarse con otros en otro mapa comparativo (véase Fig. 9.7).

c) Análisis discriminante

La diferencia básica entre el análisis de correspondencias y el análisis discriminante, es que este último se centra *solo en los atributos* que muestran las principales diferencias entre marcas, o sea las que más discriminan entre las marcas pero no entre las marcas y atributos a la vez.

Habitualmente, en la investigación de mercados se trabaja con muestras de diferentes poblaciones, que formarían parte de un mismo espacio de medidas *multivariantes*, pero se supone que son muestras de poblaciones que tienen la misma dispersión y por ello suele resultar interesante localizar el subespacio de dimensión mínima, para describir, de forma efectiva, las diferencias observadas entre los grupos. En el análisis discriminante se proyectan las muestras sobre un subespacio adecuado, obteniendo:

⁹ Variable es todo aquello que puede asumir diferentes valores, desde el punto de vista cuantitativo o cualitativo. Pueden ser definidas conceptual u operacionalmente. La primera es de índole teórica y la segunda da las bases de medición y definición de los indicadores. Los indicadores constituyen el conjunto de actividades o características de un objeto. O sea, referidos a una marca, representan la cuantificación de sus atributos. Los indicadores son lo específico y concreto que representan algo más abstracto.

- Los resultados del análisis discriminante con sus funciones y la importancia relativa de cada una de las funciones.
- La localización de cada función discriminante como un vector que recoge una dimensión del subespacio del espacio original, expresado en términos de coeficientes de correlación.
- La representación de los grupos en el espacio discriminante, las medias y desviaciones de los grupos en las funciones.

El análisis discriminante puede ser visto como un tipo especial del análisis factorial, que extrae factores ortogonales que separan o discriminan mejor los grupos en el espacio de medidas dado.

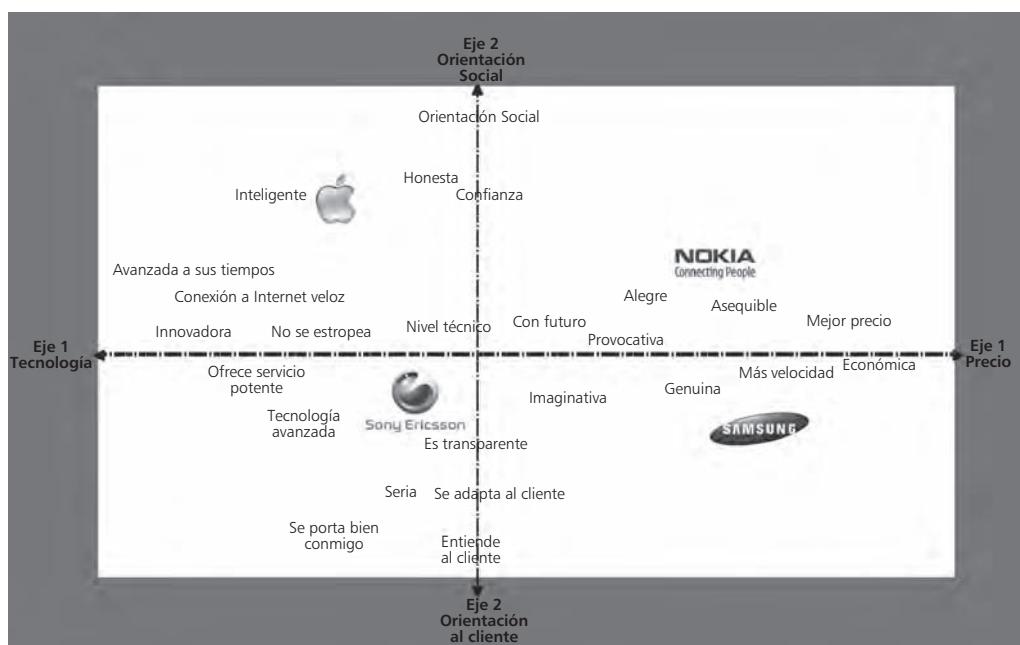


Figura 9.7. Mapa de posicionamiento realizado a partir de un análisis factorial de correspondencias. Marcas de teléfonos móviles 2011.

Gestión del posicionamiento de marca y modelo de simulación perceptual

En un mercado cada día más cambiante y maduro los profesionales de marketing acostumbran a tomar decisiones con información, prácticamente en tiempo real, en todo aquello que se refiere al desarrollo más operativo del marketing, la parte táctica del mismo, pero cuando la decisión que está en juego es estratégica, es decir, se refiere al largo plazo, la dificultad es mayor ya que la información que se necesita no es la del momento sino la del futuro y, esta no existe. Una de las soluciones habituales es contar con la simulación de mercado que intenta predecir escenarios futuros para las marcas.

En esta línea, hay modelos de simulación de imagen y posicionamiento que ayudan en la toma de decisiones sobre los posibles posicionamientos o reposicionamientos para las marcas. Modelos que intentan predecir los resultados de un movimiento en imagen y posicionamiento de las marcas.

En la actualidad existen algunos modelos y metodologías que ayudan en la toma de decisiones respecto a posibles movimientos estratégicos del posicionamiento de las marcas. La metodología más conocida se basa en la utilización del análisis factorial de correspondencias añadiendo información que el mismo análisis trata de forma pasiva, suplementaria o fuera de análisis.

Cualquiera de ellos debe tener en cuenta y cumplir con las siguientes premisas:

1. Conocer a fondo el posicionamiento de la marca y la de las marcas en competencia, identificando claramente cuáles de ellas están en competencia.
2. Determinar las dimensiones clave al establecer la estrategia de posicionamiento.
3. Elegir un posicionamiento y seleccionar los mensajes más adecuados y eficientes para intentar lograr y justificar el posicionamiento que se pretende en esta estrategia.
4. Evaluar la rentabilidad potencial del posicionamiento elegido.
5. Analizar si la marca responde a las expectativas que se desean, calculando la relevancia de los beneficios que el consumidor busca en la marca y determinando en qué medida cada marca cumple con estos beneficios buscados.
6. Determinar si estos beneficios se componen de diferentes conceptos o son beneficios individuales.
7. Evaluar la vulnerabilidad del posicionamiento elegido. Si es posible para la marca ocupar, mantener y/o defender la posición pretendida.

La mayoría de modelos existentes son métodos parciales en el plano teórico; veamos a continuación un modelo global que cumple con las premisas básicas enunciadas anteriormente.

Este modelo global que llamamos Modelo de Simulación Perceptual Integrado (MSPI) se basa en investigación cuantitativa y utiliza diferentes técnicas de análisis multivariable de forma subsecuente: análisis factorial de correspondencias, análisis factorial de componentes principales, análisis de regresión múltiple y análisis factorial de correspondencias «comparativo». Por lo tanto, debe utilizarse con investigación de campo cuantitativa, con información primaria y bajo condiciones óptimas de representatividad de la muestra, tanto por tamaño como por método de muestreo utilizado para la obtención de la misma.

El modelo propuesto se desarrolla en ocho fases (Fig. 9.8):

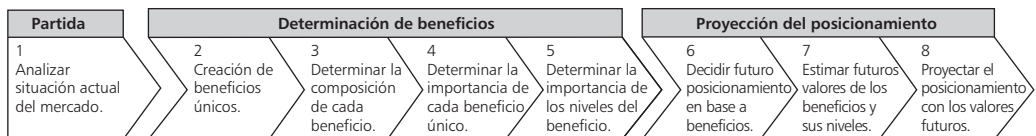


Figura 9.8. Fases del Modelo de Simulación Perceptual Integrado

Fase 1. Analizar la situación actual del mercado

El objetivo es conocer la imagen y el posicionamiento de las marcas objeto de estudio. Esta es la única fase en la que la investigación cualitativa podría tener un papel relevante en la consecución de los objetivos, ya que su utilidad estaría determinada por la capacidad de este tipo de investigación para identificar los atributos relevantes de las marcas y el mercado. En cualquier caso, es importante en este punto contar con el «set» de atributos que definen y caracterizan las marcas que concurren en el mercado y en las empresas actuales. Esta fase nos permite:

- Conocer a fondo el posicionamiento, si lo hubiera, de las marcas que están en la mente de los consumidores.

- Conocer el posicionamiento de las marcas de la competencia, especialmente de las que ocupan los primeros puestos.

Dependiendo del tipo de datos y las técnicas estadísticas utilizadas para obtener la imagen y el posicionamiento de las marcas, el desarrollo del modelo se llevará a cabo de forma diferente. En investigación cuantitativa y estadísticamente hablando existen muchos métodos para realizar y determinar el posicionamiento de las marcas y productos, pero, tal como se ha dicho en el apartado anterior, tres son los más utilizados: el análisis discriminante, el análisis de escalamiento multidimensional y el análisis factorial de correspondencias. Y con ello, también tres formas diferentes de recoger la información. Por lo tanto, dependiendo de todo ello, el modelo diferirá en las primeras etapas de su desarrollo. Es aconsejable utilizar el análisis factorial de correspondencias porque:

- Permite la representación gráfica de las marcas y los atributos en un mismo espacio geométrico.
- Permite, la obtención de información de la forma más realista posible, que es en entorno competitivo, es decir, de la misma manera que los consumidores eligen y *priorizan* qué marca van a comprar en una situación real de mercado, que es comparando entre ellas.
- En entornos empresariales y de profesionales de marketing es el método más comúnmente utilizado para analizar la imagen y el posicionamiento de marcas y productos.

Fase 2. Creación de beneficios únicos

El objetivo es crear atributos excluyentes entre ellos o lo que podríamos llamar beneficios únicos, a partir de los atributos testados. En realidad, tal y como se expresa, los beneficios son los atributos o combinaciones de los atributos originales que representan aquellos beneficios que los consumidores buscan en las marcas o productos asociados a estas marcas. La característica principal de los beneficios es que son únicos, es decir, pueden representar movimientos de posicionamiento posibles y, a pesar de que pueda existir cierta relación entre ellos, llegan a ser vías únicas de diferenciación; existen con entidad propia.

La creación de los beneficios únicos nos permite:

- Facilitar la tarea del decisor e incluso del comunicador que en el futuro deberá determinar el posible posicionamiento de la marca.
- Ayudar a evitar el posicionamiento irrelevante en el que se ofrece un beneficio que interesa a muy pocos consumidores, ya que se puede establecer un orden de importancia de los posibles beneficios de posicionamiento.
- Evitar el posicionamiento confuso y por lo tanto ayudar a no plantear dos o más beneficios que se contradicen mutuamente.
- Determinar las dimensiones clave al establecer la estrategia de posicionamiento.

La herramienta ideal para generar los beneficios únicos es el análisis factorial de componentes principales, porque es una técnica de interdependencia en la que se estudia todo un conjunto de relaciones entre variables y consigue identificar un conjunto nuevo y más pequeño de variables no correlacionadas que reemplaza al conjunto original de variables correlacionadas en el análisis de variables múltiples subsecuentes (análisis discriminante o regresión). Matemáticamente, el análisis factorial es similar al análisis de regresión múltiple, porque cada variable se expresa como una combinación lineal de factores subyacentes; sin embargo, hay que tener en cuenta que si la medición de las marcas no se ha realizado en variables métricas o de intervalo, deberá utilizarse otro método que permita trabajar con datos categóricos o agregados o, en su defecto, convertir las escalas de medida utilizadas en escalas métricas o de intervalo para poder aplicar el AFPC.

Fase 3. Determinación de la composición de cada beneficio

El resultado de la etapa anterior es haber conseguido crear beneficios únicos que, como ya hemos dicho, en lenguaje técnico los podemos llamar factores o nuevos atributos *incorrelacionados*. De todas formas, algunos beneficios únicos son combinación lineal de más de un atributo (original), por lo que al final se obtienen dos tipos de beneficios únicos:

1. Llamaremos beneficios únicos *individuales* a aquellos beneficios que estarán compuestos por un solo atributo. A partir del análisis factorial determinamos aquellos factores que tienen únicamente correlaciones altas en un solo atributo y bajos valores en el resto de atributos.
2. Llamaremos beneficios únicos *compuestos* a aquellos beneficios que estarán definidos por varios atributos originales, es decir, donde son varios atributos los que tienen alta correlación con el nuevo beneficio (factor).

Hallar los beneficios únicos y determinar la composición de cada beneficio nos permite:

- Determinar si estos beneficios son individuales o compuestos y, en consecuencia, demostrar que los atributos originales que determinan el posicionamiento no son excluyentes entre ellos y mantienen una relación de dependencia entre ellos.
- Evitar el posicionamiento confuso y por lo tanto ayudar a no plantear dos o más beneficios que se contradicen mutuamente.
- Identificar si los atributos en los que el consumidor ha valorado comparativamente las marcas generan directamente beneficios o si un beneficio se crea con más de un atributo.

Fase 4. Determinar la importancia de cada beneficio único

Conocidos los beneficios necesarios, los tipos de beneficios (individual o compuesto) y su composición (en el caso de los compuestos), con los que poder desarrollar la estrategia de posicionamiento de la marca, es imprescindible conocer la importancia relativa de cada uno de estos beneficios, porque ello nos permitirá establecer el orden en el que los consumidores fijan sus preferencias y, por lo tanto, priorizar las actuaciones y decisiones en la estrategia de posicionamiento o reposicionamiento. Determinar la importancia de cada beneficio único nos permitirá:

- Evitar el posicionamiento irrelevante en el que se ofrece un beneficio que interesa a muy pocos consumidores, ya que se puede establecer un orden de importancia de los posibles beneficios de posicionamiento.
- Elegir un posicionamiento y seleccionar los mensajes más adecuados y eficientes para intentar lograr y justificar el posicionamiento que se pretende.
- Determinar las dimensiones clave al establecer la estrategia de posicionamiento, ya referenciado en apartados anteriores de este capítulo.

Esta importancia se mide directamente de los resultados que el análisis factorial proporciona en su matriz de puntuaciones de los coeficientes factoriales, donde se relacionan el factor (beneficio único) y la relevancia (coeficiente de calificación o valor relativo) que cada atributo tiene en la configuración de este factor. Solo en el caso del análisis de los componentes principales es posible calcular las calificaciones (valores) exactas porque (estas calificaciones) no están correlacionadas.

Fase 5. Determinar la importancia de los niveles (atributos) del beneficio

Hemos hallado en la fase anterior la importancia de cada beneficio, datos muy importantes para priorizar la estrategia de posicionamiento, sin embargo, esta importancia está incompleta ya que

en el caso de los beneficios únicos individuales obtenemos la importancia del beneficio y de la variable original porque el beneficio está únicamente formado por la variable (atributo). Pero en los beneficios únicos compuestos debe estimarse la importancia de cada uno de los atributos que lo componen, ya que la relevancia de cada nivel del beneficio puede ser muy diferente y, por lo tanto, no se puede presuponer la condición de igualdad de la importancia de cada atributo en el global del beneficio.

Fase 6. Decidir el futuro posicionamiento de la marca

El modelo tiene en cuenta y parte de una situación inicial donde el que decide la estrategia de imagen y posicionamiento de marca debe decidir el futuro posicionamiento buscado. Es decir, es una tarea subjetiva en la que el que toma la decisión, deberá determinar el posicionamiento deseado.

El profesional y la empresa deben tener una idea clara del posicionamiento que pretenden de su marca o producto, pero también es necesario que lo sepan comunicar al consumidor. Cualquier acción de comunicación de una empresa, como se ha visto en otros apartados, no tiene ninguna utilidad si no llega al consumidor, si no se oye en «ruido».

Este posicionamiento puede buscarse en función de toda la serie de beneficios que la marca puede ofrecer y que a su vez hayan sido testados. En este caso el *decisor* deberá determinar en qué beneficios desearía que la marca se posicionara en el mercado.

En principio, la creación de beneficios únicos indica que cada uno de ellos es una posibilidad única de dirigirse al mercado. Aunque evidentemente existe también la posibilidad de combinar dos o más beneficios para acercarse al mercado, y esto es posible gracias al cálculo de las importancias de los beneficios de la fase 3 del modelo.

Fase 7. Estimar futuros valores de los beneficios y sus niveles

Los resultados de la fase anterior nos permitirán determinar los pesos, tanto de los beneficios únicos individuales, como de los beneficios únicos compuestos, y de los niveles (atributos) que forman estos beneficios compuestos. Los pesos o importancias determinan en qué medida deben establecerse cambios en los beneficios y sus niveles para intentar conseguir un posicionamiento determinado.

Por lo tanto, se trata de plantear estrategias de posicionamiento futuras para nuestra marca siguiendo el proceso que se detalla a continuación:

1. En el primer paso, tal como acabamos de mencionar, deberemos decidir qué estrategia de posicionamiento se quiere seguir en el futuro de nuestra marca.
2. Posteriormente, determinar qué beneficios forman parte de nuestra estrategia de posicionamiento. Es decir, que beneficios forman parte o encajan con el escenario propuesto para la marca.
3. El tercer paso consiste en determinar el incremento deseado para la estrategia de posicionamiento elegida.
4. Aplicar y calcular los nuevos valores de los beneficios y sus niveles en proporción a su peso hallado en el modelo.

Fase 8. Proyectar el posicionamiento con los valores futuros

La estimación de valores de la etapa anterior nos ha proporcionado la información necesaria para poder realizar el análisis de los datos de imagen de marca, con la herramienta de posicionamiento utilizada. En esta etapa se trata sencillamente de utilizar los valores obtenidos en la fase siete, aplicar el análisis estadístico necesario para realizar el posicionamiento, que en nuestro caso es el

análisis factorial de correspondencias, y proyectar los nuevos ejes y posicionamiento de las marcas y atributos testados.

El modelo propone la proyección de los valores futuros a partir de la misma técnica utilizada para realizar el análisis de la situación inicial por coherencia con el proceso, el análisis factorial de correspondencias, sin embargo, se propone una *variación* con el objetivo de lograr observar el movimiento de los diferentes escenarios a comparar.

Esta «variación» en el AFC da lugar a lo que llamamos AFC Comparativo o que otros autores llaman AFC Múltiple. Técnicamente el AFCC sigue el mismo procedimiento que el AFC tradicional, pero su variación es el cálculo de los *ejes factoriales comunes*, es decir, ejes que tienen en cuenta los escenarios o periodos en estudio; por lo tanto, el espacio geométrico donde se posicionan las marcas y atributos es un espacio común resultado del cálculo conjunto de los dos periodos o escenarios. El AFCC nos permite comparar dos situaciones de mercado en un mismo espacio vectorial, es decir, es posible obtener un mapa perceptual de dos escenarios diferentes del mismo mercado. Por ejemplo, nos permite observar los movimientos de marcas y atributos en diferentes momentos del tiempo, o como en nuestro caso comparar o relacionar el movimiento entre un periodo real y un periodo simulado.

Bibliografía

- AAKER L. J. «Dimensions of Brand Personality». *Journal of Marketing Research*. Agosto, vol. 34, Num 3. 1997; P. 347-356.
- AAKER, D. *Construir marcas poderosas*. Ediciones Gestión 2000. Barcelona. 2002; p.82
- *Construir marcas poderosas*. Ediciones Gestión 2000. Barcelona. 2002; p.212
- *Gestión de Valor de Marca. Capitalizar el Valor de la Marca*. Diaz de Santos. Madrid. 1994
- JOACHIMSTHALER E, *Liderazgo de marca*. Deusto, Bilbao, 2005.
- CHEVALIER, M., MAZZALVO, G. *Pro Logo. Por qué las marcas son buenas para usted*. Editorial Belacqua. Barcelona. 2005; P. 127
- DAVIS, S. *La marca. Máximo valor de su empresa*. Pearson Educación. México. 2002; P. 55
- DOBNI, D y ZINKHAN, G. M «In Search of Brand Image: A Foundation Analysis», *Advances in Consumer Research*, vol. 17, 1990; P. 110-119.
- GOBÉ, M. *Branding Emocional: El nuevo paradigma para conectar emocionalmente las marcas con las personas*. Divine Egg Publicaciones, Barcelona 2005.
- JIMÉNEZ ZARCO, A. I. (coord.) et ál. *Dirección de productos y marcas*. Barcelona. Editorial de la Universitat Oberta de Catalunya. Barcelona. 2004. P.73
- JIMÉNEZ ZARCO, A. I. (coord.) et ál. *Dirección de productos y marcas*. Barcelona. Editorial de la Universitat Oberta de Catalunya. Barcelona. 2004. P.98
- KAPFERER, J. *La marca, capital de la empresa*. Editorial Deusto. Bilbao. 1992;
- KELLER, K. L. *Strategic Brand Management: Building, Measuring and Managing Brand Equity*. Prentice Hall. Nueva Jersey. 1998
- KOTLER, P. *El Marketing según Kotler. Como crear, ganar y dominar a los mercados*. Ed. Paidós. Barcelona. 1999; p.53
- KOTLER, P. *Los 80 conceptos esenciales de marketing: de la A a la Z*. Pearson Educación. Barcelona. 2004.
- KOTLER, P., ARMSTRONG, G., SAUNDERS, J. y WONG, V. *Introducción al Marketing*. Prentice Hall. Madrid. 2003
- MALHOTRA, N. K. *Investigación de Mercados, un enfoque aplicado*. Pearson Educación. México. 2004.
- MARTÍN GARCÍA, M. *Arquitectura de marcas. Modelo general de construcción de marcas y gestión de sus activos*. Ed. ESIC. Madrid. 2005; P. 66.
- *Arquitectura de marcas. Modelo general de construcción de marcas y gestión de sus activos*, ESIC, Madrid. 2005; P. 70-71.
- MOLINÉ, M. *La Comunicación Activa. Publicidad Sólida*. Ed. Planeta. Barcelona. 2003

- MOLINÉ, M. *Malicia para vender con marca*. Bilbao. Deusto. 1996.
- OLLÉ R., RIU D. *El nuevo brand management*. Ediciones Gestión 2000. Barcelona, 2009; 43, 135-140.
- ORTEGA MARTÍNEZ, E. *Manual de investigación comercial*. Editorial Pirámide. Madrid. 1992; P 468.
- PORTER, M. *Ser competitivo. Nuevas aportaciones y conclusiones*, Ed. Deusto. Bilbao. 2003
- RIES, A., TROUT, J. *Marketing de guerra*. McGraw-Hill, Madrid. 2000; P 44;
- RIES, A., TROUT, J. *Posicionamiento*. McGraw-Hill Interamericana. Madrid, 1991;
- SANZ DE LA TAJADA, L. A. *Posicionamiento y Percepción de Marcas*. En: Martínez Gastey, J. et ál. Ed. Aedemo. Barcelona. 2000; P951

Tema 10

Marketing y redes sociales

José Luis Crespán Echegoyen - Carolina Luis Bassa
Universidad Pompeu Fabra

¿Qué son las redes sociales?

En el ámbito de las ciencias sociales, una red social es una estructura más o menos compleja de grupos de personas, las cuales a su vez comparten entre sí uno o varios tipos de relaciones, tales como amistad, parentesco, intereses, conocimientos, etc.

Cuando estas relaciones entre personas y grupos se establecen a través de Internet, se denominan «redes sociales digitales», y se entienden como el espacio en el que se genera interacción social a través de identidades digitales conocidas como usuarios¹.

Características de las redes sociales

- *Están basadas en el usuario*: las redes sociales son construidas y dirigidas por los mismos usuarios, quienes además las nutren de contenido.
- *Son un fenómeno global, espontáneo y creciente*: alcanzan todas las latitudes de manera no planificada y se extienden muy rápidamente.
- *Son interactivas*: las redes sociales, además de un conjunto de salas de chat y foros, suelen tener una serie de aplicaciones basadas en una red de juegos, lo que les permite otra forma de interactuar y divertirse con los amigos.
- *Potencian las relaciones comunitarias*: las redes sociales, además de la opción de conseguir nuevos amigos sobre la base de intereses, también permiten volver a conectar con personas con las que se ha perdido contacto desde muchos años atrás.
- *Proporcionan una difusión casi instantánea*: las redes sociales permiten que el contenido publicado por un usuario prolifere, a través de una red de contactos y subcontactos, de manera inmediata.
- *Poseen un alto componente emocional*: las redes sociales permiten comunicarse directamente con un círculo de amigos que pueden ofrecer una gran cantidad de apoyos en cualquier tipo de situación.

El desarrollo y la utilización de las redes sociales digitales por parte de las organizaciones están ayudando a cambiar el concepto de negocio. La facilidad, economía y eficacia que representa su uso en aspectos como la comunicación, la gestión de la información comercial y la relación con proveedores y clientes induce a las empresas a utilizarlas como una herramienta privilegiada de comunicación con todos sus interlocutores. Las organizaciones están comprendiendo que las redes sociales digitales están propiciando un cambio de las reglas de funcionamiento comunicativo e, incluso, un cambio en la forma de vincular la marca con las audiencias.

¹ Fuente: <http://www.sociologiayredessociales.com/2010/04/definicion-de-red-social-en-internet-e-identidad-digital/>

Breve historia de las redes sociales

Es en el año 1971 cuando se realiza la primera conexión entre dos ordenadores a través de un correo electrónico: los ordenadores se encontraban en la misma sala. Este suceso estuvo a cargo de Ray Tomlinson, Ingeniero Informático de la empresa BBN (Bolt, Beranek and Newman), seleccionada por el Departamento de Defensa de Estados Unidos para crear la red de ordenadores ARPANET².

Este sencillo evento constituyó el nacimiento de la comunicación electrónica entre individuos a través de ordenadores, convirtiéndose en el embrión de las futuras redes sociales.

Desde ese momento hasta la fecha, comienza un crecimiento acelerado entre los usuarios de Internet de intercambio de información personal y profesional. En 1997, se inaugura la web Six-degrees.com, que permite la creación de perfiles personales y el listado de amigos. El modelo no tuvo el éxito esperado quizá por haberse lanzado en un momento extemporáneo donde aún no se encontraba maduro el uso de Internet (Kirkpatrick, 2011)

El estallido de la «burbuja de Internet» en el año 2000, que trajo como consecuencia el desplome de las acciones de las puntocom en el mercado bursátil, no hizo mella en el crecimiento de las redes de usuarios, y en 2002 se lanza el portal Friendster, pionero en la conexión online de «amigos reales».

Cronología de las RRSS

1971: Se envía el primer mail. Los dos ordenadores protagonistas del envío estaban uno al lado del otro.

1978: Se intercambian BBS (Bulletin Board Systems) a través de líneas telefónicas con otros usuarios.

1978: Las primeras copias de navegadores de Internet se distribuyen a través de la plataforma Usenet.

1994: Se funda GeoCities, una de las primeras redes sociales de Internet tal y como hoy las conocemos. La idea era que los usuarios crearan sus propias páginas web y que las alojaran en determinados barrios según su contenido (Hollywood, Wallstreet, etc.).

1995: TheGlobe.com da a sus usuarios la posibilidad de personalizar sus propias experiencias *online*, publicando su propio contenido e interactuando con otras personas con intereses similares.

1997: Se lanza AOL Instant Messenger.

1997: Se inaugura la web Sixdegrees.com, que permite la creación de perfiles personales y el listado de amigos.

2000: La «burbuja de Internet» estalla.

2002: Se lanza el portal Friendster, pionero en la conexión *online* de «amigos reales». Alcanza los 3 millones de usuarios en solo tres meses.

2003: Se inaugura la web MySpace, concebida en un principio como un «clon» de Friendster. Creada por una empresa de marketing *online*, su primera versión fue codificada en apenas 10 días.

2004: Se lanza Facebook, concebida originalmente como una plataforma para conectar a estudiantes universitarios. Su pistoletazo de salida tuvo lugar en la Universidad de Harvard y más de la mitad de sus 19.500 estudiantes se suscribieron a ella durante su primer mes de funcionamiento.

2006: Se inaugura la red de microblogging Twitter.

2008: Facebook adelanta a MySpace como red social líder en cuanto a visitantes únicos mensuales.

2011: Facebook tiene 600 millones de usuarios repartidos por todo el mundo; MySpace, 260 millones; Twitter, 190 millones y Friendster, apenas 90 millones.

Friendster alcanza los tres millones de usuarios en solo tres meses. A partir del año 2002 comienza el auge de las redes sociales. Se inauguran redes como MySpace y surge Facebook, concebida inicialmente como una plataforma para conectar a estudiantes universitarios. Su arranque

² ARPANET=Advanced Research Projects Agency Network.

Fuente: <http://www.maestrosdelweb.com/editorial/emailhis/>

tuvo lugar en la Universidad de Harvard y más de la mitad de sus casi 20.000 estudiantes se afiliaron a ella durante su primer mes de funcionamiento³.

Para estos años, Internet era considerada una herramienta de negocios rápida, eficiente y transparente. Alan Greenspan, ex presidente de la Reserva Federal de Estados Unidos llegó a definir a Internet como un «instrumento para hacer más transparentes los mercados». Opinaba que la red ayudaría a «reasignar riesgos» a través de una nueva posibilidad de «valorar los productos financieros complejos a nivel mundial».

La crisis financiera demostró que Internet no era suficiente para contener la ola especulativa que se generó a partir de los bonos basura y que fue manejada bajo las propias narices de Greenspan en Nueva York.

Pero a pesar de este episodio, la crisis financiera abrió a Internet un nuevo escenario: los inversionistas, sobre todo los que habían sido defraudados, se volcaron hacia las redes sociales para manifestarse y hacer sentir su voz. Fue el auge de Twitter, la red de *microblogging*, que según Nielsen Online pasó de 475.000 usuarios en febrero de 2008 a más de 7 millones el siguiente año, cuando la crisis estaba en pleno apogeo⁴.

La Figura 10.1 muestra el alcance actual de las redes sociales a nivel mundial⁵.

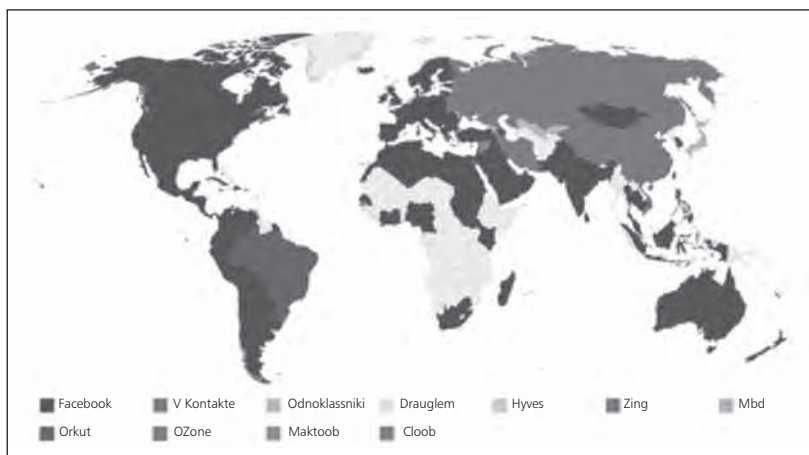


Figura 10.1. Mapa mundial de redes sociales.

Fuente: www.adtelligence.de

Tendencias que están impulsando a las RRSS como nueva herramienta de marketing

Se pueden identificar cinco grandes aspectos que están impulsando a incorporar las redes sociales como nueva herramienta de Marketing:

La nueva publicidad

«Las empresas están empezando a ver que en lugar de gastar millones de dólares en campañas publicitarias tradicionales, pequeños actos pueden ser más valiosos porque la gente, inevitablemente, buscará compartir esas experiencias a través de las redes sociales»

Soren Gordhamer, «*Wisdom 2.0*»

³ Fuente: <http://www.marketingdirecto.com/actualidad/social-media-marketing/breve-historia-de-las-redes-sociales/>

⁴ Fuente: <http://www.lafabricaimaginario.com/2009/10/redes-sociales-estn-cambiando-los-negocios/>

⁵ Fuente: <http://www.adtelligence.de/Wiki/?p=599>

Diálogo frente a monólogo

La primera tendencia identificada es la transformación del monólogo al diálogo. La forma tradicional que las empresas han tenido hasta la fecha para comunicarse con sus clientes ha sido a través de mensajes unidireccionales que salen de los planes internos de la empresa y son distribuidos a través de los diferentes medios de comunicación. El surgimiento de las redes sociales ha dado al usuario el poder de expresar sus opiniones sobre su experiencia con la empresa de manera abierta, directa, inmediata y global. Las empresas están adaptando sus políticas de posicionamiento de la marca en la mente del consumidor buscando mostrar su lado humano, dándole la bienvenida a la transparencia y al diálogo.

Retomando el ejemplo de la crisis financiera: en el momento más álgido de la crisis, Wells Fargo, el cuarto banco más grande de Estados Unidos en términos de activos, convirtió su cuenta en Twitter (www.twitter.com/Ask_WellsFargo) en su canal estrella de comunicación. Por este medio respondieron miles de dudas. Soportaron por meses un intenso bombardeo de preguntas de sus clientes y acreedores. Pero el proyecto creció y hoy tiene más de 6.000 seguidores⁶.

El mensaje que se percibe en este aspecto es que en este nuevo contexto de comunicación, las empresas deben aprender a resaltar menos los «excelentes beneficios del producto o servicio» y comenzar a destacar más los hechos y las acciones que le dan personalidad y vida a la marca. Deben comenzar a hablar más sobre las personas que hacen a esa empresa un organismo vivo y sensible a sus clientes. El cliente, al sentirse escuchado y ver su inquietud atendida, generará nexos emocionales que se traducirán en lealtad a la marca.

Pérdida del control de la marca

La comunicación de los atributos de la marca y la propaganda oficial tradicionalmente era acordada internamente en la empresa y, en muchos casos, gestionada por una agencia de relaciones públicas cuidadosamente seleccionada que se hacía cargo de aquellas ocasiones en que se podían presentar «incendios comunicacionales» que apagar. Hoy, todos los interlocutores de una empresa (clientes, empleados, proveedores) pueden ser activos promotores de sus productos y servicios y emitir opiniones directas en los sitios públicos como redes sociales. Esto puede ser tan beneficioso como perjudicial. En el 2009, la empresa Toyota enfrentó un caso de falla en uno de sus modelos que repercutió en varios accidentes mortales. El caso se convirtió en un escándalo mediático en el que las redes sociales jugaron un importante papel a través de los grupos de usuarios afectados y personas solidarizadas con las víctimas. Independientemente de los rumores de si esta campaña fue orquestada o no por la competencia, el crecimiento de los grupos de opinión sobre este tema, que se comenzó a denominar *pedalgate*⁷, fue uno de los principales ingredientes para que la marca Toyota perdiera, en el 2009, su posición de liderazgo en el mercado norteamericano y en el contexto internacional⁸.

Entendiendo que ante esta nueva realidad en la era de las redes sociales, el control convencional de la marca es ineficiente y desgastante, es lógico pensar que es más conveniente entrenar a los miembros de la empresa a usar Internet a su favor, creando grupos en el interior de las redes y permitiendo que los empleados participen como prescriptores.

Compartir experiencias

Una de las cosas que permiten las redes sociales a las empresas es tener a su disposición su propia plataforma de publicidad y promoción. Adicionalmente, estas plataformas se transforman en cana-

⁶ Fuente: <http://www.lafabricaimaginario.com/2009/10/redes-sociales-estn-cambiando-los-negocios/>

⁷ *Pedalgate*: Por su similitud al escándalo Watergate

⁸ Fuente: <http://marketisimo.blogspot.com/2010/02/toyota-y-la-ambicion-de-la-cuota-de.html>

les directos de comunicación con su público objetivo. Según Soren Gordhamer, consultor y autor del libro *Wisdom 2.0*, «Las empresas están empezando a ver que en lugar de gastar millones de dólares en campañas publicitarias tradicionales, pequeños actos pueden ser más valiosos porque la gente, inevitablemente, buscará compartir esas experiencias a través de las redes sociales».

Las redes sociales como Facebook y Twitter pueden ser excelentes canales para entender realmente lo que la gente quiere y opina de sus productos y servicios. Las empresas deben aprender a plantear preguntas por esos medios y, sobre todo, concentrarse en responder lo que su audiencia requiere.

Formar parte de la comunidad

En las redes sociales las relaciones se desarrollan en un mismo nivel y las personas se sienten iguales entre sí. En los grupos de Facebook, las personas son las que deciden pertenecer a un grupo. Si se sienten identificadas con una idea, entran al grupo y se convierten en «fans». Ser fan implica ser igual a los demás, ser pares. En el caso de Twitter, las personas son seguidoras y a la vez líderes. Buscan a los líderes de opinión para seguirlos y al mismo tiempo emiten opiniones lo que le convierte en líderes de sus seguidores. La clave entonces en redes sociales es COMPARTIR. Imponer es un error.

La empresa Weight Watchers, dedicada al negocio de la pérdida de peso, ha convertido su sitio en Facebook en un complemento perfecto de su página web. El sitio que actualmente cuenta con más de 500 mil fans, es una plataforma de preguntas, respuestas, casos de éxito y testimoniales de los usuarios de los productos. La empresa ha creado un personaje ficticio en figura de dibujo animado quien comparte con los usuarios sus consejos e ideas para seguir los tratamientos y preparar comidas sanas.

Otro aprendizaje para las empresas ante las redes sociales es que no se trata solo de escribir, sino de integrarse a una comunidad. La empresa puede organizar un grupo, tomar las riendas y planificar la manera de escuchar y proponer ideas. La actuación de una empresa en redes sociales significa comportarse como cualquier miembro más y participar activamente, a través de comentarios, recomendaciones o votaciones⁹.

Hechos, no palabras

El consumidor que se mueve en la Web2.0 es una persona informada, consciente de su rol, creativa y participativa que utiliza las redes sociales y los blogs como plataformas para dar a escuchar su voz. Son clientes que se documentan, opinan con confianza y critican sin tapujos. En este escenario, a las empresas no les basta con escuchar, deben actuar. Starbucks, la cadena de cafeterías con presencia mundial, ha creado su propia herramienta de participación a través de su página: www.mystarbucksidea.com. La idea es clara y se lee en la primera página del sitio. Starbucks declara: «Usted sabe mejor que nadie lo que quiere de Starbucks. Entonces, díganoslo. ¿Cuál es su “Idea de Starbucks”? Sea algo revolucionario o simple, queremos oírlo. Comparta sus ideas, díganos lo que piensa de las ideas de otros y únase a la discusión. Estamos aquí, y estamos listos para hacer de estas ideas realidad. Vamos a empezar». Esta página está enlazada con sus correspondientes sitios en redes sociales.

¿Cómo es el consumidor 2.0?

- Es una persona informada, lúcida, creativa y participativa.
- Utiliza las redes sociales y los blogs como plataformas para hacer sentir su voz.
- Son clientes que se informan, promueven con gusto y también critican abiertamente

⁹ Fuente: Sitio Facebook de Weightwatchers: <http://www.facebook.com/weightwatchers?ref=ts>

Si las empresas deciden utilizar las redes sociales como herramienta directa de comunicación, deben seguir las recomendaciones de sus asesores en servicio al cliente y escuchar atentamente lo que sus usuarios dicen sobre la empresa y sus productos; pero lo más importante: deben hacerles caso. Formar equipos que ataquen los problemas y comunicar activamente cada solución puede ser la base para aprovechar el poder de las redes sociales.

Tipos de redes sociales

Por su funcionalidad y utilización los tipos de redes sociales más importantes son:

- Personales.
- Profesionales.
- Blogs.
- Publicaciones.
- Fotografías.
- Audios.
- Vídeos.
- Microblogging.
- Geolocalización y movilidad.

Clasificación

Personales

Son herramientas que nos permiten compartir información con nuestros amigos, y esta información puede ser texto, audio, vídeo...

La gente está en redes sociales porque quiere socializar con gente con sus mismos intereses.

Ejemplos de redes sociales personales:

- Facebook: www.facebook.com (amigos)
- Bebo: www.bebo.com (en vías de extinción)
- Friendster: www.friendster.com (para jugar)
- Tuenti: www.tuenti.com (exclusiva para socios)



Profesionales

Son redes que permiten promocionar a las personas ante empresas y colegas destacando sus atributos profesionales.

Son utilizadas tanto para reclutar personal como para colocar un CV.

Ejemplos de redes sociales profesionales:

- LinkedIn
- Xing



Blogs

Un blog, o en español también una bitácora, es un sitio web periódicamente actualizado que recopila cronológicamente textos o artículos de uno o varios autores.

Aparece primero el más reciente, donde el autor conserva siempre la libertad de dejar publicado lo que crea pertinente.

Algunas herramientas para hacer blogs:

- www.blogger.com
- www.wordpress.com



Presentaciones

Para compartir las presentaciones que hacemos.

Permiten:

- Incrementar el *branding* de nuestra marca.
- Posicionarnos como expertos en el tema del que se habla.
- Ser canal de captación de e-mails para incrementar la base de datos de los potenciales clientes.

Una de las más usadas es www.slideshare.com



Fotografías

Para fomentar la marca a través de las imágenes.

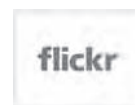
Para compartir situaciones a través de testimoniales gráficos.

Uno de los *sites* de fotografías más usados es:

Flickr: www.Flickr.com

Otros:

- Picasa
- Zoomr
- Twitxr
- SmugMug
- Photobucket



Audios

Los *podcast* son archivos de audio digitales que podemos almacenar en nuestros dispositivos móviles y escucharlos en cualquier momento.

Son similares a los programas de radio.

Ejemplos de audios:


- iTunes: www.itunes.com (Apple)
- Podcast.com: www.podcast.es (una de las más usadas para crearlos)

Otras:


- Rhapsody: de RealPlayer (no en España)
- Podbean: para iniciar *podscasting*




Vídeos

<p>Son sitios para compartir vídeos caseros. No deben pasar más de 20 minutos. Permiten la búsqueda. Si una imagen vale más que mil palabras, un vídeo vale más que... El más popular: www.youtube.com Otros</p> <ul style="list-style-type: none"> • Metacafe • Vimeo • Viddler • Google Vídeo 	
--	--

Microblogging

<p>También conocido como <i>nanoblogging</i>, es un servicio que permite a sus usuarios enviar y publicar mensajes de texto breves (140 caracteres).</p> <p>Se muestran en la página de perfil del usuario, y son también enviados de forma inmediata a otros usuarios que han elegido la opción de recibirlos.</p> <p>El más conocido: www.twitter.com Otros:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Plurk • Twitxr 	
---	--

Geolocalización y movilidad

<p>Es una campaña de promoción de sitios turísticos en la que los usuarios pueden, mediante sus móviles, «chequearse» en los lugares que previamente se definan obteniendo puntos por hacerlo.</p> <p>El sistema consta de una aplicación que funciona en móviles con sistema iPhone o Android y con una aplicación web para los usuarios, la cual permite el registro de los nuevos usuarios y ver sus estadísticas.</p> <p>Beneficios:</p> <ul style="list-style-type: none"> Hacer crecer, fidelizar y dinamizar una comunidad <i>online</i>. Dar a conocer establecimientos y actividades. Ser pioneros en promoción del turismo por medio de una red social basada en la geolocalización con móvil. 	
---	--

Otras

Emisión en streaming → televisión y radio por Internet

Ejemplo: www.blogtalkradio.com, <http://es.justin.tv/directory>

Videojuegos → plataformas de juegos virtuales

<http://www.entropiauniverse.com>

Aplicaciones de productividad → herramientas para edición, hojas de cálculo, encuestas

www.google.com/apps, <http://www.zoomerang.com/>

Agregadores de noticias → para compartir información

www.meneame.net, <http://digg.com/news>

RSS → para compartir contenidos sin necesidad de un navegador especial

www.feedburner.com

Foursquare → redes basadas en la geolocalización

<http://foursquare.com/>

Interpersonales → colaboración entre personas

Skype, Messenger

Terminología usada en las redes sociales

tweets y los *retweets* → mensajes publicados en Twitter y reenvío de los mismos por parte de terceros

hacerse fan → anotarse como amigo a una página de Facebook.

poner un post → escribir algo en nuestra página o en la página de otro.

taggear → poner una etiqueta sobre una foto o publicación en Facebook.

viralidad → difusión exponencial de un mensaje a través de las redes sociales.

widgets, gadgets: pequeña aplicación para dar fácil acceso a una aplicación (relojes, notas, etc.)

<http://the-cocktail.com/es/blog/los-widgets-como-paradigma-de-interaccion-20>

Niveles de participación de los usuarios en las redes sociales

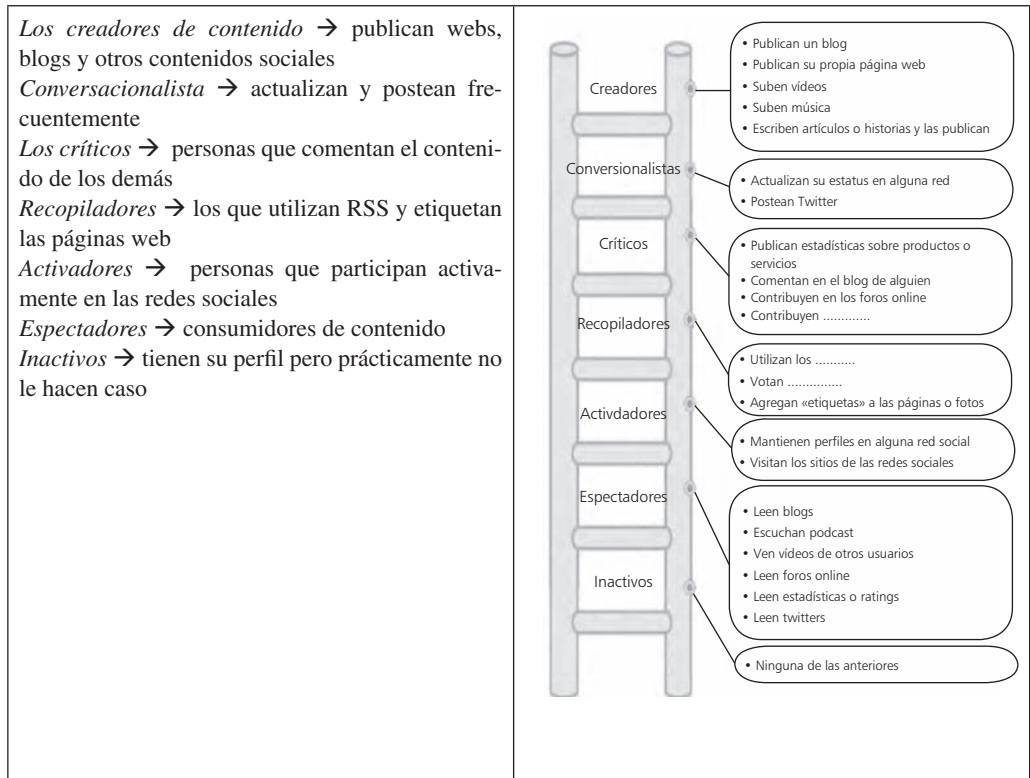


Figura 10.2. Niveles de participación de los usuarios de RRSS.

Fuente: North America Technographics Empowerment Online Survey, Q4 2009 (USA)

Las redes sociales como herramienta de marketing para apoyar al negocio

Los parámetros sugeridos a tener en cuenta a la hora de definir una estrategia de redes sociales están basados en los pasos para desarrollar un plan de marketing tradicional.

Definición del objetivo

Como en todo plan estratégico, debe partirse de la definición operativa del objetivo a conseguir. Los objetivos que generalmente se buscan con estrategias de redes sociales contemplan aspectos tales como:

- a) Generar tráfico en el sitio de Internet.
- b) Incrementar el nivel de interacción de los usuarios a través del intercambio de preguntas y respuestas.
- c) Posicionar la marca participando en grupos de redes sociales que valoran los atributos.
- d) Lanzar nuevos productos, utilizando las plataformas para informar sobre beneficios, precios, puntos de venta, etc.
- e) Incrementar el número de contactos buscando ampliar la base de datos de clientes actuales y potenciales.
- f) Mejorar el servicio de atención al cliente aprovechando las plataformas para dar soporte directo y crear comunidades de usuarios que se apoyen mutuamente.
- g) Hacer investigación de mercado, formulando preguntas que permitan realizar sondeos de opinión sobre aspectos concretos del producto o servicio.

Analizar la situación actual

La empresa debe revisar cómo es su presencia actual en las redes sociales al igual que la de sus competidores. Al hacer el análisis, la organización deberá responder preguntas tales como: ¿quiénes somos en la red?, ¿quién habla de nosotros?, ¿qué se dice de nosotros?, ¿dónde se habla de nosotros?

Definir el público objetivo

Al decidir estar en las redes sociales se debe tener claro el *target* o audiencia que queremos atender. No se debe olvidar que en redes sociales las empresas son «elegidas» por su público. Crear un sitio en redes sociales no es suficiente si no tenemos claro dónde se encuentran nuestros clientes en esa misma red. Es por eso que, además de identificar cuáles son y dónde se encuentran las personas u organismos de nuestro *target*, la empresa deberá especificar aspectos como:

- a) las palabras clave que identifican nuestro producto o servicio ante cada una de las audiencias,
- b) cómo llegar a esas audiencias a través de las redes sociales. En este punto es donde es conveniente la incorporación de empleados e interlocutores de la empresa al sitio,
- c) cuál será el tono que se utilizará en el sitio social, el cual dependerá directamente de cada una de las audiencias a las que se dirigirá la empresa.

Establecer el posicionamiento

Definir cómo desea la empresa ser vista en la red social es fundamental. Teniendo presente el punto desarrollado en la sección anterior, se debe recordar que una de las principales tendencias

en redes sociales es la paridad de roles entre empresa y clientes. ¿Cómo desea entonces presentarse la empresa ante su grupo de fans o seguidores? ¿Cómo se logra mantener la coherencia entre el mensaje y el posicionamiento? ¿Cómo integrar toda la comunicación en redes sociales con la de la empresa?

Una manera de lograr esto es desarrollando un mapa de enlaces. Un mapa de enlaces es una representación gráfica de los sitios sociales en los que la empresa tendrá presencia. Una sugerencia es mantener siempre en el centro de ese mapa el sitio web de la empresa y desde ese punto central establecer las conexiones con los diferentes sitios de redes sociales.

Si la empresa no posee una web oficial, se puede sustituir temporalmente por un blog corporativo donde poder concentrar la información general de la empresa. Es recomendado desarrollar un sitio web oficial lo más pronto posible. Hoy en día toda empresa que desee transmitir una imagen de seriedad y formalidad debe poseer su propio dominio y sitio web.

En la Figura 10.3, se muestra una sugerencia de un mapa de enlaces colocando en el centro la página web de la empresa.

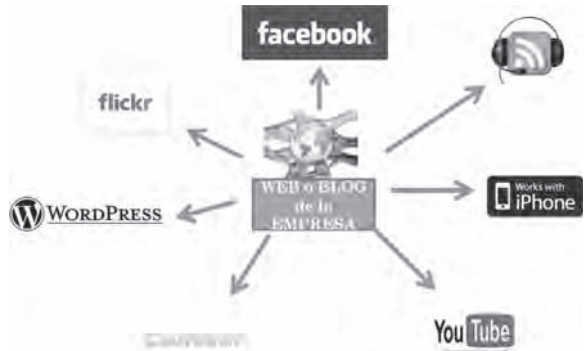


Figura 10.3. Ejemplo de un mapa de redes sociales para una empresa

Fuente: elaboración propia.

Desarrollar el plan de medios y acciones en social media

Al igual que en los planes de marketing tradicionales, es conveniente elaborar un plan de medios donde la empresa determine los canales, fechas y responsables de las acciones en las redes sociales. También se definen en este punto las estrategias promocionales a usar en la red social. Se pueden utilizar las redes sociales para hacer regalos o descuentos especiales o invitar a eventos propios de la marca.

En este punto las empresas deben estudiar la opción de incorporar a sus operaciones las funciones de *community manager* o gestor de redes sociales. Dependiendo del tamaño de la empresa y de su involucración en redes sociales, estas funciones pueden ser asumidas por el responsable de marketing de la empresa o puede ser creado el cargo. Lo que sí debe tenerse muy presente es que la gestión de las redes sociales implicará un trabajo intenso y continuo de seguimiento y control de las redes, de respuesta a las preguntas y promoción del diálogo, y que debe haber alguien responsable de gestionar estas acciones bajo las directrices comunicacionales de la empresa.

Controlar y medir los resultados

Actualmente existen innumerables herramientas de medición para medir el comportamiento de las redes sociales. Además de las herramientas propias de cada red social tales como *Facebook Analytics* para Facebook o *Twitter Analytics* para Twitter, sitios como Google ofrecen su herramienta gratuita *Google Analytics*, que permite ver estadísticas y estudios sobre sitios web. Se ofrecen también herramientas para gestionar campañas de marketing en redes sociales, como es el caso de Wildfire y Spredfast, que permiten entre otras cosas comparar los resultados de las distintas campañas que hayamos realizado en Facebook y en Twitter, además de poder comparar la popularidad de distintas empresas en estas redes sociales para así valorar, por ejemplo, cuál es la posición de los competidores. Otras herramientas interesantes, como es el caso de Natter, permite

uniformar la información que se transmite a lo largo de todas las redes sociales para evitar la duplicidad o contradicción entre los diferentes sitios.

El *software* Rrrewind permite conocer qué temas han sido populares antes de emprender una campaña. Esta información puede ser usada como fuente de inspiración o para innovar. Los resultados pueden clasificarse por fechas y agruparse según la fuente: Delicious, Digg, Youtube, Flickr, etcétera.

En el caso de que la empresa desee manejar la página como un *call center*, también se cuenta con herramientas como CoTweet que permite manejar una cuenta de Facebook o Twitter en un equipo de cinco personas, como si se tratase de un *helpdesk*, para así controlar los mensajes que llegan y asignar la respuesta a la persona más adecuada del equipo.

Una herramienta muy utilizada para calcular el ROI que puede producir en la empresa una estrategia de redes sociales es la fórmula SMV de la empresa Fanscape, que combina este indicador con parámetros como número de *links* y seguidores, porcentaje de conversión o ratio de redención de una promoción, número de clientes captados por promoción, número de personas que usan la opción «me gusta». Todo calculado en relación a la inversión realizada por la empresa.

Conclusión

¿Son las redes sociales una moda, una tendencia, una revolución? Aún no se conoce claramente la respuesta pero todo parece indicar que quedarse sin hacer nada puede resultar caro, mientras que hacer es relativamente barato en la actualidad.

Las cifras llaman a la reflexión. Según la empresa Nielsenwire en junio de 2010 las personas están dedicando cerca de una cuarta parte de su tiempo *online* a navegar por las redes sociales¹⁰. Según otro estudio realizado por Volkswagen y MTV junto a Nielsen con jóvenes de entre 14 y 29 años, se ha determinado que la media de uso de redes sociales se encuentra en las dos horas diarias¹¹.

Las tendencias que se muestran para 2011 indican una integración entre aplicaciones y aparatos electrónicos gracias al descenso de barreras tecnológicas, la cada vez más presente conexión entre la telefonía e Internet y la incorporación del ROI en las estrategias de redes sociales. Estos desarrollos retan a examinar los asuntos más relevantes sobre el futuro de las experiencias como empresas y consumidores *online*. A partir de ahora se comenzarán a ver agrupaciones de proveedores de *software* para redes sociales, vídeo, móviles de última generación con novedosas capacidades, servicios *cloud*¹² y de análisis de datos en línea. Las compañías de telecomunicaciones ofrecerán nuevas aplicaciones de vídeo para negocios en banda ancha, con posibilidades de almacenamiento y sindicación del contenido y con sistemas de gestión del aprendizaje.

Los teléfonos inteligentes, conocidos como *smartphones*, serán dispositivos globales e imprescindibles. Se irá presenciando día a día la creciente interacción entre la telefonía móvil e Internet, donde el móvil se convertirá en una extensión de las personas. Según un estudio de la empresa National Geographic una persona media tiene un teléfono móvil antes que una cuenta bancaria¹³.

Por otra parte, las compañías tendrán en cuenta el *feedback* social. Las empresas irán más allá del simple uso de redes sociales aprovechando estos canales para informar sobre futuras decisiones estratégicas relacionadas con el marketing social. No se trata de un mero cambio de tecnología, sino de un nuevo comportamiento y de nuevas formas de trabajar. Aumentará el consumo de

¹⁰ Fuente: http://blog.nielsen.com/nielsenwire/online_mobile/what-americans-do-online-social-mediaand-games-dominate-activity/

¹¹ Fuente: <http://blog.networkingactivo.com/2010/10/01/jovenes-y-horas-en-redes-sociales/>

¹² Cloud por «Cloud Computing», paradigma que permite ofrecer servicios de computación a través de Internet. La «nube» es una metáfora de Internet. Fuente: Wikipedia

¹³ Fuente: <http://video.yahoo.com/watch/8704048/23826343>

vídeos vía *streaming*¹⁴ en móviles, las clases a distancia utilizando *smartphones* y la colaboración en el trabajo a través de estos dispositivos.

Las recomendaciones vía redes sociales ayudarán a despejar los aún presentes temores de comprar *online*. Actualmente, un 44,1 % de usuarios encuestados admite estar dispuesto a cambiar su marca habitual tras un comentario negativo leído en un blog, mientras que un 39,2 % admite haber comprado algún producto o servicio por haber leído un buen comentario en un blog¹⁵.

En cuanto al cálculo del ROI, este se irá redefiniendo con el desarrollo de nuevas métricas que permitirán hacer el seguimiento de comentarios y opiniones de fans y personas apuntadas a las opciones de «me gusta» de las páginas.

El rol del analista de redes sociales tomará un lugar predominante en las empresas. La integración de bases de datos y procesos de conocimiento con la ayuda de nuevas aplicaciones hará más fácil comunicar cultura, gestionar proyectos y moverse en entornos complejos e interactivos.

Se verá un incremento cada vez más acelerado del activismo ciudadano. Con el nuevo alcance de las tecnologías para interconectar, las personas experimentarán una nueva forma de auto-organización y gestión del activismo. No debemos olvidar que el 67 % de la recaudación de la campaña del actual presidente de Estados Unidos, Obama, fue *online*.

Tomando en cuenta que las redes sociales están transformando la forma de comunicación, como en su día lo hizo la telefonía, la estructura de las relaciones íntimas también está sufriendo un cambio radical. Los seres humanos deberán ser más responsables de la administración de su información personal y de sus actuaciones. Las empresas estarán totalmente expuestas al público y tendrán que aprender a manejarse con transparencia total. Casos como el de WikiLeaks¹⁶ ya han sacudido y transformado al mundo. Dave Morin, responsable de marketing de Facebook y miembro del círculo íntimo de Mark Zuckerberg, su fundador, declara «Nuestra misión desde el primer día es hacer una sociedad más abierta. De eso se trata ¿no? Ayudamos a la gente a mostrarse más abierta en más contextos. Creo que deben preocuparse menos de ser quienes son realmente» (Kirkpatrick, 2011).

Para los consumidores significará una ventaja al poder alcanzar un mayor grado de intimidad y mayor poder en un contexto de comunidades diferenciadas. Para las compañías significará un nuevo código por el que apostar y donde dirigir sus marcas.

Bibliografía

- AHEARNE, M.; BHATTACHARYA, C.B.; GRUEN, T. (2005): «Antecedents and consequences of customer-company identification: expanding the role of relationship marketing». *Journal of Applied Psychology*, 90: 3.
- CHAN, C.; CHENG, C.; HSU, C. H. (2007): «Bargaining strategy formulation with CRM for an e-commerce agent». *Electronic Commerce Research and Applications*, 6, 490-498.
- GORDHAMER, S. (2008): «Wisdom 2.0: Ancient Secrets for the Creative and Constantly Connected». *Harper Collins Publishers*. New York.
- IVENS, B.; PARDO, C.; SALLE, R. et ál. (2009): «Relationship keyness: The underlying concept for different forms of key relationship management». *Industrial Marketing Management*, 38, 513-519.
- KIRKPATRICK, D. (2011): *El efecto Facebook*. Gestión 2000. Barcelona.
- LEWIS, M. (2004): «The influence of loyalty programs and short-term promotions on customer retention». *Journal of Marketing Research*, 41, 281- 292.
- LI, C. H.; BERNOFF, J. (2008): «Groundswell: Winning in a World Transformed by Social Technologies». *Library of Congress*. Boston.

¹⁴ El *streaming* consiste en la distribución de audio o vídeo por Internet.

¹⁵ Fuente: Zed digital en abril de 2007.

¹⁶ WikiLeaks (del inglés *leak*, 'fuga', 'goteo', 'filtración [de información]') es una organización mediática internacional sin ánimo de lucro que publica a través de su sitio web informes anónimos y documentos filtrados con contenido sensible en materia de interés público, preservando el anonimato de sus fuentes. Fuente: Wikipedia.

- LIN, H.H.; WANG, Y.S. (2006): «An examination of the determinants of customer loyalty in mobile commerce contexts». *Information & Management*, 43, 271-282.
- MERODIO, J. (2010): *Marketing para redes sociales*. E-book Creative Commons.
- MORA, H. (2007): «Perfil del nuevo consumidor». *Seminarios Andinos Publicaciones*. Chile.
- PARISE, S.; GUINAN, P. (2008): «Marketing using Web 2.0». *41st Annual Hawaii International Conference on System Sciences*. Hawaii.
- RICHARD, J.; THIRKELL, P.C.; HUFF, S. (2007): «An examination of customer relationship management (CRM) technology adoption and its impact on business-to-business customer relationships». *Total Quality Management & Business Excellence*, 18, 8.
- RUST, R.; ESPINOZA, F. (2006): «How technology advances influence business research and marketing strategy». *Journal of Business Research*, 59, 107-108.
- TAX, S.; BROWN, S.; CHANDRASHEKARAN, M. (1998): «Customer evaluations of service complaint experiences: implications for relationship marketing». *Journal of Marketing*, 62, 60-76.
- www.engagementdb.com/downloads/ENGAGEMENTdb_Report_2009.pdf
- www.iabspain.biz/General/informe_redes_sociales_IAB_nov_09.pdf

Tema 11

Marketing y responsabilidad social en la empresa

Aldo Olcese Santoja

Real Academia de Ciencias Económicas y Financieras

Qué es una empresa: concepción tradicional

El Diccionario de la Real Academia Española da la siguiente definición de empresa: «unidad de organización dedicada a actividades industriales, mercantiles o de prestación de servicios con fines lucrativos». Esta definición contiene las tres ideas básicas que podemos encontrar en cualquier texto especializado: «organización», «desarrollo de actividades» y «ganar dinero»; también, aunque sea de forma implícita, incluye las de «mercado» y «cliente», «propietario» o «accionista» y «eficiencia». Y estas son las ideas que, en buena medida, conforman el paradigma empresarial todavía vigente.

- Organización. Aunque legalmente cabe hablar de sociedades unipersonales, en la inmensa mayoría de las ocasiones las empresas están formadas por una pluralidad de individuos. De aquí surge la necesidad de organizar el trabajo que prestan los mismos para que, en definitiva, el todo sea más que la suma de las partes.
- Desarrollo de actividades. Una empresa se constituye para producir bienes o prestar servicios.
- Ganar dinero. La venta de los bienes o servicios ha de posibilitar la generación de un beneficio.
- Propietario o accionista. La creación de una empresa implica la necesidad de un capital aportado por una o varias personas que esperan conseguir una compensación económica.
- Mercado y clientes. Los bienes o servicios se producen porque existen un mercado y unos clientes que los demandan.
- Eficiencia. Para que los clientes estén satisfechos con el precio que han de pagar por los productos y servicios de la empresa, y los propietarios o accionistas con la rentabilidad que obtienen por su inversión, la organización empresarial ha de ser eficiente; es decir, ha de aportar un valor económico añadido.

Todos estos ingredientes de la concepción tradicional de la empresa continúan teniendo plena vigencia. No está en cuestión la necesidad de generar valor añadido, de poner bienes y servicios en el mercado, de tener clientes, de compensar a los accionistas o de organizarse adecuadamente. Pero, como se decía al comienzo del capítulo, y sin entrar en la cuestión de si alguna vez esta concepción de la empresa ha sido suficiente, resulta hoy en día totalmente limitada. En el siguiente apartado veremos las principales razones de ello.

Por qué estamos asistiendo a un cambio de paradigma empresarial

Principales retos económicos, sociales y medioambientales

Aunque haya una cierta tendencia a considerarlos por separado, los problemas medioambientales, sociales y económicos están íntimamente relacionados, y tienen su raíz en una determinada visión del mundo. A continuación se describen de forma panorámica dichos problemas para, luego, comentar los elementos más sobresalientes del paradigma cultural que los ha originado.

La constatación de que nuestro planeta está inmerso en un proceso de calentamiento global por causas antropogénicas está hoy en día fuera de toda duda, y es bien conocida gracias a la última obra del ex vicepresidente de Estados Unidos Al Gore.

Lo mismo puede decirse de otros problemas como la desertización, la deforestación, la pérdida de biodiversidad, etc. Un indicador que resume adecuadamente el uso que hacemos de los recursos naturales es la huella ecológica, una herramienta que sirve para medir y analizar el consumo de naturaleza que implica la forma actual de generar riqueza. En otras palabras, se trata de una evaluación cuantitativa del área productiva biológica requerida para producir los recursos (alimento, energía, materiales, etc.) y absorber los desechos de un individuo, un país o la humanidad en su conjunto. Según los últimos datos, los seres humanos estamos usando un 39 % de recursos naturales más que los ofrecidos por el planeta. Es decir, estamos consumiendo capital natural en lugar de vivir con los réditos del mismo. En resumen, actualmente necesitaríamos 1,39 planetas Tierra para que nuestro consumo de naturaleza fuera sostenible. Además, dicho consumo no es equitativo: por ejemplo, un norteamericano consume, por término medio, unas diez veces más recursos naturales y un español unas cinco veces más que un hindú.

Aunque en la práctica parezca que se ignore, sin los servicios que prestan los ecosistemas la actividad económica sería imposible. En el trabajo que el World Resources Institute dirigió en 2005 para evaluar el estado de los ecosistemas de la Tierra, se evidencia la interrelación entre la problemática medioambiental, social y económica. Sus autores afirman que los tres principales problemas relacionados con la gestión de los ecosistemas terrestres son los siguientes:

Aproximadamente el 62 % (15 de 24) de los servicios que prestan los ecosistemas están siendo degradados o usados de forma insostenible. A menudo, los costes de esta actuación recaen sobre poblaciones que no son responsables de los mismos o se difieren sobre las generaciones futuras.

- Aunque de forma no completa, se observan evidencias de que las variaciones a las que están sometidos los ecosistemas están incrementando la probabilidad de que se produzcan cambios no lineales en los mismos (incluyendo cambios abruptos, acelerados y potencialmente irreversibles) que causarían importantes consecuencias en el bienestar humano.
- Los efectos dañinos de la degradación de los servicios que prestan los ecosistemas están cayendo de forma desproporcionada en los más pobres, están contribuyendo a las crecientes desigualdades entre los grupos humanos y en ocasiones son la principal causa de la pobreza y del conflicto social.

Aprender del pasado puede ayudarnos a superar los problemas del presente. En 2005, Jared Diamond, biólogo evolucionista, fisiólogo, biogeógrafo y ganador del Premio Pulitzer por su obra *Armas, gérmenes y acero*, publicó *Colapso: por qué unas sociedades perduran y otras desaparecen*. Como su título indica, en ella explica, de forma documentada y amena, las razones por las que algunas sociedades han desaparecido (por ejemplo, la maya, o la vikinga en Groenlandia), por

qué se produjo el reciente genocidio de Ruanda, por qué en una única isla conviven dos realidades tan diferentes como Haití y la República Dominicana o el «misterio» de la Isla de Pascua.

Asimismo analiza los motivos por los que otras sociedades han conseguido prosperar. En definitiva, hay tres causas subyacentes e íntimamente relacionadas: el medio ambiente, el crecimiento de la población y los valores compartidos por la sociedad.

Desde el punto de vista medioambiental, los colapsos que describe Diamond comparten fenómenos como la deforestación, la erosión, la salinización y pérdida de fertilidad de la tierra, la mala gestión del agua, y la caza y la pesca a ritmos que llevan a la desaparición de especies. Es decir, lo mismo que se ha señalado más arriba al describir la situación actual: un consumo de los recursos naturales a un ritmo no sostenible. Como es obvio, el impacto en el medio ambiente depende del número de componentes de una sociedad. En este sentido, es oportuno poner sobre la mesa un hecho que parece no tenerse en cuenta: pasaron unos doscientos mil años hasta que, coincidiendo aproximadamente con la Revolución Industrial, la población de seres humanos alcanzó la cifra de 1.000 millones; más o menos durante la Segunda Guerra Mundial se llegó a los 2.000 millones; y solo unas generaciones más tarde los habitantes del planeta somos alrededor de 6.500 millones. ¡Doscientos mil años para llegar a 1.000 millones y solo medio siglo para añadir 4.000 millones a la población mundial! El cerebro humano parece no estar preparado para comprender la naturaleza de los crecimientos exponenciales como el descrito y, por lo tanto, le cuesta prever las consecuencias y actuar.

Como señala Diamond, diferentes sociedades tuvieron que enfrentarse a problemas similares. Las respuestas de algunas les llevaron al colapso, mientras que otras supieron encontrar las claves de su supervivencia. En último término, los valores culturales son la base sobre la que las sociedades toman sus decisiones y construyen su presente y su futuro. En la actualidad, nuestro medioambiente está en la situación indicada más arriba. Además, más de dos terceras partes de los habitantes del planeta han de subsistir con menos de dos dólares al día (la mitad de ellos con menos de un dólar diario). Como es incuestionable, también estos seres humanos tienen derecho a mejorar su nivel de vida. Pero está claro que si lo hacen siguiendo nuestra misma trayectoria, ya no necesitaríamos 1,39 planetas Tierra para que nuestro modelo fuera sostenible, sino tres.

Pero, ¿por qué hemos llegado a esta situación? La respuesta está en nuestra visión del mundo, todavía anclada en el racionalismo cartesiano, y en los valores que se derivan de la misma. En este sentido, resulta oportuno comentar brevemente dos implicaciones del racionalismo que están directamente ligadas a la situación que vivimos: el dualismo y el reduccionismo.

El racionalismo conlleva una concepción dual del mundo. Para el racionalismo, la mente y el cuerpo son realidades separadas; sin embargo, como prueba de que esta concepción del mundo está cambiando, en un tema tan conocido por todos como la enfermedad, hoy en día se impone cada vez con más fuerza la importancia de lo psicosomático. Otra consecuencia es la relación dual que se establece entre razón y emoción: el pensamiento es una cualidad de la mente que no tiene nada que ver con las emociones, que residen en el cuerpo; de esta forma, para el racionalismo, cuanto más libre de emoción esté la razón, mejores serán nuestras decisiones. Hoy en día, sabemos que ello es, simple y llanamente, imposible. Como afirma Antonio Damasio, premio Príncipe de Asturias de Investigación Científica y Técnica del año 2005 y candidato al Premio Nobel, es imposible separar razón y emoción. La idea central de su libro *El error de Descartes: emoción, razón y el cerebro humano*, es que sin emoción simplemente no es posible tomar una decisión, ni simple ni compleja. Asimismo, la metodología científica está todavía en gran medida basada en una visión dualista: el observador (científico) no tiene nada que ver con el fenómeno observado.

Sin embargo, incluso en un campo tan incuestionablemente científico como el de la mecánica cuántica se ha visto que dicha separación no es posible: al observar estamos interactuando con el fenómeno observado. Pues bien, la concepción del mundo económico y empresarial como algo separado del mundo natural que está detrás de la problemática apuntada más arriba, es hija del dualismo racionalista.

Aunque ha de admitirse que el reduccionismo ha aportado algunos beneficios, es preciso reconocer que ha tenido un alto coste. El especialismo, una de las formas en que el reduccionismo se manifiesta en la práctica, ha sido el motor del progreso, pero también su precio. Ya José Ortega y Gasset hablaba de «la barbarie del especialismo». En la misma línea que Ortega, Erwin Schrödinger, uno de los padres de la mecánica cuántica, decía: «(...) no es que podamos prescindir por entero de la especialización, pues resultaría imposible si queremos que siga el progreso, pero la idea de que esta no es una virtud, sino un mal inevitable, va ganando terreno».

La visión reduccionista de la realidad es lo contrario a la visión sistémica de la misma. En pocas palabras, según el pensamiento reduccionista, conociendo con el máximo detalle los elementos de un sistema podemos alcanzar un conocimiento detallado del propio sistema. Esta visión ignora que, al menos en un sistema complejo, como son los naturales o sociales, el todo es más, mucho más que la mera suma de las partes que lo componen. Ignora que los sistemas complejos se caracterizan por promover *propiedades emergentes* que son el fruto no de sus elementos sino de las interrelaciones que se producen entre ellos. Para entender la noción de *emergencia*, pensemos en algo tan cotidiano como el azúcar. Gracias a la química se sabe que el azúcar está compuesto por átomos de carbono, hidrógeno y oxígeno. Sin embargo, ni con el más profundo conocimiento de la composición del azúcar y de cada uno de los elementos que la forman podría predecirse nunca su dulzor. El dulzor es, por tanto, una propiedad emergente del sistema formado por los átomos de carbono, hidrógeno y oxígeno.

Como se ha indicado más arriba, ha de admitirse que esta visión reduccionista del mundo ha reportado indudables beneficios, pero también que es en buena medida la causa de los problemas que hemos de afrontar. Como decía Albert Einstein en su célebre frase, «no podemos resolver un problema usando la misma forma de pensar que lo ha producido». Por ello, es imprescindible una visión sistémica del mundo. Los sistemas vivos, y los humanos, como es el caso de los empresariales, lo son. Son sistemas complejos cuya estructura está basada en numerosos bucles interconectados de retroalimentación. En ellos las nociones causa-efecto se diluyen: la causa es efecto y el efecto es causa; además, la causa y el efecto pueden estar muy alejados en el espacio y en el tiempo. Los bucles de retroalimentación implican crecimientos, o reducciones, de naturaleza exponencial. Asimismo, estos sistemas presentan propiedades emergentes que no pueden explicarse por el conocimiento de las partes por muy pormenorizado que este sea.

Una última reflexión antes de pasar a las implicaciones empresariales de la globalización. La empresa es, sin duda, una de las instituciones sociales más importantes y con un mayor poder de influir, positiva o no tan positivamente, en el sistema económico, natural y social. En este sentido, no cabe duda de que sobre la empresa recae parte de la responsabilidad de la situación actual de dicho sistema. Pero no podemos colegir de ello que los impactos negativos de la empresa hayan sido conscientes. No podemos culpabilizar a la empresa como institución. Lo que hemos de pensar es que la concepción tradicional de la empresa es hija de su tiempo, es decir, del paradigma cultural predominante. Y este paradigma se genera y prospera en unos momentos en los que, desde una óptica medioambiental, no había una conciencia de límite porque las señales que el sistema físico nos mandaba sobre los perjuicios a los ecosistemas que la industrialización conllevaba, eran demasiado tenues para que reparáramos en ellas. Es decir, los límites físicos estaban tan lejanos que o bien no se veían o bien podían ignorarse. Asimismo, desde un punto de vista social, el mundo no estaba tan inextricable y evidentemente ligado como el fenómeno de la globalización y los avances de las nuevas tecnologías han puesto de manifiesto hoy en día. Por ello, el papel social de la empresa podía circunscribirse a su impacto en el entorno social inmediato. Además, de alguna manera, las implicaciones del nuevo paradigma no suponen una ruptura con la concepción tradicional de la empresa. Recordemos que uno de los elementos centrales de dicha concepción es la idea de organización y, en esta idea, está implícita la noción de sistema. En cualquier caso, no ha de minusvalorarse el hecho de que el nuevo paradigma cultural emergente tiene profundas implicaciones para la empresa y convierte en incuestionable la idea de que la permanencia en el

tiempo de una empresa está inextricablemente unida a la sostenibilidad del sistema físico-social del que forma parte.

Implicaciones empresariales de la globalización

El nuevo entorno en el que operan las empresas se caracteriza por dos hechos interdependientes: la globalización y el aumento de los requerimientos sociales respecto al papel que las empresas han de jugar en un mundo globalizado. A continuación se comentan los aspectos más destacados de ambos fenómenos.

El papel de las nuevas tecnologías

Los avances en las tecnologías de la información y de las comunicaciones han supuesto crecimientos espectaculares en el potencial de las mismas. Alfred Moore, uno de los creadores de Intel, afirmó en 1965 que el número de transistores por circuito integrado se dobla cada año. Aunque en realidad la tendencia es un poco menor (de hecho se dobla cada año y medio), la consecuencia es que solo desde el año 2000 el poder de procesamiento de los ordenadores se ha multiplicado aproximadamente por cien. Asimismo en diez años el número de internautas se ha multiplicado por cuarenta. El crecimiento de la telefonía móvil es también espectacular: en poco más de una década, el número de usuarios de teléfonos móviles ha superado al de los de telefonía fija.

Sin exagerar, puede afirmarse que este explosivo crecimiento de las tecnologías de la información y de las comunicaciones ha cambiado el mundo. No es que, como algunos dicen, el mundo sea hoy en día más pequeño. Lo que pasa es que las interrelaciones son más fuertes y más evidentes. Cualquier cosa que pase en el sitio más insospechado puede conocerse en el resto del mundo al instante. Hoy, más que nunca en la historia, el mundo es la aldea global que predijo Marshall McLuhan.

La globalización del mundo empresarial y de la sociedad civil

Algunos han saludado la globalización como el bálsamo de todos los males, mientras que otros la han estigmatizado como el principio del fin. Aunque, como casi todo en la vida, la globalización presenta claroscuros, lo que está claro es que es un fenómeno inevitable. La liberalización de los mercados y el desarrollo de las tecnologías de la información han propiciado el avance imparable de la globalización.

El mundo económico y empresarial se ha globalizado. Las cadenas de aprovisionamiento son globales. Los mercados son globales. Asimismo, parece un hecho incuestionable que el fenómeno de la globalización ha propiciado que mientras diversas parcelas de poder que hasta hace poco detentaban los Estados, y por lo tanto la sociedad civil, se han visto menguadas, las grandes corporaciones han visto cómo su poder de facto crecía. Como prueba de ello, valgan estos datos del *World Investment Report* de la ONU del año 2000: en el mundo operan un total de 63.000 empresas multinacionales que tienen 800.000 filiales y suponen conjuntamente el 35 % del PIB mundial; de seguir el ritmo actual de crecimiento, en el año 2010 su contribución al PIB mundial será del 50 % del mismo. Más datos: de las cien economías más importantes del mundo, 29 son corporaciones; Siemens invierte en I+D+i tanto como España y Portugal juntas; la facturación de Repsol YPF es superior al PIB de un país como Uruguay.

Al igual que han contribuido a la globalización del comercio y de las empresas, las nuevas tecnologías han multiplicado las posibilidades de interrelación entre los miembros más activos de la sociedad civil. La sociedad civil se ha organizado y se ha globalizado. Según un estudio del sociólogo Helmut Anheier, en el año 2001 había en el mundo alrededor de 40.000 ONG internacionales. Si bien el número de empresas multinacionales es mayor, la diferencia no es tanta. Gracias a su número e interrelaciones, el poder de escrutinio y denuncia de estas organizaciones es

incuestionable. Como empresas bien conocidas saben, ese es el motivo por el que un mal paso en un rincón del globo puede tener funestas consecuencias en su reputación y en sus operaciones.

En cualquier caso, a pesar de que todavía hoy entre las multinacionales y la sociedad civil predomina el enfrentamiento, este no ha de ser su única forma de relación. Como veremos en varios capítulos de este libro, las alianzas entre empresas y ONG son deseables, posibles y fructíferas.

Empresas globales: poder y responsabilidad, reto y oportunidad

Desde un punto de vista ético, la consecuencia de esta nueva realidad descrita en las páginas precedentes es evidente: a mayor poder de las empresas, mayor es su responsabilidad sobre el estado del sistema físico-social en el que operan. Y como atestiguan los resultados de los estudios que se presentarán más abajo, la sociedad en su conjunto está exigiendo que las empresas se comporten de acuerdo a dicha responsabilidad.

En el año 1999, Environics International en colaboración con The Prince of Wales Business Leaders Forum y The Conference Board realizó la *Millenium Poll on Corporate Social Responsibility* en la que más de veinticinco mil ciudadanos de 23 países de todos los continentes fueron entrevistados. Un año más tarde, *Market and Opinion Research International* (MORI) llevó a cabo otro estudio sobre la misma temática en el que doce mil ciudadanos de doce países europeos fueron entrevistados. Algunos de los resultados más significativos de dichos estudios son los siguientes:

- El 49 % de los encuestados afirma que la responsabilidad social es el factor que más influye en la percepción de una empresa.
- El 58 % de los europeos considera que las empresas no prestan suficiente atención a la responsabilidad social (este porcentaje se eleva al 62 % en el caso de España).
- El 25 % de los europeos considera muy importante la responsabilidad social de la empresa a la hora de decidir comprar un producto o servicio (en el caso de España el porcentaje es del 47 %).

De estos datos cabe extraer dos conclusiones. En primer lugar, parece incuestionable que las empresas están por detrás de las expectativas de los ciudadanos en el tema que nos ocupa; la sociedad en su conjunto espera mucho más de las empresas. Por lo tanto, las empresas se enfrentan a un importante reto. Por otro lado, podemos plantearnos hasta qué punto representan la realidad o, simplemente, un deseo. Probablemente, la mayoría estará de acuerdo en que se trata más de lo segundo. Sin embargo, a pesar de ello, los resultados continúan atesorando importantes lecciones: parece evidente que a la mayoría de las personas les gustaría comportarse mejor de lo que lo hacen; por otra parte, detrás de una necesidad insatisfecha existe una oportunidad, y las empresas que la perciban y sean capaces de aprovecharla pueden desarrollar sustanciales ventajas competitivas. En cualquier caso, queda fuera de toda duda que la sociedad ya no espera que sean solo los gobiernos sino también las empresas las que den respuesta a los problemas medioambientales, económicos y sociales, locales y globales, que la globalización, según algunos, ha contribuido a exacerbar, y, según todos, ha contribuido a dotar de un carácter público, innegable y urgente.

Por si todavía pueden quedar dudas de hasta qué punto las empresas han de preocuparse por la problemática medioambiental y social y ocuparse de la misma, es oportuno analizar el pasado y ver cuál suele ser la evolución. Cuando se consideran temas en principio dispares como la producción y uso de los CFC, la responsabilidad de los fabricantes sobre sus productos al final de su vida útil, los organismos genéticamente modificados o la emisión de sustancias contaminantes a los medios, es evidente que todos ellos han seguido una trayectoria similar.

Todo suele comenzar con la creación de un estado de opinión a partir de trabajos científicos, su difusión en revistas especializadas, su cuestionamiento por parte de personas y grupos «creadores de opinión» y su llegada a los medios de comunicación de masas. Más que de un proceso

lineal, se trata de un proceso con numerosos bucles de retroalimentación entre los diversos actores del mismo. Este estado de opinión va fortaleciéndose más y más, especialmente hoy en día con las posibilidades que aportan las tecnologías de la información, hasta que llega a la esfera política. El resultado suele tomar la forma de nuevas regulaciones promulgadas por las diferentes instancias administrativas. ¿Qué lecciones pueden obtener las empresas de este proceso? Sin duda, fundamentalmente dos: en primer lugar, que una vez que el tema toma cuerpo, intentar oponerse al mismo suele ser como nadar contra corriente e incluso, en ocasiones, como intentar ponerle puertas al campo; asimismo, que casi siempre suele resultar más difícil y caro cumplir con la norma cuando no queda más remedio. Efectivamente, suele ser mucho más efectivo adelantarse a la legislación, lo que proporciona a las empresas que lo hacen beneficios de tres tipos: los que proceden de tomar la delantera en el avance a lo largo de la curva de aprendizaje que todos estos temas suelen conllevar; los que provienen de una mejora de la imagen de marca y la reputación; los que se derivan de la legitimidad ganada y, en consecuencia, de poder influir en la actuación de las administraciones. En definitiva, los que se derivan de la ventaja competitiva de ser los primeros. Para poder convertir el reto en oportunidad y actuar, las empresas precisan operar y tomar decisiones de forma coherente con el nuevo paradigma de la empresa responsable y sostenible.

La responsabilidad social y el nuevo paradigma empresarial: la empresa responsable y sostenible

La responsabilidad social de la empresa: concepto

Sobre el concepto «responsabilidad social de la empresa» (RSE), que es el que usamos en este libro, existe una cierta confusión terminológica. Queriendo significar más o menos lo mismo, además de utilizarse «responsabilidad social empresarial» se habla de «responsabilidad social corporativa», «responsabilidad corporativa» o «responsabilidad empresarial». Incluso en ocasiones se confunde con otros como «desarrollo sostenible», «sostenibilidad» y similares. La Unión Europea y la administración española parecen decantarse por la fórmula «responsabilidad social empresarial». En cualquier caso, aunque el objeto de este capítulo no es entrar en esta discusión terminológica, sí que es preciso definir el concepto sea cual sea la terminología empleada. Para ello seguiremos los trabajos sobre el tema de la Unión Europea. En el Libro Verde que la comisión presentó en 2001 se define la RSE como «la integración voluntaria, por parte de las empresas, de las preocupaciones sociales y medioambientales en sus operaciones comerciales y sus relaciones con sus interlocutores». Ya el propio título de la Comunicación de la Comisión de las Comunidades Europeas de 2002 sobre el tema subraya un hecho importante: la RSE (o RSC) es «una contribución empresarial al desarrollo sostenible». La definición de RSE y su relación con la sostenibilidad de la Unión Europea constituyen un marco apropiado para el paradigma de la empresa responsable y sostenible que se explica a continuación.

La empresa responsable y sostenible

La situación descrita anteriormente en este capítulo implica la necesidad de un cambio de paradigma en la concepción de la empresa. El motivo es doble. Por un lado, como se ha sugerido anteriormente, por motivos éticos: la empresa es la institución social que tiene una mayor capacidad de innovación y, por tanto, de contribuir a un cambio positivo en la actual situación económica, social y medioambiental de nuestro planeta; y, como se ha indicado, a mayor poder, mayor responsabilidad. Asimismo, en términos generales puede afirmarse que una empresa es una institución creada para permanecer en el tiempo de forma ilimitada; y la contribución de la empresa a la sostenibilidad del entorno en que compite no solo no menoscaba sino que, aunque no garantiza, sí

que contribuye a la propia sostenibilidad de la empresa. Cabe afirmar que esta nueva concepción de la empresa es la condición *sine qua non* para su legitimidad en nuestros días y, por ende, para la legitimidad del sistema de libre mercado del cual la empresa es la piedra angular.

Antes de entrar en las características principales de la empresa responsable y sostenible, veamos algunos precedentes.

Algunos precedentes: la empresa viva y la organización inteligente

La empresa viva

Como explica Arie de Geus en su libro *The Living Company*, escrito después de trabajar como alto directivo de Shell, en 1983 esta empresa creó un equipo dirigido por el propio De Geus para analizar en profundidad a las empresas que habían sobrevivido durante más de un siglo y tratar de comprender qué las caracterizaba. Una cosa que sorprendía a De Geus era la tremenda diferencia entre la esperanza de vida y la vida media de las empresas: mientras había compañías como Stora o Sumitomo con más de setecientos y cuatrocientos años de historia respectivamente, la inmensa mayoría desaparecía tras unos pocos años de vida (menos de veinte años o alrededor de cuarenta si eliminaban las empresas que morían en su «primera infancia»). Su conclusión es que «las compañías mueren porque sus directivos se centran exclusivamente en producir bienes y servicios, y se olvidan de que una empresa es una comunidad de seres humanos que está en el mundo de los negocios, cualquier negocio, para permanecer viva».

Tabla 11.1. Las cuatro características de la empresa viva

- Sensibilidad al entorno.
- Cohesión y fuerte sentido de identidad y pertenencia.
- Tolerancia a las nuevas ideas.
- Conservadurismo en temas financieros.

Fuente: Arie de Geus, *The Living Company*.

Después de estudiar las 27 empresas europeas, norteamericanas y japonesas centenarias, De Geus y su equipo observaron que todas ellas compartían cuatro rasgos que las asemejaban a sistemas vivos:

- Sensibilidad al entorno: tanto si habían hecho su fortuna con conocimientos o con recursos naturales, permanecían en armonía con el mundo que las rodeaba y sabían adaptarse a los cambios que se producían. En suma, sabían reaccionar en el momento oportuno a los cambios en la sociedad en la que estaban inmersas y eran capaces de aprender y adaptarse.
- Cohesión y fuerte sentido de identidad y pertenencia: por muy diversificadas que fueran, sus empleados sentían que todos formaban parte de una única entidad. Sus altos directivos solían ser escogidos entre sus componentes y todos se consideraban gestores de una compañía con una larga historia. Su prioridad era mantener a la empresa en un estado, al menos, tan saludable como en el que la habían encontrado cuando iniciaron su responsabilidad.
- Tolerancia a las nuevas ideas: estas empresas eran especialmente tolerantes a actividades marginales y atípicas, experimentos y excentricidades que les permitían ampliar sus conocimientos y sus posibilidades de aprender. Reconocían que los nuevos negocios podían ser totalmente diferentes a sus negocios actuales, y que no había necesidad de controlar centralizadamente el comienzo de un nuevo negocio.
- Conservadurismo financiero: eran frugales y no arriesgaban innecesariamente su capital. Comprendían el significado del dinero en un sentido tradicional. Eran conscientes de la utilidad de la liquidez, que les permitía invertir en oportunidades cuando sus competidores no podían y sin

necesidad de convencer a terceros de su atractivo. En resumen, tener capital propio les permitía gobernar su crecimiento y evolución.

Como hemos visto, De Geus contrasta los valores de la empresa viva, cuya meta básica es la supervivencia y el progreso a largo plazo, con los de la empresa convencional, cuyas prioridades vienen determinadas por criterios financieros estrechos.

En la primera, las personas priman sobre todo lo demás; en la segunda, las personas son meras piezas en el engranaje de una máquina para hacer dinero.

La organización inteligente

Peter Senge publicó en 1990 el libro *La quinta disciplina: cómo impulsar el aprendizaje en la organización inteligente*, elegido en 1997 por la revista *Harvard Business Review* como una de las obras más influyentes en gestión empresarial de los últimos 75 años. En este libro, Senge popularizó el concepto «organización inteligente» (*learning organization*) y explicó las cinco disciplinas que una empresa necesita para llegar a serlo.

Según Senge, las organizaciones inteligentes son aquellas en las que sus miembros expanden continuamente su capacidad de crear los resultados que verdaderamente desean, nuevos y expansivos patrones de pensamiento son promovidos, la aspiración colectiva es liberada y las personas aprenden continuamente a ver «el todo» juntos. La necesidad de avanzar hacia tal tipo de organizaciones es que, en situaciones en las que los cambios acaecen y se suceden rápidamente, solo las que son flexibles, capaces de adaptarse y productivas pueden sobresalir, y para que ello suceda las organizaciones han de descubrir cómo conseguir el compromiso de sus miembros y promover su capacidad de aprender: «cuando preguntas a la gente qué es ser parte de un gran equipo, lo más notable es el sentido, lo significativo de la experiencia. Las personas hablan de formar parte de algo mayor que ellos, de sentirse conectados. Resulta claro que, para muchos, sus experiencias como miembros de grandes equipos sobresalen como los periodos de su vida vividos de la forma más intensa. Algunos pasan el resto de sus vidas buscando formas de recobrar ese espíritu». Para construir organizaciones inteligentes Senge propone cinco disciplinas (Tabla 11.2): dominio personal, modelos mentales, construcción de una visión compartida, aprendizaje en equipo y pensamiento sistémico.

Tabla 11.2. Las cinco disciplinas de la organización inteligente

- Dominio personal
- Modelos mentales
- Construcción de una visión compartida
- Aprendizaje en equipo
- Pensamiento sistémico

Fuente: Peter Senge (1990).

Pensamiento sistémico

Para Senge, uno de los problemas principales de la gestión empresarial es que modelos demasiado simples se aplican a sistemas complejos. Tendemos a centrarnos en las partes en lugar de en el todo, y no somos capaces de ver una organización como un proceso dinámico. Por ello, el pensamiento sistémico, la quinta disciplina que da título al libro de Senge, es la piedra angular de la organización inteligente. La habilidad de abarcar y comprender la totalidad, y de examinar las interrelaciones entre sus partes proporciona el incentivo y los medios para integrar las disciplinas.

Un problema que el pensamiento sistémico ayuda a entender y gestionar es el hecho de que, aunque los seres humanos aprendemos, sobre todo, de la experiencia, en el contexto empresarial

normalmente no experimentamos directamente las consecuencias de muchas de nuestras decisiones más importantes. Tendemos a considerar la causa y el efecto como relativamente cercanas en el espacio y en el tiempo. Por ello, cuando hemos de enfrentarnos a un problema buscamos soluciones cercanas al mismo y que produzcan mejoras en poco tiempo. Sin embargo, cuando contemplamos el tema de forma sistémica, las mejoras a corto plazo normalmente suponen costes a largo plazo. También nos resulta difícil ver los bucles de retroalimentación entre las partes de los sistemas complejos y los retrasos que muchas veces se producen. Por ejemplo, si una empresa decide recortar sus costes de publicidad o de I+D, de forma inmediata obtendrá unas mejoras en su cuenta de resultados.

Además, durante un tiempo dichas mejoras se mantendrán. Pero, a un plazo más o menos largo, cuando la paulatina pérdida de visibilidad en el mercado o de atractivo de nuestros productos vaya demasiado lejos, los costes de nuestra decisión se pondrán de manifiesto de forma repentina. Es como si hubiéramos estado llenando un gran recipiente con un gas a presión: durante un tiempo el recipiente se habrá ido llenando poco a poco sin que pase nada hasta que, de repente, se produce la explosión. La visión sistémica se orienta en general hacia el largo plazo. Por ello son tan importantes los retrasos y los bucles de retroalimentación. A corto plazo pueden, a menudo, ignorarse, no tienen consecuencias. Pero se manifiestan a largo plazo en toda su crudeza.

Dominio personal

Como dice Senge, las organizaciones aprenden a través de individuos que aprenden: «el aprendizaje individual no garantiza el aprendizaje organizativo, pero sin él, no hay aprendizaje organizativo». El dominio personal (*personal mastery*), otra de las disciplinas propuestas por Senge, consiste en saber «clarificar continuamente nuestra visión personal y profundizar en ella, focalizar nuestras energías, desarrollar la paciencia y ver la realidad de forma objetiva». Por lo tanto, va más allá del desarrollo de la competencia y habilidades, aunque las incluye. Las personas con un alto grado de dominio personal viven en continuo aprendizaje, nunca llegan al final de este proceso.

Son completamente conscientes de su ignorancia, incompetencia y áreas de crecimiento personal, aunque, paradójicamente, tienen un alto nivel de autoconfianza. Saben que «el viaje es la recompensa». Es decir, no es algo que se posea, sino un proceso, una disciplina que dura toda la vida.

Modelos mentales

Los modelos mentales son supuestos profundamente enraizados, generalizaciones o incluso imágenes que influyen en nuestra comprensión del mundo y en nuestro modo de actuar. Según Senge, dominar esta disciplina supone comenzar por mirar nuestro interior, llevar a la superficie lo que vemos y someterlo a un riguroso escrutinio. También supone la habilidad de mantener conversaciones dirigidas a aprender donde las personas expongan su pensamiento de forma efectiva y lo abran a la influencia de otros. Como afirma Senge, «los modelos mentales inamovibles anulan los cambios que puede promover el pensamiento sistémico». Mover las empresas en la dirección adecuada supone trabajar para superar el politiqueo que domina las organizaciones tradicionales. En otras palabras, «supone promover la apertura».

Construir una visión compartida

Dotarse de una visión de futuro que compartan todos sus componentes es otra de las disciplinas que necesita una organización inteligente. Según Peter Senge, «es la capacidad de tener una imagen compartida del futuro que buscamos crear». Una visión de este tipo tiene el poder de ser inspiradora y de impulsar la experimentación y la innovación. Asimismo, suscita un sentimiento de la importancia del largo plazo, algo fundamental para la quinta disciplina. Cuando comparten

una visión genuina las personas aprenden y se superan, pero no porque se les diga que lo hagan sino porque desean hacerlo.

Aprendizaje en equipo

Aprender en equipo es «el proceso de alinear y desarrollar las capacidades de un equipo para crear los resultados que sus componentes desean verdaderamente». El dominio personal y la visión compartida son necesarios en este proceso, pero no suficientes. Las personas necesitan ser capaces de actuar unidas. Esta disciplina comienza con un diálogo real en el que los miembros del equipo dejan a un lado sus asunciones y entran en un genuino proceso de pensar colectivo. Es decir, un diálogo en el sentido etimológico de la palabra: en griego *diá-logos* implica un flujo libre del pensamiento entre las personas que lo mantienen.

Como veremos a continuación, los fundamentos de la empresa que vive y de la organización inteligente son totalmente coherentes con el nuevo paradigma de la empresa responsable y sostenible.

El nuevo paradigma de la empresa responsable y sostenible

A partir de lo que hemos visto en las páginas anteriores, los fundamentos sobre los que se asienta el nuevo paradigma de empresa responsable y sostenible son los siguientes: apertura y sensibilidad hacia el entorno, sentido de comunidad, capacidad innovadora, consideración del largo plazo y creación de valor.

Apertura y sensibilidad hacia el entorno

Ya se han presentado en este capítulo de forma panorámica los principales retos económicos, sociales y medioambientales a los que ha de enfrentarse la humanidad, además de las raíces culturales que nos han llevado a este estado de las cosas. No ha de responsabilizarse a la empresa por su contribución a esta situación, sino pensar que su parte de culpa se ha debido a la ignorancia. Pero en la actualidad no es posible alegar ignorancia y, en cualquier caso, la sociedad está pidiendo que la empresa colabore en un proceso de cambio positivo. Las empresas, siguiendo el ejemplo de las estudiadas por de Geus, han de abrirse al entorno y sentir su pulso.

La forma de concretar esta apertura es manteniendo un diálogo auténtico con los diferentes grupos de interés. Las empresas ya no pueden tener en cuenta solo a los accionistas; o a los accionistas y clientes por la importancia de estos últimos en la satisfacción de los primeros. Esta capacidad de abrirse y dialogar proporciona a la empresa una visión sistémica, tan importante para contemplar y entender la realidad e interactuar con ella, además de un conocimiento profundo de las necesidades y requerimientos del entorno y de las personas y organizaciones que lo representan. Incuestionablemente, todo ello enriquece a la empresa, aportándole una mayor flexibilidad y capacidad de prever y adaptarse a los cambios continuos y de promoverlos y liderarlos. En definitiva, le permite tanto tener una mayor capacidad de contribuir a la sostenibilidad del entorno como acrecentar sus posibilidades de perdurar en el tiempo.

Sentido de comunidad

Como se ha visto al comienzo del capítulo, la concepción tradicional de la empresa subraya la idea de organización. Pero la organización de una empresa no puede basarse en el tipo de disposición que encontramos en una máquina, en el que cada pieza hace lo que ha de hacer de forma totalmente previsible. Sin embargo, esta es la idea que subyace en la concepción de la organización científica del trabajo que Frederick Taylor planteó a finales del siglo XIX. Con el fin de aumentar la productividad, Taylor propuso que las empresas dividieran las distintas tareas del proceso de producción y establecieran claramente lo que cada trabajador tenía que hacer; no se esperaba que

pensara, sino que cumpliera con los cometidos que se le asignaban de la manera más fiel posible. Ello trajo consigo el aislamiento del trabajador y su alienación respecto al propósito colectivo de la empresa. Pero la empresa es una organización integrada por seres humanos, no por piezas mecánicas. La concepción de Taylor no es sino la máxima expresión en el campo de la gestión empresarial del paradigma cartesiano reduccionista y mecanicista.

Como dijo el economista y filósofo Charles Handy, «si el progreso económico implica que nos convirtamos en engranajes anónimos de una gran máquina, entonces el progreso es una promesa vacía». Para que esta idea vacía de progreso no triunfe y la empresa pueda prosperar y, con ella, sus integrantes y el entorno donde opera, el sentido de comunidad, de que todas las personas que trabajan en una empresa forman parte de un todo con el que se identifican, es absolutamente imprescindible. El sentido de comunidad se asienta en dos pilares: una visión compartida y unos valores compartidos.

Como se ha visto anteriormente, la visión compartida es una de las cinco disciplinas de la empresa inteligente que propone Peter Senge. Sin ella, una empresa es como un barco sin brújula en una noche sin estrellas: ni sabe dónde está ni sabe a dónde se dirige. Estando a la deriva, sus posibilidades de naufragar y de desaparecer son, cuando menos, considerables. Además, como se ha indicado, la visión compartida es lo que une a sus integrantes en torno a un proyecto común y promueve que estos estén en condiciones y deseosos de aportar todo su saber, potencial y experiencia. Íntimamente relacionada con la idea de «visión compartida» está la de «valores compartidos». Los valores son principios intrínsecamente valiosos y deseables. Todos tenemos valores. Cuando estamos en un entorno que facilita y permite que nos comportemos conforme a nuestros valores nos sentimos bien, satisfechos y en armonía. De igual forma, las empresas han de tener unos valores compartidos que se correspondan o sean compatibles con los de todos sus integrantes. Es decir, para que haya armonía, los valores de la empresa y los de las personas que la forman han de ser coherentes. Los valores compartidos actúan como la conciencia de la organización. De esta forma, permiten la descentralización de la toma de decisiones, tan importante en entornos turbulentos como en los que con frecuencia se mueven las empresas, ya que todos los integrantes de la empresa serán conscientes de que sus decisiones habrán de ser coherentes con los valores. Proporcionan guía tanto en épocas de prosperidad como en una situación de crisis. Incluso en este último caso, las personas tomarán decisiones que puedan parecer no beneficiosas a corto plazo desde un punto de vista meramente económico. Para finalizar con este tema: como es evidente, los valores compartidos de la empresa responsable y sostenible han de ser coherentes con los fundamentos del paradigma que se está presentando: apertura y sensibilidad hacia el entorno, sentido de comunidad, capacidad innovadora, consideración del largo plazo y creación de valor.

Capacidad innovadora

Es difícil imaginarse a una empresa compitiendo con éxito en un momento dado con los mismos productos, servicios o capacidades organizativas con los que lo hacía unos años antes. Por lo tanto, podemos decir que innovar es una de las razones fundamentales por las que una empresa perdura en el tiempo. Además, desde un planteamiento ético, como institución social con mayor capacidad para hacerlo, innovar es la mayor responsabilidad de una empresa. Ni los gobiernos, ni las organizaciones no gubernamentales, ni los organismos supranacionales gozan de un poder siquiera semejante. Recordemos los problemas económicos, medioambientales y sociales mundiales que se comentaron anteriormente. Por lo tanto, la capacidad innovadora es la clave para que la empresa pueda crear valor para ella y para sus diferentes grupos de interés y, con ello, ser sostenible en la doble acepción de la palabra: contribuir a la sostenibilidad de nuestro planeta y perdurar en el tiempo.

Por otro lado, la innovación está basada en la creatividad, concepto que gira alrededor de la capacidad de relacionar ideas que, a priori, no tienen nada en común, de ver la realidad desde perspectivas novedosas, etc. La creatividad es muy sutil y para florecer necesita entornos apropiados.

Entornos que favorezcan la iniciativa, la posibilidad de experimentar sin que se castigue el fracaso no negligente, la difusión de conocimiento, la colaboración entre las personas, etc. En último término, entornos que no castren la intrínseca capacidad creativa de los seres humanos. Todos somos creativos. Pensemos que, como los últimos avances científicos están demostrando, todos creamos continuamente el mundo a partir de nuestras creencias, valores, etc. Vivir es crear. En este sentido, es oportuno aprender de la vida. La vida, para perpetuarse, ha buscado la diversidad como forma de conseguir flexibilidad y capacidad de adaptación. Y los dos medios principales para promover la diversidad son la reproducción sexual y la simbiosis, es decir, la combinación y la colaboración entre seres diferentes.

Siguiendo el ejemplo de la vida, la puesta en común de ideas, información y conocimiento, tanto entre los integrantes de una empresa como entre estos y los diferentes grupos de interés, son modos fundamentales de promover la innovación. En este sentido, recordemos que, según un estudio reciente del profesor de la escuela de negocios de Harvard Robert Kaplan, en 1929 el 85 % del valor de una empresa correspondía a sus activos tangibles, mientras que solo el 15 % dependía de sus activos intangibles. Por ello, dicho 15 % podía en la práctica contabilizarse bajo el epígrafe de fondo de comercio. Hoy en día la situación se ha invertido y los intangibles han pasado a suponer, por término medio, cuatro quintas partes del valor de las empresas. Algunos de estos activos intangibles permiten a las empresas desarrollar ventajas competitivas sostenibles; es decir, les permiten diferenciarse de sus competidores de forma duradera.

Para ello, estos activos intangibles han de tener, fundamentalmente, una característica: los recursos y capacidades que los constituyen han de ser raros (en el sentido de infrecuentes), no comercializables (que no puedan adquirirse en el mercado) y difíciles de imitar (es decir, que sus competidores no puedan replicarlos fácilmente). El conocimiento es intangible, pero puede adquirirse en el mercado. Para evitar que esto ocurra, el conocimiento ha de residir no en una sino en una pluralidad de personas y equipos y generarse a través de las interrelaciones entre los mismos. Y, como se ha comentado más arriba, cuanta mayor sea la diversidad de opiniones, experiencias, etc., de dichas personas, mayor será el potencial creativo y de generar nuevo conocimiento. Este es otro argumento sobre la importancia del diálogo con los grupos de interés: la diversidad que estos aportan. Llamaremos activos intangibles complejos a los recursos basados en el establecimiento de relaciones con los grupos de interés, internos y externos, que son capaces de generar nuevos conocimientos, sirven de base a la innovación radical y permiten el desarrollo y mantenimiento de ventajas competitivas sostenibles que no son medibles con parámetros contables o físicos.

Algunos motivos por los que el conocimiento y, en mayor medida, el conocimiento basado en redes complejas de relaciones que da como fruto mayor estabilidad de los rendimientos y posibilita que estos sean crecientes, son los siguientes:

a) Reducción del riesgo

- Son menos imitables, por tener claras curvas de desarrollo y aprendizaje. Es decir, en su desarrollo influyen el tiempo y la historia.
- Son menos apropiables, es decir, difícilmente adquiribles en el mercado, por estar muchas personas y equipos de diferentes organizaciones involucrados.
- Existe una mayor probabilidad de aceptación social de los productos, servicios, soluciones, actuaciones, etc., de la empresa, por la involucración en su desarrollo de los grupos de interés.

b) Aumento de los beneficios

- Generan confianza creciente, lo que reduce los costes de transacción.
- No son bienes escasos como los activos físicos, sino que, por el contrario, tienen un crecimiento potencial indefinido e ilimitado.
- Su uso no produce su desgaste, sino que, por el contrario, genera fenómenos de fertilización cruzada.

- Como afirman los profesores Stuart Hart y Sanjay Sharma, las innovaciones más radicales provienen no solo de los confines de la empresa sino de los del propio sistema. Por ello, proponen que las empresas entablen relaciones no solo con los grupos de interés tradicionalmente considerados sino con otros como los pobres, los marginales, los representantes de culturas diferentes, los adversarios, etc.
- En definitiva, en el nuevo paradigma de empresa, la responsabilidad y la sostenibilidad no son, como todavía consideran algunos, cargas que las empresas han de asumir. Por el contrario, son fuentes de inspiración que ayudan a identificar oportunidades y orientar en la dirección apropiada los esfuerzos de innovación.

Consideración del largo plazo

Al igual que sucede en la relación entre un ser vivo y el ecosistema donde prospera, la responsabilidad y la sostenibilidad son procesos basados en ganar-ganar: gana la empresa y gana el entorno. No es posible que uno de los dos medre a costa del otro. Los dos se necesitan. Para que las relaciones se basen en la colaboración el tiempo es fundamental. Una persona puede inclinarse por engañar a otra cuando no espera verla de nuevo. Sin embargo, en relaciones continuadas es imposible que unos consigan siempre todo y los otros siempre nada. Como dijo Abraham Lincoln, «se puede engañar a algunos todo el tiempo y a todos alguna vez, pero no se puede engañar a todo el mundo todo el tiempo». Una de las bases fundamentales de las relaciones continuadas, como la que una empresa ha de aspirar a mantener con su entorno, es la confianza y esta se construye y se consolida con el beneficio mutuo a lo largo del tiempo.

En el nuevo paradigma de la empresa responsable y sostenible la noción de largo plazo es crucial. Pensemos en su papel trascendental para el desarrollo de los fundamentos que hemos comentado hasta ahora. Que una empresa consiga desarrollar la apertura y sensibilidad hacia el entorno no es algo que se consiga de la noche a la mañana. De igual forma, el desarrollo de relaciones con los grupos de interés está basado en la confianza y, como es bien sabido, esta no se consigue por un simple acto de voluntad sino que requiere tiempo. Lo mismo cabe decir del sentido de comunidad: quizá escribir una visión inspiradora o una lista de valores sea algo sencillo, pero que todos los miembros de la empresa los hagan suyos y los compartan requiere, indudablemente, tiempo. Asimismo, la creación de un entorno que permita y favorezca la creatividad y la innovación requiere, también, su tiempo. Estamos hablando del desarrollo de relaciones, de confianza, de cambios culturales y, para que sean posibles, el mimo y la paciencia y, en consecuencia, la conciencia del largo plazo, son absolutamente vitales.

En definitiva, la responsabilidad y la sostenibilidad son procesos creativos que requieren desaprender y aprender. Y todos sabemos lo difícil que es prescindir de hábitos y rutinas y sustituirlos por otros nuevos, el esfuerzo que ello conlleva. Para embarcarse en una tarea como esta es imprescindible tener tiempo y visión a largo plazo.

Creación de valor

El propósito de la empresa responsable y sostenible es perdurar en el tiempo; para ello, ha de crear valor para sí misma y para su entorno. Esta es una concepción que choca con la visión tradicional de la empresa. Según esta, la empresa ha de crear valor para sus accionistas haciéndolo de acuerdo con las leyes. Cualquier otra consideración evita que la empresa maximice su capacidad de crear valor. Aunque haya hecho fortuna, se trata de una visión miope. No tiene en cuenta que la creación de valor, incluso circunscrita a los accionistas, es multidimensional. A continuación, para ver cómo la sostenibilidad influye en la creación de valor, se desarrolla este tema siguiendo las ideas de los profesores Hart y Milstein.

La creación de valor para el accionista requiere un adecuado rendimiento en varias dimensiones. Por un lado, todas las empresas excelentes experimentan una tensión creativa entre la

necesidad de competir de forma exitosa en el presente y la de prepararse para seguir compitiendo con éxito en el futuro. Indudablemente, esta tensión les lleva a tener que tomar decisiones que satisfagan a un tiempo la exigencia imperiosa de crear valor con las capacidades que poseen (procesos, productos, tecnologías, conocimiento, etc.) y la de invertir recursos en el desarrollo de las capacidades que les permitirán seguir creando valor a medio y largo plazo. De igual forma, las empresas excelentes han de tener en cuenta la importancia de proteger en su interior sus capacidades estratégicas para evitar que sus competidores las puedan imitar y, al mismo tiempo, la incuestionable necesidad de abrirse al exterior para estar prestas a descubrir y aprovechar las necesidades insatisfechas, los requerimientos, la información y el conocimiento que pueden obtener fuera de sus fronteras. Saber convivir con dichas tensiones (hoy-mañana, interno-externo) faculta a las empresas a saber desplegar las estrategias necesarias para compaginar necesidades tan diversas y, quizá a primera vista, contrapuestas, como las que se derivan de mantener una estructura de costes adecuada, minimizar posibles riesgos, mantener su reputación, innovar y reposicionarse, y seguir una saludable trayectoria de crecimiento. Queda claro, por lo tanto, que la creación de valor es multidimensional. Los retos que implica la necesidad de avanzar hacia un modelo de desarrollo más sostenible son también variados y afectan a todas las dimensiones que las empresas han de tener en cuenta para poder crear valor de una forma permanente en el tiempo.

Cabe hablar de cuatro grandes tipos de motores relacionados con la responsabilidad y la sostenibilidad. El primero de ellos engloba todos los efectos colaterales de carácter medioambiental de nuestro modelo industrial, con su consumo de materias primas no renovables, la producción de desechos y la contaminación del aire, las aguas y los suelos. El segundo atañe a la proliferación de organizaciones sociales y otras partes interesadas crecientemente interconectadas gracias al desarrollo de las tecnologías de la información y la comunicación, y a sus requerimientos de transparencia y comportamiento medioambiental y socialmente sostenible. El tercer motor lo constituyen las tecnologías emergentes sostenibles que, dado su potencial disruptivo, pueden convertir en obsoletas algunas de las industrias y tecnologías actuales en un futuro más o menos próximo. Finalmente, la pobreza y desigualdad actuales constituyen el cuarto motor; revertir la actual situación de injusticia y desesperación es la premisa ineludible para conseguir un desarrollo realmente sostenible.

La creación de valor sostenible exige que las empresas respondan a los requerimientos que se derivan de los cuatro motores. Efectivamente, las empresas pueden crear valor reduciendo el nivel de consumo de materiales y de emisiones en los diferentes medios de desechos, con la consiguiente reducción de los riesgos de todo tipo (legales, de imagen, etc.) que dichos consumos y emisiones conllevan. También pueden crear valor siendo más transparentes y manteniendo unas enriquecedoras relaciones con las partes interesadas, mediante la mejora de la reputación y de la capacidad de innovar que ello les puede reportar. Asimismo, pueden crear valor mediante el desarrollo o adopción de tecnologías sostenibles disruptivas, es decir, que tengan el potencial de reducir en órdenes de magnitud el impacto medioambiental de las actividades empresariales y humanas en general, y puedan sustituir con ventaja desde todos los puntos de vista las tecnologías actuales. Por último, como algunas empresas pioneras están demostrando, pueden crear valor mediante el desarrollo de negocios dirigidos a satisfacer las ingentes necesidades insatisfechas de los cuatro mil millones de personas que forman la base de la pirámide social mundial; en este, como en tantos otros temas, las ventajas asociadas a ser el primero pueden tener un tremendo valor estratégico.

En resumen, hemos visto cómo la creación de valor es de carácter multidimensional y cómo los conceptos de responsabilidad y sostenibilidad y de creación de valor están íntimamente relacionados y pueden considerarse, en último término, como sinónimos. Aunque no lo garantice, esta visión de la empresa multiplica las posibilidades de que estas creen valor de forma sostenida y, en consecuencia, puedan perdurar en el tiempo.

Bibliografía

- ABELLÁN, J. (2007): Weber. *La política como profesión*. Biblioteca Nueva. Madrid.
- ANTOINE, J. (1969): *L'opinion, techniques d'enquêtes par sondage*. Dunod. París.
- BARRANCO SAIZ, J. L. (2003): *Marketing Político*. Pirámide. ESIC. Madrid.
- BERROCAL, S. (2003): *Comunicación política en televisión y nuevos medios*. Ariel. Barcelona.
- CAMBELL, A. (1960): *The American voter*. Wiley. New York.
- CLIMATE CHANGE (2007): *The Physical Science Basis, United Nations Environment Program and World Meteorological Organization*, 2007 (<http://www.ipcc.ch>).
- «Construir una Europa que fomente la integración», Comunicación de la Comisión Europea, 21 de diciembre de 2004. Bruselas.
- CORCORAN, D. (1979): *Political language and rhetoric*. University of Texas. Texas. USA.
- CORDOBA, J. L.; TORRES, J.M. (1990): *Teoría y aplicaciones del Marketing*. Deusto. Bilbao.
- CHAGALL, D. (1981): *The new kingmakers*. Harcourt. New York.
- DADER, J. L. (2002): *La ciberdemocracia posible: Reflexión y prospectiva a partir de la experiencia en España*. CIC.
- DAMASIO, A. (1994): *Descartes' Error: Emotion, Reason, and the Human Brain*. Avon Books.
- DE GEUS, A. (1997): *The Living Company*. Harvard Business School Press.
- DIAMOND, E.; BATES, S. (1984): *The spot: the rise of political advertising on television*. MIT Press. Cambridge.
- DIAMOND, J. (1997): *Guns, Germs and Steel: The Fates of Human Societies*. Norton.
- (2005): *How Societies Choose to Fail or Succeed*. Penguin.
- Ecological Footprint of Nations 2005 Update, Redefining Progress, 2005 (<http://www.rprogress.org/publications/2006/>).
- El Estado de la Responsabilidad Corporativa de la gran empresa española*. Club de Excelencia en BBVA, 2006. Madrid
- ELDER, C.; COBB, R. (1983): *The political uses of symbols*. Longman. New York.
- EDELMAN, M. (1988): *Constructing the political spectacle*. University of Chicago. Chicago. USA.
- Estrategia de reducción de la Pobreza y Promoción de la Equidad Social (2003). Banco Interamericano de Desarrollo. Washington.
- Fomentar un marco europeo para la Responsabilidad Social de las Empresas (2001). *Libro Verde de la Comisión Europea*. Bruselas.
- FREEMAN, R. E. (1984): *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Pitman. Boston.
- FRIEDMAN, M. (1970): The Social Responsibility of Business is to Increase Profits. *New York Times Magazine*, September. New York.
- GARRIDO FALLA, F. (dir.) (1981): *El modelo económico en la Constitución Española*. Instituto de Estudios Económicos. Madrid.
- Global development Finance. Mobilizing Finance and managing vulnerability (2005). The World Bank.
- GUARDIA, R. (1998): *El beneficio de compartir valores*. Deusto. Bilbao.
- Guía para la promoción del voluntariado corporativo desde Pricewaterhouse Coopers (2007). Obra Social de La Caixa. The Journal, January. Barcelona.
- GRILLPANZER, F. (2002): *El pobre músico*. Ellago. Castellón.
- GORE, A. (2007): *Una verdad incómoda*. Gedisa. Madrid.
- HAGUE, P. N.; JACKSON, P. (1992): *Cómo hacer investigaciones de mercados*. Deusto. Bilbao.
- HANDY, C. (2003): *The Empty Raincoat: Making Sense of the Future*. Random House.
- HART, S. L. y MILSTEIN, M. (2003): Creating Sustainable Value. *Academy of Management Executive*, vol. XVII, núm. 2.
- HART, S. L., Y SANJAY, S. (2004): Engaging Fringe Stakeholders for Competitive Imagination. *Academy of Management Executive*, vol. XVIII, núm. 1.
- HELBO, A. (1983): *Semiologie des messages sociaux: Du texte à l'image*. Edilg. París.

- HEMEL, U. (2007): *Valor y valores. Ética para directivos*. Deusto. Bilbao.
- Informe, por propia iniciativa, sobre cooperación y acción exterior (2005). Sesión Ordinaria del Pleno del Congreso de los Diputados, Consejo Económico y Social.
- La emancipación de los jóvenes y la situación de la vivienda en España* (2002). Consejo Económico y Social.
- La internacionalización de la empresa española: aprendizaje y experiencia* (2007). Cátedra Universidad Antonio de Nebrija-Grupo Santander en Dirección Internacional de Empresas.
- «La Responsabilidad Corporativa. Una propuesta para un entorno empresarial más eficiente y socialmente comprometido (2006)». *Colección Papeles de la Fundación*, núm. 16, Fundación de Estudios Financieros. Madrid.
- Las Tecnologías de la Sociedad de la Información en la empresa española (2003-2004)*. Asociación de Empresas de Electrónica, Tecnologías de la Información y la Comunicación Española (AETIC).
- Ley 34/1988*, de 11 de noviembre de 1988, Ley general de publicidad.
- Ley 49/2002*, de 23 de diciembre de 2002, Régimen fiscal de las entidades sin fines lucrativos y de los incentivos fiscales al mecenazgo.
- HERNÁNDEZ, C.; DEL OLMO, R.; GARCÍA, J. (1994): *El Plan de Marketing Estratégico*. Gestión 2000. Barcelona.
- HOFFER, E. (1973): *Reflections on the Human Conditions*. Harper Collins.
- IZQUIERDO, F. (1985): *La Publicidad Política*. Oikos TAO. Madrid.
- HOPT, K. J., et ál. (eds.) (1998): *Comparative Corporate Governance*. Oxford Clarendon Press.
- KAID, L.L.; NIMMO, D.; SANDERS, K.R. (1986): *New perspectives on political advertising*. Carbondale. Southern Illinois University. Illinois. USA.
- KAPLAN, R. (2000): «Relevance Lost. The Strategy Focused Organization». *Harvard Business Review*.
- KEETER, S. (1987): *The illusion of intimacy: Television and the role of candidate personal qualities in voter choice*. Columbia University. New York.
- LIGORRIA CARBALLIDO, J. (2001): *Estrategia Política desde el diseño operativo*. Colección Veintiuno. Madrid.
- LINDON, D. (1986): *Le Marketing Politique*. Dalloz. París.
- LÓPEZ CAMPS, J.; LEAL FERNÁNDEZ, I. (2005): *Liderazgo político*. Paidós. Barcelona.
- LOZANO, J. M. (1997): *Ètica i empresa, Estudis Contemporanis*. Proa. Barcelona.
- Manual de la empresa responsable: La sostenibilidad en el cuadro de mando de la empresa* (2004). Club de Excelencia en Sostenibilidad, Biblioteca Empresarial Cinco Días.
- LOZANO RENDÓN, J. C. (2001): «La espectacularización en las elecciones mexicanas de 2000». *Revista Mexicana de Comunicación*, núm. 71. México.
- MAAREK, P.J. (1997): *Marketing Político y Comunicación*. Paidós. Madrid.
- MAQUEDA LAFUENTE, F. J. (2003): *Protocolo Empresarial: una Estrategia de Marketing*. ESIC. Madrid.
- MARTÍN SALGADO, L. (2002): *Marketing Político. Arte y Ciencia de la persuasión de la democracia*. Paidós. Barcelona.
- MATEUS DE ROS CEREZO, R. (2006): *El código Unificado de Gobierno Corporativo*. Thomson-Aranzadi. Navarra. Pamplona.
- MAUSER, G. A. (1983): *Political Marketing: An approach campaign strategy*. Praeger Publishers. New York.
- MC LUHAN, M. (1989): *The Global Village*. Oxford University. Oxford.
- MELÉ, D. (1996): «Códigos Internacionales de Conducta y Competitividad Global». *DI*, núm. 314. IESE. Universidad de Navarra. Pamplona.
- MENÉNDEZ ROCES, C; ALONSO RIVAS, J. (1983): *Marketing electoral. En el laberinto de la experiencia española*. Ibérico Europea. Madrid.
- MILLENNIUM ECOSYSTEM ASSESSMENT (2005): *Ecosystems and Human Well-being: Synthesis 2005*, Washington, DC: Island Press (www.maweb.org/en/indez.aspx).
- MUÑOZ ALONSO, A. (1999): *La democracia mediática*. Ariel. Barcelona.
- NAVARRO, V. (2004): *El Estado del Bienestar en España*. Tecnos. Madrid.
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe (2005) (CEPAL).

- Responsabilidad Social Corporativa de las Cajas de Ahorros 2004*. Obra Social, Actividad Financiera y Gobierno Corporativo (2005) CECA.
- State of the world 2004*. The Consumer Society (2004). The Worldwatch Institute.
- State of the world 2005*. (2005). Redefining Global Security. The Worldwatch Institute.
- NIMO, D.; SAVAGE, R. L. (1976): *Candidates and their images*. Goodyear. California. USA.
- NOIR, M. (1980): *L'utilisation des techniques de marketing dans une campagne présidentielle*. Pouvoirs. París.
- OLCESE SANTONJA, A. (2005): *Teoría y Práctica de Buen Gobierno Corporativo*. Marcial Pons. Barcelona.
- (2007). *La Responsabilidad Social de la Empresa*. Real Academia de las Ciencias Económicas y Financieras. Barcelona.
- Organization for Economic and Cooperation Development (OECD): *Principles of Corporate Governance*. Papeles de la Fundación. Fundación de Estudios Financieros, núm. 6, 2004, p. 13.
- Recomendación de la Comisión Europea sobre la independencia del auditor de la Comisión Europea del 16 de mayo de 2002*.
- Recomendación sometida a consulta de la Comisión Europea sobre remuneración de administradores del 6 de octubre de 2004*.
- ORTEGA MARTÍNEZ, E. (1993): *Diez temas Máster Marketing*. Pirámide. Madrid.
- ORTEGA Y GASSET, J. (1985): *La rebelión de las masas*. Origen-Planeta.
- ORTIGUEIRA BOUZADA, M. (1990): *Los líderes empresariales*. Edinford. Málaga.
- PANIAGUA ROJANO, F. J. (2004): *Comunicación Política Electoral. Elecciones Autonómicas de Andalucía en 2000*. Servicio de Publicaciones de la Universidad de Málaga. Málaga.
- PETTY, R; CACIOPPO, J. (1986): *Communication and persuasion: central and peripheral routes to attitude change*. Springer-Verlag. New York.
- PÉREZ COLOMÉ, J. (2008): *En la campaña de Obama. El movimiento que cambió la historia de Estados Unidos*. UOC. Barcelona.
- RAMONET, I. (1997): *Un Mundo sin rumbo. Crisis de fin de siglo*. Temas de Debate. Madrid.
- RICART, J. E.; RODRÍGUEZ, M. A.; SÁNCHEZ, P., Y. VENTOSO, L. (2006): *La Empresa Sostenible: aprendiendo de los líderes del Índice Dow Jones de Sostenibilidad (DJSI)*. Fundación BBVA. Madrid.
- SCHRÖDINGER, E. (1947): *¿Qué es la Vida?* Espasa Calpe. Buenos Aires.
- SHEIN, E. (1988): *La cultura empresarial y el liderazgo*. Plaza y Janés. Barcelona.
- SENGE, P. (1990): *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*. Currency Doubleday.
- SWAN, R. L. (2009): *El método Obama*. R. H. Mondadori. Barcelona.
- SABATO, L. J. (1981): *The rise of political consultants. New ways of winning elections*. Basic Books. New York.
- SANCHIS, J. L. (1999): *Manual del candidato*. Almiar. Madrid.
- SCHWARTZ, P. (1998): *Nuevos Ensayos Liberales*. Espasa Hoy. Madrid.
- SCHWARTZENBERG, R. G. (1978): *El show político. Ensayo sobre y contra el star-system en política*. Dopesa. Barcelona.
- SNIDERMAN, P. (1986): *Public opinion and political ideology*. M. Hermann. San Francisco. USA.
- TAYLOR, F.: *The Principles of Scientific Management*. Kessinger.
- TREJO DELARBE, R. (2000): El imperio del Marketing Político. Cuando las imágenes desplazan a las ideas. América Latina hoy. *Revista del Instituto de Estudios de Iberoamérica y Portugal*. Universidad de Salamanca. Salamanca.
- VERNETTE, E. (1994): *Marketing Fundamental*. Gestión 2000. Barcelona.
- VILLAFANE, J. (1999): *La gestión profesional de la imagen corporativa*. Pirámide. Madrid.
- (2002): *Imagen*. Pirámide. Madrid.
- WEBER, M. (1967): *El político y el científico*. Alianza. Madrid.
- WICKOFF, G. (1968): *The Image Candidate: American Politics In The Age Of Television*. Mac Millan. New York.

Tema 12

Una alternativa para el análisis y mejora de la comunicación comercial dirigida a países importadores

Jaime Gil Lafuente - Área de Comercialización e Investigación de Mercados
Universitat de Barcelona

La toma de decisiones en marketing en un contexto de incertidumbre

Desde la perspectiva de la dirección de marketing se acepta tradicionalmente que las tareas que le son propias suelen estructurarse, de forma muy simplificada, en cuatro fases¹:

1. Análisis de la situación (mercado, competencia, entorno...).
2. Diseño de estrategias para alcanzar los objetivos propuestos.
3. Desarrollo y ejecución de estrategias (plan de acción).
4. Control final de los resultados.

Para el análisis y el control (fases primera y última) los instrumentos habitualmente utilizados van dirigidos a la obtención de informaciones relevantes formando parte de lo que se ha venido llamando Investigación Comercial. En cuanto a los instrumentos necesarios para la elaboración y puesta en marcha de las estrategias, estos acostumbran a ser utilizados para la optimización de decisiones sobre el producto, precio, distribución y comunicación comercial. Es el conocido Marketing Mix.

Es evidente que en este breve trabajo no cabe un estudio tal que comprenda la totalidad de las cuatro fases señaladas, ni siquiera creemos que, de hacerlo así, alcanzaría el grado de utilidad por todos deseable.

Nuestro planteamiento inicial nos aconseja centrar la atención en la primera de estas fases, «análisis de la situación», dirigiendo nuestro interés en los posibles mercados, competencia, entorno, etc. de aquellos países susceptibles de adquirir y pagar los productos fabricados por las empresas españolas.

Utilizaremos, para ello, una metodología que nos es muy querida y que se asienta en la llamada «teoría de los efectos olvidados», creada por los profesores Kaufmann y Gil-Aluja, con quienes hemos tenido la ventura de colaborar².

¹ KOTLER, P. (2000): *Dirección de Marketing*. Prentice Hall. Madrid.

² KAUFMAN, A.; GIL-ALUJA, J. (1988): *Modelos para la investigación de efectos olvidados*. Milladoiro. Vigo.

Estructura teórica propuesta

La base del esquema que vamos a proponer viene dada por la relación de incidencia entre las acciones comerciales a realizar y el grado de aceptación de los distintos productos susceptibles de ser ofrecidos. Se trata, en definitiva, de relaciones de causalidad. Con este esquema se pretende hallar el grado de incidencia de cada acción comercial en el grado de éxito del objetivo establecido, teniendo en cuenta no solo los efectos directos (o de primera generación), sino también los indirectos (segunda generación), acumulados de primera y segunda generación. El algoritmo exige la consideración de las siguientes fases:

1. Selección de países en los que se desea introducir los productos. Se tendrán en cuenta aspectos tales como: población, «renta per cápita» actual, potencial desarrollo en un futuro inmediato, reservas de combustibles y materias primas, grado de liberalización económica, grado de estabilidad política, nivel de concurrencia... Se puede observar que, si bien algunos de estos aspectos permiten una cuantificación objetiva, otros, sin embargo, van a comportar valuaciones, es decir, asignaciones numéricas subjetivas. Afortunadamente, el problema de las valuaciones se halla hoy resuelto muy satisfactoriamente gracias al desarrollo de la teoría de los subconjuntos borrosos.³

También somos capaces, y ello desde hace solo unos pocos años⁴, de establecer un orden de prioridad entre los países considerados, de acuerdo con la importancia relativa de los aspectos establecidos de los que acabamos de citar solo algunos de ellos. Los modelos y algoritmos creados para el establecimiento de un orden de preferencia entre los distintos países considerados han demostrado con creces su eficacia en otros muchos problemas.⁵

Dejamos que el lector interesado realice los cálculos necesarios para dar solución a esta primera fase. Por nuestra parte nos proponemos abordar con cierto detalle la segunda, en la que se supone obtenido el orden de preferencia entre los países considerados.

2. Establecimiento de las acciones comerciales susceptibles de potenciar a diferentes niveles los elementos que configuran la aceptación del mensaje comunicacional. Se trata, pues, de establecer dos conjuntos. El primero de ellos recogerá las potenciales acciones comerciales, tales como: publicidad en los medios de comunicación del país, viajes para contactar a las empresas potencialmente interesadas, reuniones institucionales en el país concernido, vallas publicitarias en ciudades, establecimiento de becas para estudiantes, primas a la fuerza de ventas... El segundo conjunto está formado por aquellos elementos que configuran los objetivos buscados. Citaremos entre ellos: percepción de la exclusividad del producto, su calidad, aceptación del precio, conocimiento de sus propiedades o características... Se establecerían, entonces, dos conjuntos: el conjunto X de las causas (acciones comerciales) y el conjunto Y de los efectos (elementos configuradores de los objetivos buscados). Se escribe:

$$\begin{aligned} X &= \{a_1, a_2, \dots, a_n\} \\ Y &= \{b_1, b_2, \dots, b_m\} \end{aligned}$$

Las incidencias de los elementos de X sobre los elementos de Y, $(a_i, b_j) = \mu_{ij}$, pueden ser valuados en el intervalo [0, 1], siendo mayor el valor asignado cuanto más intensa sea la incidencia. Así, pues:

³ KAUFMANN, A.; GIL-ALUJA, J. (1986): *Introducción a la teoría de los conjuntos borrosos a la gestión de las empresas*. Milladoiro. Santiago de Compostela

⁴ GIL-LAFUENTE, J. (2003): El Mejor Director de Ventas para una Agrupación Comercial de tipo Zonal. 10th International Association for Fuzzy-Set Management and Economy Congress, León, Vol. II, pág. 311-328.

⁵ GIL-ALUJA, J. (1999): *Elements for a theory of decision in uncertainty*. Kluwer Academic Publishers. Dordrecht, Boston, London, pág. 266-339 (versión española de Milladoiro).

$$\begin{aligned}\mu_{ij} &\in [0, 1] \\ i &= 1, 2, \dots, n \\ j &= 1, 2, \dots, m\end{aligned}$$

Se dispondrá entonces de una matriz borrosa de incidencias $[\tilde{M}]$ tal como la siguiente:

$$[\tilde{M}] = \begin{array}{c|cccc} & b_1 & b_2 & \dots & b_m \\ \hline a_1 & \mu_{11} & \mu_{12} & \dots & \mu_{1m} \\ a_2 & \mu_{21} & \mu_{22} & \dots & \mu_{2m} \\ \dots & \dots & \dots & \dots & \dots \\ a_n & \mu_{n1} & \mu_{n2} & \dots & \mu_{nm} \end{array}$$

Todo μ_{ij} , $i = 1, 2, \dots, n$; $j = 1, 2, \dots, m$ representa la incidencia directa o de primer grado de las acciones comerciales a_i sobre logro de los objetivos buscados b_j . Pero, como es conocido, la incidencia directa es solo una parte de la incidencia total y, en no pocas ocasiones es, únicamente, una pequeña parte. Y ello, como consecuencia de relaciones de causalidad entre las causas entre sí y también en los efectos entre sí. Estas relaciones de incidencia de las causas con las causas y de los efectos con los efectos se pueden expresar asimismo mediante relaciones borrosas tales como las siguientes:

$$[\tilde{A}] = \begin{array}{c|cccc} & a_1 & a_2 & \dots & a_n \\ \hline a_1 & \alpha_{11} & \alpha_{12} & \dots & \alpha_{1n} \\ a_2 & \alpha_{21} & \alpha_{22} & \dots & \alpha_{2n} \\ \dots & \dots & \dots & \dots & \dots \\ a_n & \alpha_{n1} & \alpha_{n2} & \dots & \alpha_{nn} \end{array} \quad [\tilde{B}] = \begin{array}{c|cccc} & b_1 & b_2 & \dots & b_m \\ \hline b_1 & \beta_{11} & \beta_{12} & \dots & \beta_{1m} \\ a_2 & \beta_{21} & \beta_{22} & \dots & \beta_{2m} \\ \dots & \dots & \dots & \dots & \dots \\ b_m & \beta_{m1} & \beta_{m2} & \dots & \beta_{mm} \end{array}$$

En donde se tiene:

$$\begin{aligned}\forall (a_i, a_k) \in [\tilde{A}]: \alpha_{ik} &\in [0, 1] \\ i &= k: \alpha_{ii} = 1 \\ \forall (b_j, b_l) \in [\tilde{B}]: \beta_{jl} &\in [0, 1] \\ j &= l: \beta_{jj} = 1\end{aligned}$$

Estas expresiones ponen de manifiesto que las relaciones borrosas $[\tilde{A}]$ y $[\tilde{B}]$ son cuadradas y reflexivas. La primera propiedad es consecuencia de que ambas matrices relacionan los elementos de cada conjunto con ellos mismos ($[\tilde{A}] \subset X \times X$; $[\tilde{B}] \subset Y \times Y$), y la segunda, por cuanto la incidencia de un elemento consigo mismo es total ($\alpha_{ii} = 1$, $\beta_{jj} = 1$).

A partir de estos elementos básicos vamos a establecer cómo tiene lugar la agregación de las incidencias directas e indirectas, lo que Jean Fourastié denominaba «efectos acumulados de primera y segunda generación»⁶. Para ello vamos a recordar algunas propiedades de las matrices de incidencia borrosa.

Dadas tres relaciones borrosas, una rectangular $[\tilde{M}]$ y dos cuadradas $[\tilde{A}]$ y $[\tilde{B}]$, en donde el grado de $[\tilde{M}]$ es $n \times m$, el de $[\tilde{A}]$ es $n \times n$ y el de $[\tilde{B}]$ es $m \times m$, designando mediante « \circ » el operador de convolución maxmin, señalamos lo siguiente:

1. $[\tilde{M}] \circ [\tilde{M}]$, es posible si $n = m$
2. $[\tilde{M}] \circ [\tilde{A}] \neq [\tilde{A}] \circ [\tilde{M}]$, $[\tilde{M}] \circ [\tilde{A}]$ imposible
 $[\tilde{M}] \circ [\tilde{B}] \neq [\tilde{B}] \circ [\tilde{M}]$, $[\tilde{M}] \circ [\tilde{B}]$ imposible
3. $([\tilde{A}] \circ [\tilde{M}]) \circ [\tilde{B}] = [\tilde{A}] \circ [\tilde{M}] \circ [\tilde{B}]$

⁶ KAUFMANN, A.; GIL-ALUJA, J. (1988): *Models per la recerca d'efectes oblidats* (versión catalana). Milla-doiro. Vigo. Pág. 8.

Es posible, ahora, hallar los efectos acumulados de primera y segunda generación. Para ello vamos a tener en cuenta que si llamamos U a la matriz unidad (1 en la diagonal principal, 0 en el resto de casillas):

$$\begin{aligned} [\tilde{M}] \circ [U] &= [\tilde{M}], \text{ si el grado de } [U] \text{ es } m \times m \\ [U] \circ [\tilde{M}] &= [\tilde{M}], \text{ si el grado de } [U] \text{ es } n \times n \end{aligned}$$

Si se realiza la convolución $[\tilde{A}] \circ [\tilde{M}]$ se cumple:

$$[\tilde{M}] \subset [\tilde{A}] \circ [\tilde{M}]$$

Al estar $[U] \subset [\tilde{A}]$

Asimismo, si se realiza la convolución $[\tilde{M}] \circ [\tilde{B}]$

será:

$$[\tilde{M}] \subset [\tilde{M}] \circ [\tilde{B}]$$

por cuanto $[U] \subset [\tilde{B}]$

Teniendo en cuenta ambas expresiones se puede escribir:

$$[\tilde{M}] \subset [\tilde{A}] \circ [\tilde{M}] \circ [\tilde{B}]$$

La convolución $[\tilde{A}] \circ [\tilde{M}] \circ [\tilde{B}]$ se acostumbra a escribir $[\tilde{M}^*]$ y se obtiene según los cálculos señalados en la propiedad 3 antes enunciada.

La relación borrosa $[\tilde{M}^*]$ expresa los efectos acumulados de primera y segunda generación.

Pasamos a obtener los efectos acumulados de primera y segunda generación, suponiendo estimadas las relaciones borrosas $[\tilde{M}]$, $[\tilde{A}]$, $[\tilde{B}]$. Para ello, vamos a llamar $v(a_i, b_j)$ a la valuación correspondiente a la casilla (a_i, b_j) del resultado; $v(a_i, b_2)$ a la de (a_i, b_2) , ... Se tiene:

$$\begin{aligned} v(a_i, b_1) &= (\alpha_{i1} \wedge \mu_{11}) \vee (\alpha_{i2} \wedge \mu_{21}) \vee \dots \vee (\alpha_{in} \wedge \mu_{n1}) \\ v(a_i, b_2) &= (\alpha_{i1} \wedge \mu_{12}) \vee (\alpha_{i2} \wedge \mu_{22}) \vee \dots \vee (\alpha_{in} \wedge \mu_{n2}) \\ &\dots\dots\dots \\ v(a_i, b_j) &= (\alpha_{i1} \wedge \mu_{1j}) \vee (\alpha_{i2} \wedge \mu_{2j}) \vee \dots \vee (\alpha_{in} \wedge \mu_{nj}) \\ &\dots\dots\dots \\ v(a_n, b_m) &= (\alpha_{n1} \wedge \mu_{1m}) \vee (\alpha_{n2} \wedge \mu_{2m}) \vee \dots \vee (\alpha_{nn} \wedge \mu_{nm}) \end{aligned}$$

Se obtiene así una relación borrosa que puede considerarse como una semiconvolución global. Para simplificar, sustituimos $v(a_i, b_j)$ por v_{ij} , $i = 1, 2, \dots, n$; $j = 1, 2, \dots, m$.

$$[\tilde{A}] \circ [\tilde{M}] = \begin{array}{c|cccc} & b_1 & b_2 & \dots & b_m \\ \hline a_1 & v_{11} & v_{12} & \dots & v_{1m} \\ a_2 & v_{21} & v_{22} & \dots & v_{2m} \\ \dots & \dots & \dots & \dots & \dots \\ a_n & v_{n1} & v_{n2} & \dots & v_{nm} \end{array}$$

Vamos a realizar una nueva convolución, esta vez mediante la relación obtenida $[\tilde{A}] \circ [\tilde{M}]$ con la relación borrosa $[\tilde{B}]$ para así obtener $[\tilde{A}] \circ [\tilde{M}] \circ [\tilde{B}]$. Si se designa por $\omega(a_i, b_1), \dots, \omega(a_n, b_m)$ a las valuaciones resultantes relativas de las casillas $(a_1, b_1), (a_1, b_2), \dots, (a_n, b_m)$, será:

$$\omega(a_1, b_1) = (v_{11} \wedge b_{11}) \vee (v_{12} \wedge b_{21}) \vee \dots \vee (v_{1n} \wedge b_{n1})$$

$$\omega(a_1, b_2) = (v_{11} \wedge b_{12}) \vee (v_{12} \wedge b_{22}) \vee \dots \vee (v_{1n} \wedge b_{n2})$$

$$\dots$$

$$\omega(a_i, b_j) = (v_{i1} \wedge b_{1j}) \vee (v_{i2} \wedge b_{2j}) \vee \dots \vee (v_{in} \wedge b_{nj})$$

$$\dots$$

$$\omega(a_n, b_m) = (v_{n1} \wedge b_{1m}) \vee (v_{n2} \wedge b_{2m}) \vee \dots \vee (v_{nn} \wedge b_{nm})$$

Estos resultados proporcionan la convolución global. Si a efectos de simplificación se sustituyen $\omega(a_1, b_1)$, $\omega(a_1, b_2)$, ..., $\omega(a_n, b_m)$ respectivamente por ω_{11} , ω_{12} , ..., ω_{nm} , se pueden presentar los citados resultados en forma matricial como sigue:

$$[\tilde{M}^*] = [\tilde{A}] \circ [\tilde{M}] \circ [\tilde{B}] =$$

	b_1	b_2	...	b_m
a_1	ω_{11}	ω_{12}	...	ω_{1m}
a_2	ω_{21}	ω_{22}	...	ω_{2m}
...
a_n	ω_{n1}	ω_{n2}	...	ω_{nm}

Una simple mirada a la matriz $[\tilde{M}^*]$ permite poner de manifiesto que cada una de las columnas b_1, b_2, \dots, b_m representa un elemento representativo del logro de los objetivos establecidos en la población del país considerado, mientras que las filas a_1, a_2, \dots, a_n expresan las acciones a emprender para conseguirlo. Pues bien, cada uno de los valores ω_{ij} , $i = 1, 2, \dots, n$; $j = 1, 2, \dots, m$ de la matriz, constituye el nivel o grado en el que cada «acción» impulsa a cada elemento representativo del «logro». Estas valuaciones ω_{ij} son, evidentemente, valores comprendidos entre 0 y 1, y, como es sabido, cuanto más se acerca a la unidad mayor es la efectividad de la acción comercial considerada en el elemento que representa la aceptación. Y todo ello en el marco de los efectos acumulados de primera y segunda generación. De esta manera, si se desea potenciar uno o varios elementos configuradores del objetivo, bastará buscar en su correspondiente columna aquel o aquellos valores de las ω_{ij} más elevados, con lo que se conseguirá la mayor eficacia posible para potenciar el efecto deseado. Este modelo nos ha permitido presentar un, creemos, interesante criterio de selección de acciones a emprender para el éxito comercial en un determinado país.

Aplicación básica a la realidad actual

Este algoritmo, que consideramos impecable desde una perspectiva teórica, es de inmediata utilización en la más inmediata realidad. A continuación vamos a presentar una breve síntesis de un trabajo más extenso que hemos tenido ocasión de plantear hace solo unos meses.

Se trata de un importante proyecto para un grupo de empresas españolas dirigidas a la implantación de plantas de distribución para la exportación de productos alimenticios a uno o varios países de tamaño mediano o pequeño cuya solvencia presente, pero principalmente futura, estuviera razonablemente asegurada. Tuvo lugar una fase previa de recolección de informaciones y se emplearon los datos obtenidos para pasar a la fase primera de selección del país o países objeto de nuestro estudio.

Después de un proceso de ordenación a partir de los algoritmos correspondientes⁷, se estableció el orden de prioridad en el cual aparecía en primer lugar el estado de Kazajistán.

Sin entrar en un exceso de detalles, señalaremos que jugaron como aspectos relevantes para esta privilegiada posición el hecho de que se trata de un país con gran reserva de combustibles y

⁷ GIL LAFUENTE, J. (2002): *Algoritmos para la excelencia*. Milladoiro. Santiago de Compostela.

variada gama de minerales de valor actual y futuro, con un territorio cuya extensión es casi cuatro veces la de España y que se halla poblada por unos quince millones de habitantes: unos once millones de origen kazajo en el sur y unos cuatro millones de origen ruso en el norte. Con temperaturas muy extremas (en el norte donde se encuentra la actual capital, Astana, se llega en invierno hasta a los -40°C) las posibilidades de la agricultura autóctona son muy limitadas.

Adoptada ya esta primera decisión, nos impusimos la tarea de recabar y filtrar todas aquellas informaciones que permitieran construir las matrices $[\tilde{M}]$, $[\tilde{A}]$, $[\tilde{B}]$ necesarias para la utilización del algoritmo propuesto.

Por motivos que no precisamos expresar y para una mejor presentación, vamos a realizar una reelaboración que permita reducir el número de filas y de columnas en las matrices, lo cual equivale a tener en cuenta unos pocos elementos, aunque en cierto modo, representativos de los que en realidad fueron empleados. La síntesis, en este caso, juega a favor de la comprensión en el desarrollo del algoritmo.

Consideramos, en primer lugar, las posibles acciones a emprender para potenciar los elementos configuradores de la aceptación del o de los productos. Nos referimos al conjunto $X = \{a_1, a_2, \dots, a_n\}$, cuyos elementos tomarán los nombres siguientes:

- a_1 = Información a través de medios de comunicación.
- a_2 = Participación en ferias y otras manifestaciones.
- a_3 = Primas u otro tipo de promociones a vendedores o intermediarios.
- a_4 = Vallas publicitarias persuasivas.
- a_5 = Relaciones públicas a modo de establecimiento de becas para estudiantes del país.
- a_6 = Reuniones comerciales e institucionales en el país.

En cuanto a los elementos que configuran como objetivo principal el reconocimiento, aceptación de los productos y primeras compras, es decir, a los del conjunto $Y = \{b_1, b_2, \dots, b_m\}$, se consideran los siguientes:

- b_1 = Percepción de la calidad de los productos.
- b_2 = Percepción de la exclusividad de los productos.
- b_3 = Conocimiento de las propiedades de los productos.
- b_4 = Aceptación de los niveles de precio de los productos.

Reiteramos, una vez más, el carácter informativo y didáctico de esta aplicación del algoritmo, puesto de manifiesto en la voluntaria limitación en el número de elementos considerados en los conjuntos X e Y que, en este caso, son:

$$X = \{a_1, a_2, a_3, a_4, a_5, a_6\}$$

$$Y = \{b_1, b_2, b_3, b_4\}$$

y ello para beneficiar a los lectores con una mayor fluidez expositiva.

Para la obtención numérica de las matrices se ha solicitado a un grupo de expertos las estimaciones en forma de valoración para todos los elementos de las matrices borrosas $[\tilde{M}]$, $[\tilde{A}]$, $[\tilde{B}]$. Si bien, la agregación de sus distintos puntos de vista se ha realizado mediante el método de expertos⁸, de cara a esta exposición se han sintetizado las respuestas que nos han permitido construir las matrices siguientes:

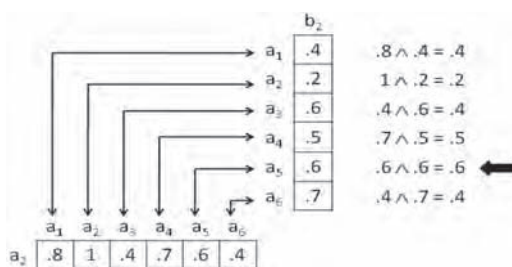
⁸ KAUFMANN, A.; GIL-ALUJA, J. (1993): *Técnicas especiales para la gestión de expertos*. Milladoiro. Santiago de Compostela

$$[\tilde{M}] = \begin{array}{c|cccc} & b_1 & b_2 & b_3 & b_4 \\ \hline a_1 & .8 & .4 & 1 & .3 \\ a_2 & .6 & .2 & .7 & .2 \\ a_3 & .9 & .6 & .3 & .4 \\ a_4 & 1 & .5 & .7 & .3 \\ a_5 & .9 & .6 & .8 & .1 \\ a_6 & .4 & .7 & 1 & .2 \end{array}; [\tilde{A}] = \begin{array}{c|cccccc} & a_1 & a_2 & a_3 & a_4 & a_5 & a_6 \\ \hline a_1 & 1 & 0 & 0 & .1 & .1 & .8 \\ a_2 & .8 & 1 & .4 & .7 & .6 & .4 \\ a_3 & .9 & 0 & 1 & .9 & 1 & .7 \\ a_4 & .4 & .6 & .3 & 1 & .2 & .6 \\ a_5 & .6 & .5 & .4 & 0 & 1 & .7 \\ a_6 & .7 & 0 & .5 & .8 & .6 & 1 \end{array}; [\tilde{B}] = \begin{array}{c|cccc} & b_1 & b_2 & b_3 & b_4 \\ \hline b_1 & 1 & .2 & .9 & .3 \\ b_2 & .8 & 1 & .7 & .4 \\ b_3 & 0 & 0 & 1 & .6 \\ b_4 & .5 & .8 & .4 & 1 \end{array}$$

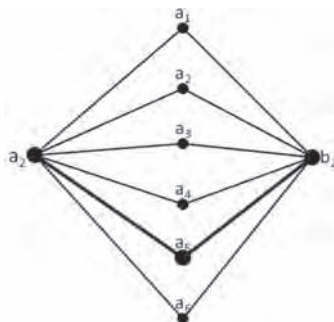
Una vez obtenidas estas relaciones borrosas y con la utilización del operador de convolución maxmin se procede al cálculo, en primer lugar, de la semiconvolución $[\tilde{A}] \circ [\tilde{M}]$, obteniendo:

$$[\tilde{A}] \circ [\tilde{M}] = \begin{array}{c|cccccc} & a_1 & a_2 & a_3 & a_4 & a_5 & a_6 \\ \hline a_1 & 1 & 0 & 0 & .1 & .1 & .8 \\ a_2 & .8 & 1 & .4 & .7 & .6 & .4 \\ a_3 & .9 & 0 & 1 & .9 & 1 & .7 \\ a_4 & .4 & .6 & .3 & 1 & .2 & .6 \\ a_5 & .6 & .5 & .4 & 0 & 1 & .7 \\ a_6 & .7 & 0 & .5 & .8 & .6 & 1 \end{array} \circ \begin{array}{c|cccc} & b_1 & b_2 & b_3 & b_4 \\ \hline a_1 & .8 & .4 & 1 & .3 \\ a_2 & .6 & .2 & .7 & .2 \\ a_3 & .9 & .6 & .3 & .4 \\ a_4 & 1 & .5 & .7 & .3 \\ a_5 & .9 & .6 & .8 & .1 \\ a_6 & .4 & .7 & 1 & .2 \end{array} = \begin{array}{c|cccc} & b_1 & b_2 & b_3 & b_4 \\ \hline a_1 & .8 & .7 & 1 & .3 \\ a_2 & .8 & .6 & .8 & .4 \\ a_3 & .9 & .7 & .9 & .4 \\ a_4 & 1 & .6 & .7 & .3 \\ a_5 & .9 & .7 & .8 & .4 \\ a_6 & .8 & .7 & 1 & .4 \end{array}$$

Con objeto de visualizar este mecanismo para la obtención de estas «semiconvoluciones», veamos, por ejemplo, cómo se ha obtenido la valuación 0,6 en la casilla (a_2, b_2) . Obsérvese que en la matriz originaria $[\tilde{M}]$ la valuación era 0,2, que, en principio, debería reflejar la «incidencia directa» o también llamada «de primera generación», mientras que en la semiconvolucionada $[\tilde{A}] \circ [\tilde{M}]$ es de 0,6. Volvamos a la obtención de la valuación 0,6. Para ello, se toma la fila a_2 de la matriz $[\tilde{A}]$ y la columna b_2 de la matriz $[\tilde{M}]$.



De todos estos valores más pequeños, «min», se escoge el más grande, «max», que en este caso es 0,6. La visualización es más perceptible si se emplea un gráfico como el siguiente:



Creemos que de esta manera se puede observar claramente que el elemento actuante como «intermediario» es a_5 «Relaciones públicas a modo de establecimiento de becas para estudiantes del país». Así, pues, el elemento a_2 «Participación en ferias y otras manifestaciones» solo incide en un pequeño grado, 0,2, en la percepción de la exclusividad de los productos. Pero como la realización de tales ferias y otras manifestaciones incide en un 0,6 en la atracción de estudiantes para obtener becas en nuestro país y la estancia de estudiantes en España permite conocer y divulgar las excelencias y «exclusividad» de nuestros productos en un nivel o grado también de 0,6, se obtiene de manera directa e indirectamente este nivel de percepción de 0,6. La acumulación es, pues, hasta ahora de 0,6. Continuemos.

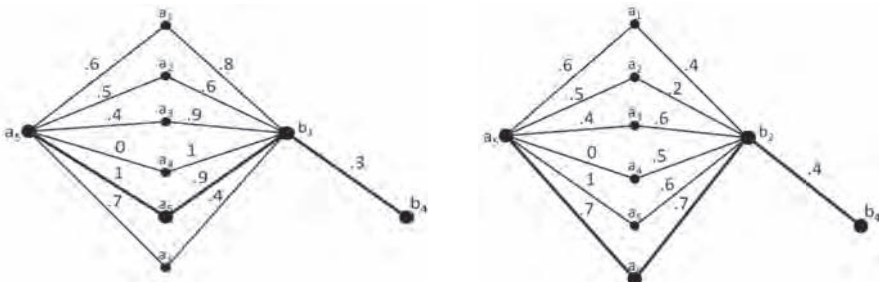
Pasemos a la segunda parte de la convolución general que se va a obtener utilizando de nuevo el operador maxmin, pero ahora convolucionando $[\tilde{A}] \circ [\tilde{M}]$, hallado anteriormente, con la matriz $[\tilde{B}]$, lo que hacemos a continuación:

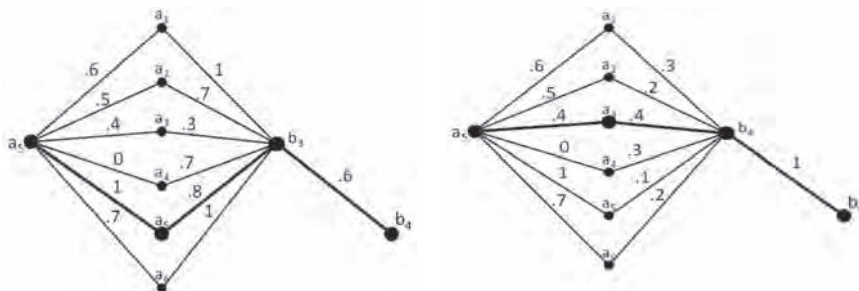
$$\begin{array}{c|cccc} & b_1 & b_2 & b_3 & b_4 \\ \hline a_1 & .8 & .7 & 1 & .3 \\ a_2 & .8 & .6 & .8 & .4 \\ a_3 & .9 & .7 & .9 & .4 \\ a_4 & 1 & .6 & .7 & .3 \\ a_5 & .9 & .7 & .8 & .4 \\ a_6 & .8 & .7 & 1 & .4 \end{array} \circ \begin{array}{c|cccc} & b_1 & b_2 & b_3 & b_4 \\ \hline b_1 & 1 & .2 & .9 & .3 \\ b_2 & .8 & 1 & .7 & .4 \\ b_3 & 0 & 0 & 1 & .6 \\ b_4 & .5 & .8 & .4 & 1 \end{array} = \begin{array}{c|cccc} & b_1 & b_2 & b_3 & b_4 \\ \hline a_1 & .8 & .7 & 1 & .6 \\ a_2 & .8 & .6 & .8 & .6 \\ a_3 & .9 & .7 & .9 & .6 \\ a_4 & 1 & .6 & .9 & .6 \\ a_5 & .9 & .7 & .9 & .6 \\ a_6 & .8 & .7 & 1 & .6 \end{array} = ([\tilde{A}] \circ [\tilde{M}]) \circ [\tilde{B}] = [\tilde{M}^*]$$

La relación borrosa obtenida $[\tilde{M}^*]$ muestra las incidencias de primera y segunda generación de todas las causas a_i , $i = 1, 2, 3, 4, 5, 6$ en todos los efectos b_j , $j = 1, 2, 3, 4$. Consideramos que puede resultar interesante mostrar el «camino» seguido en una determinada casilla, por ejemplo la (a_5, b_6) , para encontrar la valuación que representan los efectos agregados de primera y segunda generación. El efecto directo es 0,1, expuesto en la casilla correspondiente a la matriz $[\tilde{M}]$ y el efecto acumulado en esta misma casilla es 0,6, como puede verse en la matriz $[\tilde{M}^*]$. Obsérvese que existen unas incidencias:

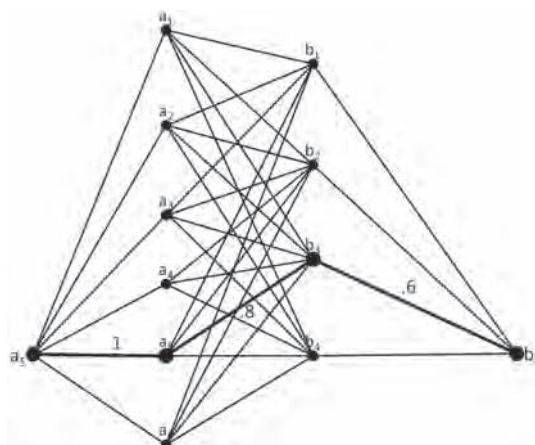
1. De a_5 sobre una a_i , $i = 1, 2, 3, 4, 5, 6$.
2. De la a_i anterior sobre una b_j , $j = 1, 2, 3, 4$.
3. De la b_j anterior sobre b_4 .

Veamos estos recorridos a través de unas representaciones sagitadas:





Si se reúnen estos cuatro grafos en uno se obtiene:



Este grafo presenta todos los caminos posibles que conducen desde a_5 a b_4 , tanto el directo $a_5 - b_4$ como los existentes a través de las a_i , $i = 1, 2, 3, 4, 5, 6$ (causas) y de las b_j , $j = 1, 2, 3, 4$ (efectos). Hemos señalado con trazo más grueso el camino $a_5 - b_5 - b_3 - b_4$ que nos proporciona el máximo de los mínimos de cada camino. En efecto, el mínimo $\min \{1, .8, .6\}$, es igual a 0,6, valor máximo si se comparan los mínimos de todos los caminos, cosa que se puede verificar con solo fijar una mirada en los cuatro grafos parciales anteriores, en los cuales se han especificado todas las valuaciones.

Consideraciones finales en torno al método propuesto

No quisiéramos concluir nuestra aportación sin señalar las siguientes reflexiones:

1. Desearíamos llamar la atención en un importante hecho. Este último grafo solo expresa las conexiones que una mente humana debería realizar para tener en cuenta las relaciones directas y de segunda generación únicamente entre una causa y un efecto, en nuestro caso entre las «Relaciones públicas a modo de establecimiento de becas para estudiantes del país» y «Aceptación de los niveles de precio de los productos», que, como hemos señalado, tiene una poquísima incidencia directa, 0,1, pero, al existir una incidencia indirecta a través del «Conocimiento de las propiedades del producto», se eleva la incidencia total a un interesante 0,6. Pues bien, para establecer todas las conexiones existentes representativas de las relaciones de incidencia de primera y segunda generación sería necesario construir un nuevo grafo que sería 24 veces mayor.

Y esto en un caso, como el aquí presentado, que contiene dos conjuntos con un minúsculo número de elementos cada uno (cuatro y seis). En los «trabajos de campo» se consideran, nor-

malmente, unos conjuntos con varias decenas de elementos. En estos casos el ordenador, con adecuados programas, constituye una inestimable ayuda. El ser humano, cuando tiene en su mano acertados procedimientos de cálculo y un equipo informático, está llegando a alcanzar objetivos insospechados. El binomio hombre-máquina parece ser la garantía del éxito en el futuro.

En la actualidad se dispone de medios para el tratamiento de la información capaces de realizar en breve tiempo una elevada cantidad de operaciones complejas. Importante es utilizarlos como instrumento al servicio de nuestros pensamientos. Las máquinas pueden hacer muchas, muchísimas cosas, pero parece que, por ahora, haya algo que aún no entra dentro de sus posibilidades: imaginar.

2. En este modesto estudio que acabamos de presentar, la imaginación humana permite reflexionar sobre un gravísimo problema actual y, a partir de esta reflexión, crear un algoritmo sencillo y potente a la vez. Hasta aquí la aportación de la mente humana. Pero esta mente humana ha sido capaz también de captar la tecnología con objeto de ejecutar aquellas tareas reiterativas, mecánicas, penosas y que no exigen la intervención de esta *golden box* que es la imaginación. En este proceso al que estamos asistiendo, cada vez más se observa que el ser humano realiza aquellas tareas que las máquinas no pueden hacer.
3. La explotación de los resultados obtenidos, incluso en el breve resumen escogido como ejemplo, nos enseña la manera de cómo deben leerse los resultados. En efecto, si se tiene en cuenta que las columnas de la matriz $[\tilde{M}^*]$, b_j , $j = 1, 2, 3, 4$ expresan la «Intensidad de la incidencia» de cada «acción a emprender» en los «Elementos que configuran la aceptación de los productos», se puede observar que los elementos de las columnas b_1 , «Percepción de la calidad de los productos» y b_4 , «Aceptación de los niveles de precio de los productos» tienen unas valuaciones muy elevadas (desde 0,8 a 1), lo que indica que sea cual fuere la acción emprendida los resultados obtenidos son buenos o muy buenos (evidentemente unos más que otros). No sucede lo mismo con las columnas b_2 , «Percepción de la exclusividad de los productos» y b_3 , «Aceptación de los niveles de precio de los productos», en donde para b_2 las valuaciones de la incidencia oscilan entre 0,6 y 0,7, y para b_3 todas ellas se hallan al mismo nivel 0,6.

Esto nos hace pensar que, si bien cualquiera de las acciones a_j , $j = 1, 2, 3, 4, 5, 6$ emprendidas para potenciar los elementos configuradores de la aceptación de los productos b_2 y b_3 tendrá una alta o altísima eficacia; en cambio, las emprendidas para impulsar los elementos b_1 y b_4 solo alcanzarán unos resultados algo más que mediocres. La alternativa en estos casos se centra bien en conformarse con estos modestos efectos (evidentemente, actuando sobre aquellas causas con valuaciones mayores en el caso de b_2) o bien, lo que sería más recomendable, elegir otras acciones e incorporarlas al algoritmo aumentando, así, el número de elementos del conjunto X , que en este caso pasarían a ser más de 6.

Conocer el grado de incidencia acumulada de cada causa sobre cada efecto constituye una información de gran alcance para la economicidad de las acciones a emprender, dado que conocidos los niveles de las valuaciones de la matriz $[\tilde{M}^*]$ se pueden obtener con una cierta facilidad las corrientes de pagos y cobros derivadas del proyecto de entrada comercial en un país, en nuestro caso Kazajstán, hallados mediante cuantificación monetaria de las acciones emprendidas por una parte y de los resultados alcanzados con estas acciones por otra.

4. Esperamos que el esquema teórico expuesto y la aplicación práctica, resumidamente presentada, habrán sido suficientes para despertar el interés de todos quienes se sienten inquietos por la eficacia de la comunicación comercial en el ámbito internacional.

Pero quizás también a algunos les habrá inquietado la pregunta que nos asaltó a nosotros mismos: ¿no sería suficiente con elaborar la matriz originaria $[M]$ que refleja los efectos directos y evitar así el farragoso cálculo que el algoritmo exige? Soñamos que la simple presentación de la aplicación práctica, con el comentario de los resultados, habrá sido suficiente para despejar cualquier duda. Si no fuera así, bastaría comparar las mismas casillas de la matriz $[\tilde{M}^*]$ y de la matriz $[M]$ para ver las significativas diferencias y las inexactitudes que se habrían aceptado de considerar únicamente la matriz original $[M]$.

En efecto, en casi todos los casos, al asignar valuaciones a las relaciones de causalidad presentadas en esta matriz $[\tilde{M}]$, en no pocas situaciones y de manera inconsciente los expertos evaluadores tienen en cuenta ya los efectos acumulados de primera y segunda generación. Entonces la comparación entre las matrices $[\tilde{M}^*]$ y $[\tilde{M}]$ no representa los efectos de segunda generación, sino de manera más general los efectos olvidados.

Si en nuestro caso se toma el operador de sustracción como elemento de comparación se tiene:

$$[\tilde{M}^*] (-) [\tilde{M}] = [\tilde{B}]$$

	b ₁	b ₂	b ₃	b ₄			b ₁	b ₂	b ₃	b ₄			b ₁	b ₂	b ₃	b ₄
a ₁	.8	.7	1	.6	(-)	a ₁	.8	.4	1	.3	=	a ₁	0	.3	0	.3
a ₂	.8	.6	.8	.6		a ₂	.6	.2	.7	.2		a ₂	.2	.4	1	.4
a ₃	.9	.7	.9	.6		a ₃	.9	.6	.3	.4		a ₃	0	.1	.6	.2
a ₄	1	.6	.9	.6		a ₄	1	.5	.7	.3		a ₄	0	.1	.2	.4
a ₅	.9	.7	.9	.6		a ₅	.9	.6	.8	.1		a ₅	0	.1	.1	.5
a ₆	.8	.7	1	.6		a ₆	.4	.7	1	.2		a ₆	.4	0	0	.4

Obsérvese aquí los importantes «olvidos» en las relaciones (a_3, b_3) , (a_5, b_4) , (a_2, b_2) , (a_2, b_4) , (a_4, b_4) , (a_6, b_1) y (a_6, b_4) . En matrices de orden superior los «olvidos» acostumbran a ser mayores y más numerosos.

- Los errores y descuidos son consustanciales con el ser humano, a veces como consecuencia del olvido, otras, por negligencia. Somos, o presuponemos ser, inteligentes pero no siempre fiables. Hemos expuesto una de las varias maneras que las técnicas actuales permiten paliar nuestras limitaciones y nuestras negligencias. Hay que enfrentarse a estas imperfecciones siendo conscientes de que difícilmente van a desaparecer en el futuro.

Es cierto que en el devenir de los acontecimientos las redes de incidencias y de inferencias de efectos, son acometidas por nuestra mente, tratando uno, dos o como máximo tres niveles, pero no siempre de manera fácil y menos todavía de forma exhaustiva.

Y ello es así por cuanto la sociedad actual, y más todavía en la que se vislumbra en el futuro, está formada por subsistemas de naturaleza diversa que se hallan conectados entre sí: relacional, económica, asociativa, educativa... No podemos pretender que el algoritmo presentado resuelva definitivamente el problema planteado, y que con él se hayan eliminado todos los «olvidos», pero ya es importante avanzar progresivamente en el camino de limitar sus consecuencias, acotando cada vez más las imperfecciones.

Somos conscientes de que la relación de elementos que configuran causas y efectos deberá ser modificada y quizás alargada y que por la propia naturaleza de las cosas se continuarán produciendo cambios profundos no siempre en direcciones fáciles de determinar. Y todo ello para una mejor adaptación a las realidades que de tan mutables se han convertido en inciertas.

De una cosa sí estamos convencidos: el determinismo subyacente en los modelos y algoritmos del pasado no es adaptable a la aventura humana. La concepción mecanicista de la economía que nos ha sido legada por nuestros maestros ha resultado muy útil en el contexto en que fue concebida, pero carece de sentido en un mundo como el que nos es dado vivir.

Bibliografía

- ARISTÓTELES (1977): *Obras. Lógica. De la expresión o interpretación*. Aguilar. Barcelona.
- BERGSON, H. (1970): *Le possible et le réel*. En: *Œuvres*. PUF. Edition du Centenaire. Paris.
- BOLTZMANN, L. (1872): *Weitere Studien über das Warmegleichgewicht unter Gasmolekülen*. Viena. Berlin, 66, 275.

- BRUNO, G. (1907): *De la causa*. Opera italiane, quinto dialogo 1. Bari. Citado por LECLERC, L. (1972): *The Nature of Phisycal Existence*. George Allen and Urwin Ud. Londres.
- CLAUSIUS, R. (1865): *Ann. Phys.*, CXXV.
- DE LUCA, A.; TERMINI, S. (1972): A definition of nonprobabilistic entropy in the setting of fuzzy sets «theory». *Information and control*, 20.
- DUPAS, A. (1977): *La Lutte pour l'espace*. Éditions du Seuil. Paris.
- GARDNER, M. (1979): *The ambidextrous Universe*. Charles Sribner's Sons. Nueva York.
- GIL-ALUJA, J. (1998): *Elements for a theory of decisions in uncertainty*. Kluwer A. P. Dordrecht.
- (1996): Lances y desventuras del nuevo paradigma de la teoría de la decisión. En: *Proceedings del 111 Congreso SIGEF*. Buenos Aires, 10-13 noviembre.
- (2005): *Reflexiones ante un nuevo pensamiento económico*. CIDEM, Morelia.
- (1999): *Elements for a theory of decision in uncertainty*. Kluwer Academic Publishers. Dordrecht, Boston, London.
- GIL-LAFUENTE, J. (2002): *Algoritmos para la excelencia*. Milladoiro. Santiago de Compostela.
- (1997): *Marketing para el nuevo milenio. Nuevas técnicas para la gestión comercial en la incertidumbre*. Pirámide. Madrid.
- JAMES, W. (1956): *The Dilemma of Determinism*. En: *The Will to Believe*. Dover, Nueva York.
- KAUFMANN, A. (1973): *Introduction a la théorie des sous-ensembles flous a l'usage des ingénieurs*. Masson. Paris.
- KAUFMANN, A.; GIL-ALUJA, J. (1990): *Las matemáticas del azar y de la incertidumbre*. Centro de Estudios Ramón Areces. Madrid.
- (1988): *Models per la recerca d'efectes oblidats* (versión catalana). Milladoiro. Vigo.
- (1991): *Nuevas técnicas para la dirección estratégica*. Universitat de Barcelona. Barcelona.
- (1993): *Técnicas especiales para la gestión de expertos*. Milladoiro. Santiago de Compostela.
- (1986): *Introducción a la teoría de los conjuntos borrosos a la gestión de las empresas*. Milladoiro. Santiago de Compostela.
- (1988): *Modelos para la investigación de efectos olvidados*. Milladoiro. Vigo.
- LUKACIEWICZ, J. (1910): O zasadie wylaczonego srodka. *Przegł'd Filozoficzny*, 13.
- MOLES, A. (1990): *Les Sciences de l'imprécis*. Éditions du Seuil. Paris.
- POINCARÉ, H. (1906): *La science et l'hypothèse*. Flammarion. Paris.
- POPPER, K. (1984): *L'univers irrésolu. Plaidoyer pour l'indéterminisme*. Hermann. Paris.
- PRIGOGINE, L. (1947): *Etude thermodynamique des phénomènes irréversibles*. Desoer. Lieja.
- (1980): *From Being to Becoming*. W. H. Freeman. San Francisco.
- (1997): *El fin de las certidumbres*. Taurus. Buenos Aires.
- ROSENFELD, A. (1971): *Considérations non philosophiques sur la causalité*. En: *Les théories de la causalité*. PUF. Paris.
- (1971): Fuzzy Groups. *Journal of Mathematical Analysis and Applications*, 35.
- SUGENO, M. (1977): *Fuzzy measures and fuzzy integrals, a survey*. En: GUPTA, SARIDIS y GAINES.
- THOM, R. (1977): *Stabilité structurelle et morphogénèse*. Benjamin. Reading. Mass.
- VALÉRY, P. (1973): *Cahiers 1*. Bibliothèque de la Pléiade. Gallimard. Paris.
- WHITEHEAD, A.N. (1969): *Process and Reality*, the Free Press. Mac Millan Company. Nueva York.
- ZADEH, L. (1996): Fuzzy Logic and the Calculi of Fuzzy Rules and Fuzzy Graphs. *International Journal of Multiple-Valued Logic*, 1, 1-39.
- (1965): Fuzzy Sets. *Information and Control*, 8.
- ZIMMERMANN, H.J. (1978): *Results of empirical studies in fuzzy set theory*. En: KLIR, G. *Applied General Systems Recherche*. Plenum Press. New York.

Tema 13

Modelo de relación como elemento clave de satisfacción

José Daniel Barquero Cabrero - Mario Barquero Cabrero - Carlos Rodríguez de Llauder
Escuela de Negocios Madrid-Barcelona

La mayoría de las empresas suelen dar mucho más valor a la venta y captación de nuevos clientes que a atender correctamente a los que ya están dentro. Esta estrategia es errónea. La mejor manera de perder clientes es tenerlos insatisfechos y la mejor manera de tenerlos insatisfechos es no atenderlos bien y a tiempo. Muchos clientes, de hecho, se sienten profundamente engañados cuando sienten que el trato que han percibido hasta el momento de la compra desaparece por completo una vez realizada la transacción. Esta es una reacción básicamente emocional muy negativa que generará no solo bajas sino también una serie de prescripciones negativas de nuestra empresa.

Por tanto debemos mantener los sistemas necesarios para garantizar una correcta atención a nuestros clientes. Con ello nos aseguramos la satisfacción de estos, con sus beneficios derivados de repetición, venta cruzada y prescripción, y además el *feedback*¹ constante de qué aspectos de nuestra oferta de valor no están cumpliendo las expectativas creadas.

En base a este doble objetivo, satisfacción e información, se debe estructurar todo modelo de atención al cliente.

Todo modelo de atención debería asentarse sobre cinco bases planificadas: los «momentos de la verdad», la atención *front-office*², los canales de atención, el tratamiento *back-office* y el ciclo de éxito del personal de contacto con el cliente. A continuación se describen estas cinco bases.

Los momentos de la verdad

Definición

Los momentos de la verdad son aquellos instantes en los que el cliente entra en contacto con nuestra empresa. Por ejemplo, en el caso del cliente que pide un menú en el restaurante, son momentos de la verdad:

¹ *Feedback*: La realimentación, también denominada retroalimentación o *feedback*, significa 'ida y vuelta' y es, desde el punto de vista social y psicológico, el proceso de compartir observaciones, preocupaciones y sugerencias, con la intención de recabar información, a nivel individual o colectivo, para intentar mejorar el funcionamiento de una organización o de cualquier grupo formado por seres humanos. Para que la mejora continua sea posible, la realimentación tiene que ser pluridireccional, es decir, tanto entre iguales como en el escalafón jerárquico, en el que debería funcionar en ambos sentidos, de arriba para abajo y de abajo para arriba.

² *Front-office*: Es un término que traducido literalmente significa: 'oficina de delante'. Viene indicado como el conjunto de las estructuras de una organización que gestionan la interacción con el cliente. Pero el *front-office* es a veces también definido como sistema de producción: esta denominación deriva de la configuración de las primeras organizaciones, donde el *front-office* contenía la sección de ventas y otros sectores relacionados con la asistencia a los clientes, mientras el *back-office* contenía las secciones que no tenían relación con el público, como la producción, el desarrollo o la administración. El *front-office* es un lugar donde el cliente entra en contacto con la empresa; es el espacio en el cual el consumidor se vuelve protagonista absoluto y donde la empresa tiene que dar la mejor imagen de sí a los ojos de quien compra.

- Cuando le abre la puerta el conserje.
- Cuando la recepcionista le comprueba su reserva.
- Cuando un camarero o el *maitre* le dirige a su mesa.
- Cuando el *maitre* le enseña la carta.
- Cuando observa el entorno y la decoración.
- Cuando se sienta en la mesa.

Como habrán observado, el «plato», producto básico entregado al cliente, no aparece en ningún momento. El contacto puede ser mediante multitud de canales distintos, la clave es que el cliente sienta que en ese momento está interactuando con nuestra empresa.

Tipos

A lo largo de la vida de un cliente hay multitud de momentos de la verdad que, en el fondo, constituyen una parte más de la oferta global que se le entrega al cliente. De hecho, la atención *front-office* no deja de ser uno más entre los múltiples momentos de la verdad. A continuación se describen brevemente los principales momentos de la verdad y las posibles situaciones en las que se dan. Aunque parezca una lista obvia, con actividades básicas que se deben realizar, la hemos incluido con el máximo detalle posible basándonos en la bibliografía existente y nuestra propia experiencia en marketing y relaciones públicas (Product Plus, Lovelock, C. H.), pues es importante que las empresas tengan en cuenta que la sensibilidad del cliente cuando se presenta cualquiera de las situaciones expuestas es extrema, y es entonces el momento de satisfacer sus expectativas.

Información

El cliente requerirá en multitud de ocasiones que le informemos de nuestro producto o servicio. Posibles elementos de información serían:

- Cómo ir.
- Cuándo está abierto.
- Solicitud de precios y presupuestos.
- Instrucciones sobre el uso del producto.
- Documentación necesaria para realizar cierta actividad.
- Recordatorios.
- Información del estatus de cliente en la empresa.

Consejo

El cliente, en determinados sectores, suele solicitarnos consejo acerca de la mejor manera de enfocar un asunto de su interés. Posibles tipologías de consejo serían:

- Solicitud de diagnóstico de situación.
- Necesidad de que se recomiende un plan de acción específico.
- Consultoría de algún aspecto técnico.
- Consultoría de algún aspecto de gestión comercial o financiera.

Recepción de pedidos

El cliente es especialmente sensible a la notificación de que su pedido ha sido cursado. Ello otorga un estatus de seguridad a nuestra empresa. Ejemplos comunes de esta situación podrían ser:

- Inscripciones en cursos o similares.
- Recepción de órdenes de compra.
- Confirmación de reservas.

Hospitalidad

El cliente espera que cuando interactúe personalmente con nosotros se cumplan ciertas condiciones básicas. Deberemos estar muy atentos a aspectos que parecen irrelevantes a simple vista pero que no los son, sobre todo desde el punto de vista de la impresión emocional que se puede llevar el cliente:

- Bienvenida (la primera impresión probablemente sea la más importante).
- Comidas y bebidas (ya sea una comida de negocios, ya sea un café previo a la entrevista).
- Baños (limpieza y accesorios).
- Espacio de espera (mobiliario; en caso de ser a la intemperie, preparado para la lluvia).
- Distracción en la espera (diarios, TV...).
- Transporte (en una empresa se nos invita a visitar la fábrica en su cochecito eléctrico).

Cuidado de las pertenencias

El cliente en múltiples ocasiones nos tiene presentes sobre todo cuando estamos a cargo de sus pertenencias. La forma en que tratemos estas será la forma en que el cliente percibirá que le tratamos a él. Posibles actividades de encomienda podrían ser:

- Custodia de pertenencias (animales domésticos, niños, ropa...).
- Empaquetado y envoltura.
- Recogida del material.
- Transporte.
- Entrega del producto.
- Instalación (en caso de equipos tecnológicos este momento es crítico).
- Limpieza final (así como la primera impresión es importante, la última también lo es).

Tratamiento de imprevistos

No podemos esperar que el producto o servicio que ofrecemos sea siempre perfecto. Siempre habrá imprevistos y tenemos que estar preparados para ellos, pues el cliente, cuando surge un imprevisto y acude a nosotros, nos está valorando como empresa de confianza, ya que en ese momento él seguramente se sentirá confundido, enfadado, pero sobre todo vulnerable. La forma en la que manejemos esa inquietud puede ser vital y decisiva para definir la percepción de calidad global que nos otorgue el cliente. Posibles imprevistos serían:

- Peticiones de excepciones, niños, dietas, religión.
- Resolución de reclamaciones.
- Restitución de productos defectuosos.
- Gestión de problemas, garantías, dudas de uso, dificultades.

Facturación

El cliente se puede poner muy nervioso si no siente que controla lo que paga. Por ello es tan importante que la facturación se haga de modo claro y que le dé la seguridad al cliente de que está pagando lo justo y acordado. Acciones posibles derivadas de la facturación podrían ser:

- Resúmenes de estado de cuentas.
- Factura detallada por consumos.
- Información de saldos.

Pago

El pago también es un momento de la verdad, pues es el instante en que el cliente interactúa con nosotros (por el canal que sea) para realizar la transacción monetaria. El factor clave en este caso es que el proceso sea cómodo y accesible para el cliente y que este sepa que su dinero es percibido directamente por nuestra empresa. Existen tres dimensiones importantes que afectan al modo de pago:

- Tipo de pago: en efectivo, domiciliación bancaria, tarjeta, cheque.
- Persona que recibe el pago: impersonal; por ejemplo: Internet, cajero, transportista.
- Control de que se ha realizado el pago: automático, verificación personal.

Ventajas de identificar los momentos de la verdad

Los momentos de la verdad deberían servirnos para mejorar la percepción que tiene el cliente de nuestra oferta de valor (por ejemplo, cuando acudimos a un bar y pedimos un *croissant* para llevar, si el camarero envuelve este de forma cuidadosa con una servilleta, posteriormente con papel de plata y por último nos lo pone en una bolsa, probablemente nuestra percepción de la calidad del bar habrá subido de forma extraordinaria). Si gestionamos bien los momentos de la verdad, podremos aprovecharlos como nuevas oportunidades de fidelizar, captar información e incrementar ventas.

¿Cómo mejorar nuestros momentos de la verdad?

Para mejorar la calidad de nuestros momentos de la verdad deberemos realizar una serie de pasos que se describen a continuación:

Primero: identificar los momentos de la verdad y separarlos unos de otros como si fueran escenas de una película.

Segundo: visualizar la escena con los ojos del cliente. Para ello nos será de mucha utilidad:

- Realizar encuestas de satisfacción en las que se indiquen los puntos positivos y negativos de la escena.
- Realizar *mystery shopping*³, ir de incógnito a nuestro local y hacernos pasar por un cliente.
- Hacer un *benchmarking*⁴ de *mystery shopping* entre nosotros y otros competidores.

Tercero: describir la escena atendiendo a:

³ El *mystery shopping* o cliente misterioso es una técnica utilizada por las empresas para evaluar y medir la calidad en la atención al cliente. Los *mystery shoppers* actúan como clientes comunes que realizan una compra o consumen un servicio y luego entregan un reporte sobre cómo fue su experiencia.

⁴ El *benchmarking* es un anglicismo que, en las ciencias de la administración de empresas, puede definirse como un proceso sistemático y continuo para evaluar comparativamente los productos, servicios y procesos de trabajo en organizaciones. Consiste en tomar «comparadores» o *benchmarks* a aquellos productos, servicios y procesos de trabajo que pertenezcan a organizaciones que evidencien las mejores prácticas sobre el área de interés, con el propósito de transferir el conocimiento de las mejores prácticas y su aplicación.

- ¿Cuál es la situación previsible del cliente en esta escena? (cansado, enfadado, con prisa...).
- ¿Qué material se le entrega al cliente?
- ¿Qué mobiliario tiene ante sí el cliente? (luminosidad, comodidad de sofás, baños...).
- ¿En qué ubicación está el cliente? (de pie, sentado, haciendo cola...).
- ¿Cómo está nuestro personal de atención? (sentado en un mostrador, paseando, ausente...).
- ¿Cómo están otros clientes? (haciendo lo mismo que nuestro cliente objetivo, reclamando...).

Cuarto: valorar nuestra escena analizando qué espera el cliente de ella y qué obtiene a cambio. También es importante evaluar si nuestro nivel de calidad es constante y se mantiene en el tiempo.

Quinto: en base a la evaluación, proponer una escena mediante un plan de acción que modifique aspectos de:

- Personal de atención.
- Herramientas y aplicaciones.
- Información que posee el personal de atención.
- Procesos y procedimientos.

La atención *front-office*

Objetivos

La atención *front-office* es el mecanismo del que disponen las empresas para permitir al cliente relacionarse con ellas cada vez que:

- Deba quejarse por un incumplimiento de expectativas de nuestro producto.
- Necesite información acerca del funcionamiento de nuestro producto.
- Solicite algún servicio adicional relacionado con el producto que ha adquirido.

Inconvenientes de la atención presencial

En la mayoría de las ocasiones el canal escogido por el cliente es el telefónico o la ventanilla (canal presencial). En estos casos es importante entender que el cliente es muy susceptible a todo lo que ocurre a su alrededor. Tal y como dice Don Carlos Llauder, ingeniero experto en marketing, debemos disponer de los mecanismos necesarios para mejorar esta situación mediante:

- Acciones que hagan al cliente sentirse «ya» dentro de un proceso previo.
- Darle a conocer el tiempo de espera más probable antes de que acontezca.
- Darle explicaciones argumentadas del tiempo de espera si este es excesivo o pueda serlo.
- Pensar en la ubicación física de modo que el cliente sienta que espera en grupo, que no es el único en esa situación y que se le atenderá bien.

Modo de mejorar la atención

Para poder realizar una atención efectiva, nuestra empresa tiene que establecer procedimientos e implantar herramientas que le permitan:

- Tener un número de canales de atención abiertos disponibles e informar de ello a nuestros clientes.

- Tener los sistemas de información necesarios para disponer de datos homogéneos y actualizados de los clientes.
- Relacionarse periódicamente con el cliente de modo proactivo mediante visitas, llamadas, correos electrónicos, que detecten posibles insatisfacciones.

Canales de atención

Evolución

Los primeros canales de atención fueron básicamente presenciales. En la mayoría de los casos consistían en un único señor bien vestido detrás de una ventanilla que veía ante sí una larga cola de clientes.

Con la madurez de los mercados y el incremento de la competencia las empresas comprendieron que este sistema era ruinoso para ellas, por lo que, en primer lugar, dimensionaron mejor los puntos de atención y, en segundo lugar, abrieron nuevos canales para sus clientes.

Hoy en día coexisten infinidad de vías de acceso para nuestros clientes. Cuantos más canales ofrezcamos a nuestros clientes, más fácil les será interactuar con nosotros y más satisfechos estarán.

Tipos de canales

Existen cuatro grupos básicos de canales:

Personales

Son los más caros, pero permiten establecer duraderos vínculos emocionales de relación y son ideales para clientes de empresa o de productos tecnológicos.

Telefónicos

Con un coste inferior al canal personal permiten gestionar de forma homogénea la mayoría de los requerimientos (salvo aquellos en los que se requiera entrega de documentación o autenticación efectiva del cliente). Su principal inconveniente es la dificultad de implementación del *call-center*⁵ y la tendencia al *outsourcing* con la consiguiente pérdida de control que conlleva.

Impresos (fax, correo)

Aunque su coste es bajo están siendo sustituidos por los medios electrónicos. Son útiles cuando el cliente desea expresar una queja argumentada y desea que llegue a la persona adecuada.

Electrónicos (e-mail)

Cada vez se usan más debido a su coste mínimo y comodidad para el cliente. No obstante, la falta de interacción directa les impide alcanzar las mismas prestaciones que la llamada telefónica o la asistencia personal. Si una empresa ofrece este canal, deberá asegurarse antes de su velocidad de respuesta.

⁵ El *call center* es un centro de atención de llamadas (en inglés *call center* o *contact center*) es un área donde agentes o ejecutivos de *call center*, especialmente entrenados, realizan llamadas (llamadas salientes, o en inglés *outbound*) o reciben llamadas (llamadas entrantes, o *inbound*) desde y/o hacia clientes (externos o internos), socios comerciales, compañías asociadas u otros.

Racionalización de canales

Para racionalizar el uso de nuestros canales de atención deberemos introducir medidas de optimización como las siguientes:

- Incentivar a nuestros clientes para que usen los canales más baratos.
- Tratar de que todos los canales tengan las mismas prestaciones básicas, vendiendo la idea a nuestros clientes de que hay ciertos canales *top* especiales para temas específicos.
- Comprobar que el tratamiento que reciban las peticiones del cliente sea idéntico independientemente del canal que use.

El proceso de reclamaciones (*back-office*)

Criticidad de los reclamaciones

El principal objetivo de los sistemas de atención es generar satisfacción en los clientes y darles la sensación de que nos preocupamos de ellos. El principal motivo que genera incumplimiento de expectativas en los clientes es la no resolución de reclamaciones.

Motivos de la no reclamación

En general, los clientes están tan cansados de reclamar y que no se les haga caso que la mitad de las reclamaciones teóricas nunca se explicitan a la compañía por no encontrar los canales adecuados. De las reclamaciones que finalmente nos llegan, solo el 10 % alcanzan a los directivos implicados y son resueltas. El resto se quedan atrapadas en el área de *front-office*, como si una extraña fuerza no las dejara avanzar.

Mecanismos de mejora del proceso de reclamaciones

Por tanto, para realizar una eficaz gestión de reclamaciones deberemos convencer al cliente de que vale la pena reclamar. Deberemos enfocarnos en eliminar las principales excusas que esgrimen los clientes (no me harán caso, no sé a quién dirigirme, no me compensa el esfuerzo). Para ello será necesario que, tal como indica D. Luis M. Huete, iniciáramos acciones del tipo:

- Agradecer al cliente la molestia tomada en reclamar.
- Informar de los canales disponibles.
- Restituir el mal que provocó la reclamación.
- Informar de que se usará su información como *feedback* para solucionar problemas similares en el futuro.

Es necesario establecer los procedimientos necesarios. Hay que diseñar los procesos adecuados para que la reclamación llegue a su destino y sea resuelta. En este sentido, deberemos implementar sistemas que permitan optimizar todo el proceso, tales como:

- Protocolos de acción.
- Sistemas de seguimiento de resolución con identificación de responsables.
- Sistemas de *feedback* asociados a cuadros de mandos.

Objetivo

El objetivo final de una buena gestión de reclamaciones sería revertir la sensación negativa que suele otorgarse a esta acción para convertirla en una poderosa arma que permita:

- Neutralizar las posibles referencias contrarias a nuestra empresa.
- Aumentar la repetición de compras.
- Obtener datos de los clientes.
- Dar *feedback* a los proveedores del servicio.

El personal de atención

Por qué es importante el personal de atención

Después de lo visto en los anteriores apartados parece claro que los empleados de atención son una pieza clave en la futura satisfacción del cliente. Muchos de nuestros clientes no verán jamás ni al director técnico ni al jefe de taller ni a tantos otros empleados importantes de nuestra empresa. Sin embargo para ellos, los clientes, todo lo que representamos como compañía se reducirá al señor que tenemos en la ventanilla.

Si queremos que la atención funcione, debemos comenzar por nuestros empleados de *front-office*. Si apoyamos a estos, los clientes lo notarán y estarán más satisfechos, lo que realimentará positivamente a la empresa y de modo indirecto a los empleados de atención.

Elementos de apoyo al empleado de atención

Para que el círculo funcione deberemos apoyar al empleado de *front-office* mediante los siguientes elementos clave de éxito:

- Cambiar las políticas rígidas y dotar al empleado de margen de maniobra.
- Capacitar a los empleados en los productos y servicios de la empresa y en cómo atender correctamente a los clientes.
- Informar a los empleados de cuáles son las áreas responsables por tipo de reclamación.
- Dotar al empleado de herramientas y sistemas de información.
- Incorporar un sistema de remuneración e incentivos acorde con su trabajo.
- Ofrecer al empleado un abanico de acciones de restitución.

Compromiso de la dirección

Sin embargo estas acciones no serán efectivas si no existe un compromiso claro de la dirección de nuestra empresa. Este compromiso se debe plasmar en los tres ejes siguientes:

Elementos de motivación

El empleado necesita saber que su trabajo se reconoce en la empresa. Elementos útiles para conseguir este objetivo pueden ser:

- Que los jefes han de dar a entender que están comprometidos con su desarrollo profesional.
- Que el salario y el sistema de incentivos esté relacionado con su responsabilidad y resultados, con un enfoque claro hacia los clientes.

- Que se permita a los empleados participar en las decisiones que afectan a su departamento; a fin de cuentas ellos son los que mejor sentirán el pulso del mercado. Es importante crear equipo entre el personal de atención para que entre ellos mismos se vayan ayudando y corrigiendo.
- Y por último, que a nivel global el empleado se sienta a gusto con su empresa por la reputación de calidad que esta tenga en el mercado.

Elementos de la misión de la empresa

Hay mensajes que deberían quedar claros para todos los empleados de la empresa, y en particular para los de atención. Ellos necesitan observar que el resto de compañeros de *back-office* y personal interno tienen su mismo enfoque. Posibles eslóganes, indicados por Don Carlos Llauder, podrían ser:

- «Sin el cliente la empresa no puede sobrevivir».
- «Todos en la empresa trabajamos para el cliente».
- «Solo sobreviviremos si cumplimos las expectativas del cliente».
- «Cada empleado, desde su puesto de trabajo, es responsable de mejorar el servicio final al cliente».

De todos modos si detrás de las palabras no existe un mecanismo que las soporte, el efecto puede ser justamente el contrario, pues los empleados se sentirán engañados y en el futuro será mucho más difícil entusiasmarlos con nuevas ideas.

Selección

Como cualquier otro puesto especializado de la empresa, el empleado de atención no puede ser elegido sin un riguroso proceso de selección. Para ello será necesario definir cuáles son las funciones que deberá realizar y el perfil de persona que necesitemos. Puntos clave a considerar serán:

- La capacidad de empatizar con otras personas.
- Facilidad de trato.
- Simpatía.
- Aspecto agradable, modo de vestir, voz.

Formación

Una vez escogido al empleado de atención, deberemos formarlo en aquellas áreas específicas de su puesto. La formación deberá atender sobre todo a temas relacionados con el trato humano, las herramientas que deberá usar y las características/prestaciones del producto o servicio de la empresa. En la mayoría de los *call-center*, las reclamaciones o solicitudes llevan un código que ya tiene asignado un departamento responsable. Sin embargo, es importante que los empleados de atención conozcan los diferentes departamentos internos de la empresa y sus áreas de responsabilidad y, si es posible, a las personas que trabajan físicamente en estos departamentos.

Posibles métodos de formación para los empleados de atención podrían ser los siguientes:

- Programas estandarizados con consultores externos expertos en el tema o con compañeros de trabajo con experiencia dilatada.
- Encuentros de calidad.
- Los propios boletines y anuncios de la compañía.
- Formación *online* a través de los terminales que usan para la gestión de los clientes.
- Formación en terreno: un operario más experimentado puede sentarse junto al empleado y mostrarle cómo atiende a los clientes.

Modelo de vinculación de clientes LCM. Necesidad del modelo de vinculación

En la mayoría de las empresas no es posible mantener unos estándares de oferta de valor y atención tan excelentes como para evitar que los clientes deseen irse. Para evitar la fuga de clientes debemos poner en marcha el modelo de vinculación. Así como otras áreas del LCM (*Loyalty Creation Model*, véase Tema 6) son difíciles de justificar, la vinculación aparece como una herramienta básica de cualquier empresa.

Basta un sencillo cálculo para observar que, si las empresas pudieran tener un modelo de vinculación lo suficientemente bueno como para evitar el 5 % de las bajas que anualmente se producen, el beneficio global se incrementaría de forma extraordinaria.

La acción de vinculación se inicia porque constantemente quebramos la confianza que el cliente depositó en nosotros. Por tanto, el primer elemento de un correcto modelo de vinculación consiste en entender los motivos de quiebra.

Si queremos que el cliente que ha empezado a dudar de nuestra empresa vuelva a sentirse a gusto y orgulloso con nosotros no nos quedará más remedio que aplicar una serie de medidas de fidelización cuyo objetivo final es que el cliente «perdone» esos pequeños errores que todos cometemos.

Pese a nuestras buenas intenciones fidelizadoras, es muy probable que muchos clientes sigan yéndose. Normalmente se debe a tres causas básicas:

- El motivo de quiebra es demasiado importante.
- La estrategia de fidelización no ha impactado debidamente en la percepción emocional del cliente.
- La competencia ha tomado un posicionamiento mucho más atractivo que el nuestro y se lo ha comunicado al cliente.

Es en este caso cuando debemos tomar medidas urgentes de retención de estos clientes que ya han expresado (o tienen en mente) la decisión de dejarnos. El objetivo de la retención será, pues, darle a entender al cliente que todavía podemos serle de utilidad y que vamos a cambiar aquellos aspectos que le hicieron tomar la decisión de darse de baja.

Oviamente muchos clientes no nos creen o nuestra oferta de retención es demasiado débil, por lo que acaban dejándonos. Es entonces cuando podemos lanzar un último intento de rescate, la estrategia de recuperación, cuyo objetivo es convencer al cliente de que hemos mejorado y que vale la pena darnos una segunda oportunidad.

Motivos de quiebra de la confianza

El principal inconveniente de poder realizar una correcta gestión de clientes es que no sabemos por qué nos dejan. Para ello deberemos disponer de un conjunto de fuentes diversas de información que nos indiquen en qué dirección van los tiros. Prácticamente el 80 % de las bajas tienen motivos claros y definidos. Si los conociéramos, podríamos incidir directamente sobre ellos.

Fuentes de información

Hay fundamentalmente tres fuentes de información. La primera es directa y se refiere a las opiniones de los propios clientes en referencia a la quiebra de confianza. Las otras dos son indirectas, y deberemos leer entre líneas y analizar la relación entre ciertos motivos que consideramos explicativos de la quiebra y la decisión de dejar la empresa.

a) Fuente de información directa: los propios clientes.

Cuando un cliente decide marcharse su predisposición a explicarnos los motivos es elevada. Es en ese momento en el que debemos preguntarle por qué nos deja y, sobre todo, qué va a hacer en lo sucesivo para seguir cubriendo la necesidad que nosotros satisfacíamos (irse a la competencia, dejar de usar el producto porque ya no lo necesita...). En caso de que el cliente se vaya a un competidor será de especial relevancia conocer los motivos de elección de este competidor y no otro.

También es muy útil preguntar a los nuevos clientes de qué competidor proceden y sus motivos para «fichar» por nosotros.

b) Fuente de información indirecta: histórico de atenciones.

En nuestras bases de datos recogidas durante la interacción con el cliente abunda información relevante acerca de los posibles motivos de quiebra. Fundamentalmente serán interesantes los datos acerca de reclamaciones, en especial las no resueltas. También deberemos atender a visitas realizadas al cliente, observaciones que este haya hecho, etc.

c) Fuente de información indirecta: mercado.

Finalmente será de interés establecer comparativas entre nuestros productos y los de los competidores (comparaciones que obviamente harán nuestros clientes y explotarán, en caso de ser negativas, nuestros competidores).

Motivos de quiebra

Las fuentes de información nos permitirán entender los motivos de quiebra, que ya recogieron en sus trabajos de investigación los profesores Llauder, Reinares, Ponzón, y que fundamentalmente obedecen a algunos de los siguientes aspectos:

- Desvinculación progresiva del cliente, debido a que este siente que la empresa se ha despreocupado de él (no le informa de novedades, no le llama para ver su grado de satisfacción, no le facilita canales de comunicación).
- Deficiente prestación de determinado servicio (que normalmente suele ser un momento de la verdad y no el producto adquirido propiamente).
- No resolución de alguna atención solicitada por el cliente (reclamación, información, orden de servicio...) o resolución en un tiempo exageradamente largo.
- Acción directa del competidor con una argumentación que demuestra que nuestro producto es inferior en algún aspecto relevante para el cliente
- Razones de fuerza mayor (cambio de ubicación geográfica, situación laboral).

Existen algunos empresarios que se creen que los dos únicos motivos por los que los clientes nos dejan principalmente son dos:

- Somos muy caros.
- El cliente ya no necesita nuestro producto.

En algunos casos (los menos) así será. El problema de pensar de esta forma es que no deja prácticamente posibilidad de maniobra para vincular al cliente, ya que lo único que se debería hacer en este supuesto sería bajar precios y despreocuparse de los clientes que nos dejan, pues en el fondo ya no tienen intención de usar productos similares a los nuestros.

Espejismos de fidelización

Llamamos espejismos de fidelización a la forma de actuar sobre sus clientes de algunas empresas al pensar que están bien fidelizados y les son leales de forma natural, cuando el motivo por el que los clientes siguen operando con ellos nada tiene que ver con el buen hacer de la empresa. Ejemplos de espejismos de fidelización pueden ser:

Monopolios:

- Empresas estatales.
- Compañías con contrato de exclusividad en el territorio.
- Empresas con un producto único en el mercado.

Fidelidad por coste al cambio:

- Hipotecas bancarias.
- Fondos de inversión (hasta hace poco).

Fidelidad incentivada:

- Empresas que solo ofrecen tarjetas de fidelización con descuentos por volumen.

Fidelidad por hábito:

- Gasolineras por las que paso cada día.
- Comedor del polígono industrial.

En estos casos es cuando más dura es la caída. Porque normalmente se tiende a pensar que el estatus obtenido durará para siempre. Obviamente cuando las condiciones de mercado varían, estos empresarios de «éxito» no entienden que pasa y le echan la culpa a todo menos a su somnolencia de muchos años.

La fidelización: objetivos

La implantación de medidas de fidelización generalmente lleva consigo una fuerte carga de incertidumbre sobre cómo saldrá esto, y el director de marketing suele enfrentarse a un numeroso grupo de escépticos acostumbrados a las acciones de «toda la vida».

Además cualquier acción de fidelización supone un importante desembolso cuyos resultados son fácilmente medibles y contrastables con los recursos empleados. Otro tipo de acciones (de atención, de oferta de valor) suelen pasar más desapercibidas.

Pero un programa de fidelización será observado con lupa por toda la compañía y, en muchos casos, desatará euforias iniciales que deberemos contener para no crear falsas expectativas.

Es por ello que los objetivos de la fidelización deben dejarse bien claros a todas las personas interesadas. Hemos de dar a entender que no buscamos tan solo un incremento directo de ventas o disminución de bajas. Estamos poniendo nuestra primera piedra para generar una empresa sólida en el medio plazo. ¿Cómo? A través de las consecuencias indirectas que nos aportará un buen modelo de fidelización:

- Fidelizar a los **mejores** clientes con un reconocimiento de su importancia.
- Mejorar nuestra oferta de valor introduciendo nuevos servicios vinculados al programa de fidelización (ojalá las tarjetas de fidelización sirvieran para algo más que para ser presentadas a la hora de pagar la cuenta. Se necesita ser un poco creativo y darle un valor añadido a la tarjeta en sí misma.).

- Obtener mayor y mejor información de los clientes (compras, preferencias, identificación...). En este sentido es clave que, si usamos una tarjeta de fidelización, esta sea inteligente y nos dé toda la información posible de nuestro cliente.
- Establecer un nuevo canal de relación y comunicación con nuestros clientes.
- Detectar posibles acciones de la competencia sobre nuestra cartera.

La fidelización

Existen dos modos básicos de generar fidelización. El primero de ellos, más simple, más cercano al marketing de producto y a todas luces menos efectivo por la facilidad de replicación es el de los programas de fidelización.

Los programas de fidelización están a la orden del día, y en cierto modo están «quemando» el mercado. Su principal problema es que suelen aplicarse desde una perspectiva de marketing de producto, lo que los desnaturaliza y los convierte básicamente en una herramienta promocional. No obstante, ello no quiere decir que se tengan que dejar de lado. Más bien al contrario. Lo que hay que hacer es aplicarlos con criterio de marketing de clientes, aunque sea más difícil de vender al consejo directivo y requiera de mayor creatividad. Nos sorprenderán los resultados.

El segundo es el de la fidelización intrínseca al servicio. Es más complicado de aplicar, pero a la larga es el que mejor efectividad proporciona.

Programas de fidelización

Tipos de programas

Existen tres tipos básicos de programas de fidelización.

a) De recompensa.

Son los más usuales. Son muy similares al descuento por volumen que se aplica desde tiempo inmemorial, aunque algo más elegantes. Ejemplos típicos son los programas de puntos canjeables por regalos, envío de bonos de descuento al superar cierto volumen de consumo, entrega de premios relacionados con el nivel de compras, etc. Estos programas, si de verdad se quieren enfocar al cliente, deberán tener en cuenta las ilusiones de este. En otras palabras, si sabemos que al Sr. Pérez le encanta David Bisbal, ¿por qué le regalamos un conjunto de vasos de cristal si lo que en el fondo desea son entradas para un concierto de su ídolo? Al final todos somos personas, y cuando recibimos un regalo de un familiar sabemos automáticamente si lo ha comprado pensando en nosotros o en él. Con las empresas la sensación es la misma. Ciertamente, si pudiéramos relacionar los regalos persona a persona, nuestros clientes en primer lugar estarían mucho más motivados a acumular puntos, y en segundo lugar percibirían claramente que nos preocupamos y pensamos en ellos.

b) De servicios exclusivos.

Ya son algo más sofisticados y comienzan a tener mayor enfoque de clientes. Es clave que el programa de fidelización sea transparente y que todos los usuarios sepan por qué alguien es un cliente VIP y puede acceder a determinados servicios, así como qué tienen que hacer para poder alcanzar el estatus VIP. Los servicios exclusivos deben estar siempre pensados de forma que mejoren alguna de las dimensiones de la calidad de la oferta de valor (comodidad, información, accesibilidad, seguridad...).

c) De invitación a eventos.

Invitar a los mejores clientes a eventos es un elemento magnífico de reconocimiento de su valor para nuestra compañía. Además nos permite, durante el evento, transmitir mensajes que los conviertan en clientes aún más leales, aunque siempre evitando caer en el abuso de su confianza. (De qué sirve invitar a nuestros clientes a un «espectáculo musical» si el 90 % del tiempo nos lo pasaremos presentando los premios internos dados en la empresa y explicando lo buenos que somos, con el consiguiente aburrimiento generalizado y, sobre todo, la sensación de engaño.) Una invitación a un evento sigue siendo un momento de la verdad. No lo olvidemos.

Características del programa

Una vez definido el programa de fidelización (que puede ser uno solo o una combinación de los tres estilos anteriores), se debe decidir qué características tendrá. Entre las decisiones a tomar se encuentran, tal y como indica Don Cosimo Chiesa:

Exclusividad

Si será un programa exclusivo para los mejores clientes o abierto para cualquier cliente que lo desee. Desde una perspectiva de LCM, el programa debería ser exclusivo, aunque su transparencia permitiría conocer a los clientes que no pueden acceder a él el modo de conseguir el estatus de pertenencia al programa.

Segmentación

Si será un programa segmentado o general. Hay compañías con clientes de empresa y personas que lanzan dos tipos diferentes de programas de fidelización adecuados a cada segmento. En nuestra opinión, siempre que sea razonable, es mejor segmentar.

Acceso

Si el tipo de acceso al programa es gratis o pagando una cuota. Consideramos que cobrar por un programa de fidelización carece de todo sentido, pues el objetivo del programa es «premiar» al cliente que ya nos paga con su repetición. Un programa de fidelización de pago no es más que un producto nuevo que incorporamos al portafolio. Ojo, no se malinterprete esta afirmación. No queremos decir que se evite este tipo de productos que en muchos casos tienen una gran efectividad. Lo que sí debemos tener claro es que su enfoque no es de clientes, sino de producto, por lo que no debemos buscar objetivos de mejora de calidad de cartera sino de incremento de ventas de determinado producto.

Soporte

El tipo de soporte que daremos al programa: tarjeta, pin, simplemente conocer el DNI o el número de teléfono. Siempre es conveniente darle un soporte a nuestro programa. El problema es que las tarjetas están demasiado vistas. Hay que empezar a ser creativos y pensar en el mejor soporte en base a nuestro tipo de cliente y al modelo de interacción que tendrá con nosotros, aunque procurando siempre que el soporte nos permita posteriormente trazar un recorrido de la relación del cliente con nuestra empresa y a su vez tenga utilidad para el cliente (no sea una mera tarjeta tonta de plástico).

Partners

Posible participación de *partners* en el programa. Casos típicos son las asociaciones de comerciantes de un barrio... El principal problema de esta medida es que la asociación del programa a nuestra marca es más difícil.

Implementación del programa

Una vez seleccionado el tipo de programa y sus características, se debe proceder a implementarlo, y para ello es necesario tener claros los «pequeños» detalles que muchas veces dan al traste con todo lo anterior:

Coste

Coste de los premios en base al valor aportado. Este ítem condiciona directamente el tiempo promedio que necesitarán nuestros clientes para alcanzar los premios. Esto no es trivial. Por ejemplo, si colocamos un premio muy fácil de conseguir, los clientes en tres o cuatro meses ya lo tendrán, con lo que podríamos favorecer la búsqueda de promociones antes que la fidelidad a nuestra marca. En cambio si el premio es muy difícil, la mayoría de los clientes estarán desincentivados para alcanzarlo.

Gama

La gama y alternativas de los premios a escoger (aquí hay que decidir si segmentamos los premios o no).

Comodidad

La comodidad en el canje (cómo comunicar que se desea el canje, lugar de entrega...).

Política de cancelación de puntos

Este punto es muy delicado, pues debemos determinar cuándo un cliente deja de ser cliente válido para nosotros (ni siquiera cliente potencial o buen prescriptor de nuevos clientes).

La fidelización como acción intrínseca al servicio

La mejor forma de fidelizar a un cliente consiste en generar acciones que se integren dentro del servicio ofrecido de forma natural y que «facilitan» al cliente la repetición. Esta facilitación en ocasiones es ciertamente una obligación, pero si se presenta de forma elegante parecerá más bien una invitación.

Tácticas de fidelización intrínseca

Hay tres tácticas básicas que permiten fidelizar sin «molestar», ya recogidas por D. Ken Burnett:

Desarrollo de una relación personal

El objetivo es generar un ambiente de relación con el cliente en el que este sienta que la empresa se preocupa por él y que pueda comunicarse con ella de forma libre. Posibles acciones para conseguirlo serían:

- Visitas regulares que no sean solo para vender.
- Canales de relación múltiples, conocidos y accesibles para el cliente.

Creación de barreras de entrada a posibles competidores

Hay que introducir elementos en nuestro servicio que obliguen a un esfuerzo importante a nuestros posibles competidores para poder llevarse al cliente. Acciones típicas son:

- Crear equipos de trabajo conjuntos para I+D.
- Preparar conjuntamente proyectos con planificación a largo plazo.
- Implementar herramientas dirigidas al cliente que le permitan realizar las tareas que tienen que ver con nuestro producto.

Creación de barreras de salida al cliente

Existen formas de establecer lazos de vinculación de modo que el cliente no entienda el producto sin que nosotros seamos el proveedor. Acciones para conseguir estos lazos serían:

De facilitadores de repetición

Son elementos que ayudan al cliente a seguir usando nuestro producto de forma natural y cómoda. Acciones posibles para conseguir esto son:

- Domiciliaciones bancarias.
- Suscripciones anuales renovables automáticamente.

La retención

Debemos tener siempre presente la posibilidad de que nuestras mejores estrategias de relación y fidelización no sean suficientes. Es entonces cuando entra en juego la retención. El objetivo de la retención es evitar que aquellos clientes que tienen previsto darse de baja no lo hagan.

Tipos de retención

Existen dos tipos de retención: la reactiva y la proactiva. La primera actúa cuando el cliente decide dejarnos y nos lo comunica. La segunda actúa cuando detectamos la posibilidad de que el cliente en un plazo breve decidirá dejar la empresa. Es más sensato apostar por la retención proactiva que la reactiva, pero la dificultad de identificar alarmas y la escasa predisposición a atender al cliente a menos que la situación sea crítica apoyan la tendencia general de instalar solo acciones de retención reactiva. A continuación se describen ambos modelos de retención.

a) Retención reactiva.

Se pone en marcha cuando el cliente informa de su deseo de darse de baja o dejar de adquirir el producto. Normalmente las empresas deben contar con un equipo especial de retención al que se le derivarán los asuntos de este tipo directamente desde el personal de atención (que son los que primero reciben la llamada). Los pasos básicos que deben darse son:

- Ponerse en contacto con el cliente (en la misma llamada en la que él solicita la baja).
- Averiguar el motivo de su deseo de dejar la empresa y si tiene previsto irse a algún competidor.

- Proponerle una oferta de retención adecuada a su valor y razones de insatisfacción. En este sentido son de mucha utilidad ciertas aplicaciones que permitan calcular de forma automática la gama de posibles ofertas a presentar al cliente en función de los parámetros preasignados. La oferta, aun siendo atractiva, deberá tener en cuenta nuestra actual política comercial.

b) Retención proactiva.

Se pone en marcha cuando se detecta alguna de las alarmas que hemos diseñado al efecto de detectar posibles clientes que están en riesgo de baja. Para ello deberemos contar con un sistema informático que evalúe constantemente el estado de nuestros clientes. Los pasos que deberíamos seguir a continuación son:

- Determinar la causa de la alarma.
- Preparar una propuesta de oferta a realizar al cliente que subsane la causa de la alarma y le dé algo más.
- Ponerse en contacto con el cliente proponiéndole la posible solución.

Sistemas de información para tener una retención efectiva

Para que la retención sea efectiva deberemos tener un buen sistema de información con nuestros clientes, tanto para hacer un seguimiento de su evolución como para valorar las ofertas a realizar. Entre las variables que debemos seguir destacan:

a) Variables relacionadas con el cliente al que se debe retener:

Valor del cliente:

- Rentabilidad actual.
- Rentabilidad futura.
- Potencial de suscripción.

Histórico de reclamaciones:

- Reclamaciones no cerrados.
- Motivos de reclamaciones.
- Repetición de reclamaciones.
- Plazo de solución

Situación actual del cliente:

- ¿Tiene un producto obsoleto o fuera de mercado?
- ¿Está pagando lo adecuado para el servicio que se le presta?
- ¿Ha recibido ofertas de competidores?

b) Variables relacionadas con la cartera:

En principio hay que buscar en el histórico general de motivos de baja para detectar posibles alarmas:

- Por precio excesivo.
- Por producto ineficiente.
- Por servicio inadecuado.

La recuperación

Definición

En muchas ocasiones, al igual que llamamos a un viejo amigo para volver a vernos, es en los antiguos clientes donde podremos encontrar una fuente importante de altas de calidad.

Cuando a alguien se le llama de un anterior proveedor informándole que entienden los motivos de su marcha pero que ahora las causas de su insatisfacción se han eliminado y que podemos volver a realizarle una oferta competitiva, en muchas ocasiones el cliente por lo menos se sentirá agradecido de que lo hayan tenido en consideración. Si no está bien fidelizado por la empresa actual y nuestra oferta le convence, es muy probable que podamos recapturarlo.

La ejecución periódica (cada año) de un plan de recuperación de este tipo puede proporcionar nuevas altas a un bajo precio y de excelente calidad.

Proceso básico

El proceso básico de estos planes de recuperación tiene las siguientes fases:

a) Cálculo del valor del cliente.

A realizar, obviamente, con todos los clientes de la cartera a fin de tener estos datos por si fueran necesarios en el futuro. Además del valor (rentabilidad) de nuestros clientes, siempre será de interés conocer otros datos más «subjetivos», como sus preferencias y perfil personal.

b) Determinar los posibles motivos de baja.

Cuando un cliente nos deje hemos de, en nuestra acción de retención, capturar los datos referentes al motivo de baja y posible destino. Además deberemos contar con datos históricos de reclamaciones y quejas que configuren el proceso que debió de seguir el cliente para decidir irse.

c) Clasificación de clientes que han causado baja.

De todos los clientes que han causado baja deberemos escoger aquellos que eran de valor y cuyo motivo de baja es tanto justificable como reparable en la actualidad.

d) Preparación de oferta de *win-back*.

En base a los motivos de baja detectados, deberemos realizar una oferta ajustada al perfil del cliente (valor y características) y en consonancia con nuestra política comercial.

e) Contacto y oferta.

Se deberá contactar al cliente mediante personal especializado capaz de empatizar con un cliente que previsiblemente estará enfadado y al que habrá que convencer.

Este personal deberá contar con cierta flexibilidad a la hora de poder ofrecer una gama de ofertas que le den margen de maniobra en su negociación con el cliente. Será importante que en el inicio de la conversación se le pidan disculpas al cliente por nuestro trato anterior y que estemos preparados para contrarrestar los posibles argumentos que nos dé el cliente respecto a la compañía en la que se encuentra en la actualidad.

La lealtad

La lealtad es el objetivo final que deseáramos con todo cliente. Va más allá de la fidelización y se distingue porque el cliente nos percibe como «su» empresa a través de razones tanto conscientes como emocionales o prácticas. Tal y como recogen los profesores Dick y Basu, existen tres tipos básicos de motivos:

a) Motivos conscientes:

- El cliente debe tener mi marca siempre «in mente».
- Los valores que mi marca expresa deben coincidir con los del cliente.
- Mi empresa debe estar en contacto (personal, mediante cartas, anuncios...) constante con el cliente para que este perciba mi cercanía.
- El cliente debe conocer claramente cuáles son los atributos básicos de mi empresa y aquellas características que la hacen única.

b) Motivos emocionales:

- Mi mensaje debe llegar a sus emociones y no solo a su cerebro.
- El ambiente en que me relacione con el cliente debe ser agradable y generador de experiencias positivas que queden grabadas en su recuerdo.

c) Motivos prácticos:

- Al cliente le debe costar cambiar de proveedor por los beneficios que le otorga su fidelidad.
- Al cliente se le introducen elementos que le faciliten el consumo repetitivo de forma cómoda y accesible.
- El cliente ve constantemente satisfechas sus expectativas (le dije que lo haría en base a sus necesidades, lo hice tal como dije, él percibió que lo hice tal como dije).

Implementación del *Loyalty Creation Model*: su seguimiento y aplicación

Modelo de implementación

a) Enfoque estratégico.

La implementación del *Loyalty Creation Model* (LCM) no debe partir nunca desde una perspectiva de herramienta o aplicación, sino desde un enfoque inicial estratégico.

El primer paso será definir correctamente una misión de la empresa con la que todos los directivos se sientan a gusto y que tenga un claro enfoque de clientes.

Pero, al fin y al cabo, la misión no es más que un conjunto de buenas intenciones. Si queremos que nuestro LCM funcione, debemos partir de algo más concreto: de un objetivo de mejora de EBITDA (del inglés *earnings before interest, taxes, depreciation and amortization*; véase Tema 6). Esto es clave para poder definir más adelante los objetivos específicos a nivel clientes que deseamos conseguir.

Una vez definido el objetivo de EBITDA, deberemos realizar un análisis estratégico tanto de la situación de nuestra empresa en su entorno competitivo como en lo que respecta a la calidad de su cartera de clientes.

b) Plan de acción táctico.

Ahora ya es el momento de traducir el objetivo global de EBITDA en una serie de objetivos concretos a nivel de clientes. Es entonces cuando entramos en el análisis táctico, es decir, qué haremos para alcanzar estos objetivos de clientes.

El LCM nos habla de cuatro etapas en la relación con un cliente (captación, repetición, atención y vinculación). Las acciones tácticas que deben incidir en alguna de estas etapas son de dos tipos:

- a) Aquellas que tienen como objetivo mejorar la oferta de valor que se le presenta al cliente.
- b) Aquellas que tienen como objetivo mejorar el modelo de relación que establecemos con el cliente.

Los dos tipos de acciones pueden ayudar a mejorar cualquiera de las etapas del LCM, aunque en general la oferta de valor siempre incidirá con mayor fuerza en las etapas de captación y repetición, mientras que la mejora en el modelo de relación permitirá avanzar en los procesos de atención y vinculación.

c) Implantación operativa.

Cuando ya tengamos claro el conjunto de acciones a tomar, deberemos determinar cuáles son las herramientas y recursos necesarias para implementarlas. Normalmente estas serán de cuatro tipos:

- a) Personal.
- b) Sistemas de información y control.
- c) Aplicaciones (*software* y procesos).
- d) Canales de relación con el cliente.

Misión

La correcta misión de la empresa es el primer paso para garantizar la correcta ejecución del LCM. Muchas veces, sin embargo, la misión no alcanza sus objetivos y se queda en un conjunto de buenas intenciones absolutamente alejadas de la realidad, que se suelen creer los cuatro consejeros delegados pero que raramente se plasman en la acción de los empleados de base de la empresa.

Para que la misión tenga mayor efectividad es recomendable que:

- a) Sea clara para el cliente objetivo de la empresa (que este entienda la misión y sepa que está relacionada con su satisfacción final).
- b) Tenga un enfoque global producto/cliente, pero que, en la medida de lo posible, favorezca a los últimos.
- c) Debe ser validada por clientes tanto externos como internos a fin de valorar su fuerza competitiva y su facilidad de implantación.
- d) Su eje principal debe estar basado en el factor clave de éxito de la empresa, es decir, aquello que la hace diferencial respecto al resto de competidores.
- e) De forma implícita, debe estar incorporado un compromiso claro de ejecución y apoyo a los empleados base desde la dirección.

Análisis de situación de empresa

El análisis de situación de empresa nos deberá dar a entender cuál es el estado actual y cuál ha sido la evolución de la compañía desde una perspectiva comercial. Se debe estudiar la empresa desde diversos ángulos:

Ratios básicos

Para empezar, hay que analizar los ratios básicos que indican la marcha a vuelo de pájaro. Estos ratios son la evolución histórica de:

- Ingresos, distinguiendo entre:
 - Venta, postventa u otros.
 - Por zona geográfica.
 - Por tipo de producto.
- Costes, distinguiendo:
 - Personal.
 - Inmovilizado.
 - Gastos generales.
 - Otros.
- Cuota de mercado, distinguiendo:
 - Por zona geográfica.
 - Por tipo de producto.

Ahora ya sabemos qué posicionamiento competitivo tiene la empresa, si está ganando o perdiendo dinero y por qué.

Organigrama

Es importante conocer tanto el organigrama teórico como el real y funcional de toma de decisiones, sobre todo las que afectan a clientes. En este sentido es importante conocer el proceso de decisión de implementación de aplicaciones dirigidas a la mejora de la gestión de clientes (bases de datos, nuevos servicios).

Análisis interno

Para completar el estudio interno de la empresa es aconsejable:

- Revisar la misión de la empresa, discutiéndola con el equipo directivo.
- Realizar un análisis DAFO⁶:

⁶ DAFO: El Análisis DAFO, también conocido como Matriz o Análisis «DOFA» o también llamado en algunos países «FODA», o en inglés SWOT, es una metodología de estudio de la situación competitiva de una empresa en su mercado (situación externa) y de las características internas (situación interna) de la misma, a efectos de determinar sus debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas. La situación interna se compone de dos factores controlables: fortalezas y debilidades, mientras que la situación externa se compone de dos factores no controlables: oportunidades y amenazas. Es la herramienta estratégica por excelencia, la más utilizada para conocer la situación real en que se encuentra la organización.

- Fortalezas: ¿en qué somos mejores que el resto?
- Debilidades: ¿en qué somos peores que el resto?
- Amenazas: ¿cuáles son las peores cosas que nos podrían ocurrir?
- Oportunidades: ¿cómo podríamos mejorar nuestra posición?

El análisis DAFO nos permitirá una primera evaluación de las posibles direcciones estratégicas que podríamos tomar.

Análisis de mercado

Ahora que ya conocemos en qué estado interno se encuentra la empresa, es importante observar qué ocurre con el mercado que lo rodea. Para ello deberemos:

- Conocer a nuestros competidores, identificando a los más importantes y comparándolos con nosotros mediante un *benchmarking*. Además es interesante realizar un análisis DAFO para cada uno de ellos.
- Estudiar nuestro mercado objetivo; es decir, identificar cuáles son las áreas en las que podremos desarrollarnos mejor. Dimensiones del mercado objetivo serían:
 - i. Ubicación geográfica.
 - ii. Tipología de clientes.
 - iii. Canales de relación.
 - iv. Modelo post-venta.
 - v. Tipo de producto, diferenciado o no, perecedero.
 - vi. Crecimiento.
 - vii. Estrategias de venta, promoción y precios
- Análisis global del sector mediante el modelo de cinco fuerzas de Porter:
 - i. Amenaza de entrada de nuevos competidores.
 - ii. La rivalidad entre los competidores.
 - iii. Poder de negociación de los proveedores.
 - iv. Poder de negociación de los compradores.
 - v. Amenaza de ingreso de productos o sustitutos.

Análisis de clientes

El análisis de empresa es donde se quedaría cualquier consultoría estratégica. Nosotros debemos complementar este estudio con la evaluación de nuestra cartera de clientes, si queremos asociar las decisiones estratégicas globales a la gestión de clientes.

El objetivo del análisis de clientes es conocer a cada uno de ellos lo mejor posible para poder identificar el tipo de acciones que debemos realizar y también evaluar la evolución de la calidad de nuestra cartera a fin de priorizar los proyectos a lanzar.

A continuación se describen los principales elementos que se deberán tener en cuenta.

14.19.1 Generar información acerca de nuestros clientes

14.19.1.1 Determinar el valor de nuestros clientes

El valor de nuestros clientes se debe observar en base a la evolución histórica y actual de su facturación y costes derivados de su actividad (de producción, de adquisición y de gestión comercial). Ello nos dará una idea del aporte a nuestro EBITDA de cada cliente.

Calcular el potencial de crecimiento de nuestros clientes

Si bien el valor histórico es importante, lo es más todavía saber qué podemos esperar de cada cliente. Para ello deberemos identificar parámetros que nos permitan calcular el potencial de crecimiento. Entre estos pueden estar el poder de prescripción, su «esperanza de vida», su cuota de mercado (porcentaje de nuestro producto que nos están comprando a nosotros), su propio crecimiento, su potencial de venta cruzada...

Evaluar el grado de satisfacción de nuestros clientes

Necesitamos conocer si nuestros clientes están satisfechos o no. Para ello deberíamos realizar encuestas masivas. No obstante, también podemos preparar una investigación de mercado a fin de detectar qué dimensiones de la calidad son relevantes para los diferentes segmentos de clientes y cuál es la satisfacción que se tiene de las mismas. Este dato no será exhaustivo ni vinculará a cada cliente a una satisfacción, pero sí que nos permite establecer tendencias y posibles relaciones entre segmentos, actividades y grados de satisfacción.

Definir el grado de vinculación de nuestros clientes

Debemos saber si nuestros clientes están vinculados a nosotros. Para ello hay métodos directos (preguntar directamente por su nivel de satisfacción o fidelidad) o métodos indirectos (uso continuado de nuestro producto, reclamaciones, evolución al alza de las adquisiciones, comentarios de nuestros comerciales).

Determinar el riesgo de morosidad y fraude de nuestros clientes

El riesgo de morosidad y fraude es importante no solo a la hora de vigilar a nuestros clientes actuales sino también para definir perfiles de personas «non gratas» en la empresa a la que pediremos una serie de requisitos mínimos para entrar como clientes.

Los datos de morosidad generalmente los obtendremos en base al histórico de cobros, los informes comerciales, la situación financiera.

Los datos de posibles fraudes los deberemos encontrar tanto en el histórico de fraudes detectados como en el análisis de las «trampillas» que se pueden generar a partir del uso de nuestros productos.

Definir los perfiles de clientes que tenemos

Es importante, a fin de segmentar y realizar acciones personalizadas, que tengamos definidos los perfiles de nuestros clientes en base a datos sociodemográficos, clientes-persona y de sector/tamaño, clientes-empresa.

Clasificar a nuestros clientes

Con la información obtenida mediante las anteriores técnicas, ya estamos en disposición de poder clasificar a nuestros clientes. Existen diversos métodos de clasificación ya esbozados en capítulos anteriores:

- ABC en base al valor, que nos permite identificar qué clientes nos hacen ganar y qué clientes más valdría no tenerlos en cartera.
- Segmento de perfil, que nos permite clasificar a nuestros clientes para posibles acciones segmentadas.

- Matriz valor frente a vinculación, que nos permite identificar los grupos de mayor criticidad (clientes de valor y escasa vinculación).
- Matriz valor frente a riesgo, que nos permite evaluar los segmentos de peligro para la empresa (alto valor y alto riesgo) así como aquellos segmentos que más valdría eliminar (bajo valor y alto riesgo).
- Matriz valor frente a potencial, que nos permite proyectar objetivos por cliente (sobre todo para los clientes de bajo valor y elevado potencial).

Identificar ratios de *performance* de nuestra cartera

Debemos estar al día de la evolución de nuestra cartera a fin de detectar áreas de mejora prioritarias. Entre los ratios de *performance* más usuales se encuentran:

- a) Evolución de las altas, bajas, cartera.
- b) Evolución del ARPU.
- c) Evolución del SAC y relación SAC frente a valor.
- d) Cálculo de vida media real y *churn*.
- e) Gráfico de antigüedad de clientes.
- f) Tasas de fraude.
- g) Tasas de morosidad.

Estos ratios formarán parte del informe comercial periódico de seguimiento (cuadro de mandos).

Primer plan de acción estratégico

Estamos ya en condiciones de definir nuestro primer plan de acción estratégico que más tarde concretaremos en proyectos definidos de clientes.

Primera fase: áreas críticas de mejora

La primera fase consistirá en definir cuáles creemos que son las áreas críticas de mejora, tanto a nivel empresa como a nivel clientes. Para ello podemos reunir al equipo directivo y principales responsables y aplicar alguna técnica de gestión del conocimiento, por ejemplo una matriz de priorización.

Una vez identificadas las áreas de mejora se procederá a detectar las causas por las que existen. Para ello podemos acudir a un diagrama causa-efecto (diagrama de espinazo), un diagrama de correlación o cualquier técnica similar.

Segunda fase: identificar soluciones

Ahora ya hemos descompuesto nuestros principales problemas en causas concretas. Es ya el turno de encontrar planes de acción que permitan solucionar estas causas. También podemos usar herramientas de gestión del conocimiento tanto para pensar en posibles planes, *brainstorming*⁷,

⁷ Según Santesmases, entendemos *brainstorming* como la «Voz inglesa que puede traducirse por tormenta de ideas». Es un método para generar ideas que consiste en una reunión de personas (menos de quince) de todo tipo, en la que cada integrante del grupo va exponiendo ideas sobre el tema de análisis, de forma espontánea y desinhibida, sin someterse a ninguna crítica por parte de los demás asistentes. Por lo general, consta de tres fases: 1) exposición del problema a tratar; 2) producción de ideas (no se pueden criticar); y 3) selección de las mejores ideas por un grupo de expertos». *Términos de marketing: Diccionario, Base de datos*, 122.

búsqueda y análisis de ideas, como para valorar los diferentes proyectos propuestos, matrices de priorización.

Transformación del objetivo de EBITDA en objetivos de clientes

El plan de acción estratégico nos habrá abierto la mente y nos habrá permitido encontrar nuevos caminos para resolver los conflictos detectados en las áreas de mejora.

Sin embargo, ahora hace falta concretar los diferentes proyectos que se habrán planteado e identificar otros que nos podemos haber dejado fuera de la estrategia.

En este caso se debe seguir un método más riguroso y partir de los objetivos que deseamos alcanzar en vez de las áreas de mejora detectadas.

Lo correcto es trabajar en las dos vías a fin de cubrir todas las posibles áreas de mejora importantes.

Los objetivos de una empresa pueden ser múltiples, pero en el LCM están enfocados a la generación de rentabilidad (EBITDA) mediante la mejora en la calidad de nuestra cartera de clientes.

A continuación describimos el modo de plantear esta segunda vía en función de los diferentes objetivos marcados.

Los objetivos que se presentan ya fueron comentados en el primer capítulo. Sin embargo, en ese caso se indicaban para mostrar los beneficios del LCM. Ahora se van a explicar desde una perspectiva de implementación, porque ya conocemos el modelo LCM y podemos hablar de las acciones concretas necesarias para alcanzar los resultados deseados

Objetivo de incremento de ingresos

Para incrementar ingresos tenemos dos opciones claras. O bien tenemos más clientes, o bien sacamos más jugo a nuestros clientes actuales.

Objetivo de tener más clientes

Para tener más clientes podemos captar más altas o disminuir nuestra tasa de bajas.

Captación de altas

Existen varios métodos de captación de altas según el LCM. Sin embargo son dos los que más éxito nos proporcionarán:

- Incentivar a nuestros clientes actuales que sean de alto valor y mayor grado de vinculación para que nos prescriban a nuevos clientes que, en principio, serán de características similares.
- Recuperar clientes que ya no están conmigo por motivos que ya he resuelto, pero que en su día fueron de valor para nuestra empresa.
- Acción de marketing directo y marketing *one to one* para captar clientes que cumplan los perfiles de éxito que he detectado en mi cartera.

Disminución de bajas

Hay dos formas básicas de disminuir la tasa de clientes que dejan de comprarnos:

- Evitar que «entren» clientes que en el fondo solo están aprovechando la promoción de captación. Para ello deberemos identificar los perfiles de fracaso y filtrar los posibles clientes captados.

- Vincular a los clientes de valor mediante acciones de fidelización adecuadas.
- Implementar sistemas de retención tanto proactiva como reactiva para aquellos clientes que deseen dejar la empresa.

Objetivo de incrementar la facturación por cliente

Si lo que nos preocupa es mantener una elevada calidad en nuestra cartera de clientes (pocos pero buenos), deberemos actuar en base a las siguientes acciones:

- Incrementar la venta cruzada mediante la oferta de nuevos servicios sinérgicos con nuestro producto básico a nuestros clientes de valor que tengan potencial de venta cruzada.
- Incremento de la repetición por cliente mediante acciones que estimulen a aquellos clientes con «cuota» baja a comprarnos más y dejar de comprar a nuestros competidores.
- Mejora global de nuestro cliente promedio al mantener fidelizados a nuestros clientes de valor que están poco vinculados y que hubieran sido baja en un plazo corto de tiempo.

Objetivo de disminución de costes

Para disminuir nuestros costes hay muchas estrategias, pero desde el punto de vista de gestión de clientes podemos identificar dos áreas básicas de mejora: disminuir nuestros costes comerciales, minimizar nuestros costes por morosidad y eliminar nuestros costes derivados del derroche.

Disminución de costes comerciales

Podemos distinguir tres tipos de acciones encaminadas a la disminución de costes comerciales:

- Ajustar nuestros costes de atención y seguimiento en función del valor de cada cliente.
- Dar de baja a los clientes no rentables, con lo que sus costes comerciales se eliminan.
- Disminuir los costes de adquisición de nuevos clientes, ya sea mediante herramientas de marketing directo que dirijan mejor nuestros recursos, ya sea filtrando mucho mejor a nuestros nuevos clientes y no incurriendo en costes innecesarios en clientes que más bien pronto que tarde nos dejarán.

Disminución de costes por morosidad

Hay que hacer un seguimiento de los clientes morosos mediante acciones de recordatorio, y establecimiento de límites de créditos comerciales. Aunque siempre hay que ir con mucho cuidado y analizar bien cada caso antes de tratar a un cliente como un moroso.

Eliminar el fraude

Hay que tipificar los distintos fraudes que se pueden cometer e identificar a los clientes que los cometan para poder denunciarlos.

Implementación

Existen dos vías de implementación. La primera de ellas persigue el cumplimiento de objetivos de forma indirecta a través de la mejora de la oferta de valor, entendiendo por ella nuestro producto o servicio y el conjunto de momentos de la verdad.

La segunda vía obra directamente sobre la cartera de clientes mediante las acciones de relación (atención y vinculación).

Para poder llevar a cabo las acciones se deberá, en cada caso, determinar la necesidad de recursos que principalmente serán:

- Personal: formación, motivación, selección, modificación del organigrama.
- Sistemas de información y control: bases de datos, cuadros de mandos.
- Herramientas de automatización de procesos, para apoyo a la fuerza de ventas, para el *call-center*, para análisis de datos.
- Canales de interacción para captación y relación con clientes.

Objetivos del seguimiento

Una vez puesto en marcha nuestro LCM deberemos hacerle un seguimiento periódico para corregir posibles desviaciones y detectar nuevas áreas de mejora.

Además de valorar el cumplimiento de los objetivos marcados en nuestro plan de acción, también deberemos atender a la evolución de la calidad en los cuatro pilares del modelo mediante unos pocos ratios escogidos cuidadosamente que nos permitan dar un vistazo general del estado de situación de forma precisa en poco tiempo. Estos se describen a continuación indicando qué cuestión nos permiten contestar.

Indicadores generales: cuotas de mercado

Hay que hacer seguimiento de la cuota de mercado de nuestra empresa e identificar quiénes son nuestros competidores y sus respectivas cuotas.

Evolución de altas, bajas, cartera

Este es el único ratio que en principio todas las empresas deberían tener. Conocer qué clientes han entrado en mi empresa en el último año, cuántos se han dado de baja y cómo ha impactado esto en mi cartera es clave para saber si:

- Estoy creciendo en número de clientes.
- Mi política comercial está basada en dar muchas altas o en dar pocas bajas.
- Ratios de calidad de cartera.

Evolución del ARPU

El ARPU⁸ (consumo promedio por cliente) nos da idea bastante clara del «jugo» que le estoy sacando a mis clientes. Siempre deberé tener un ARPU objetivo ideal para cada segmento de clientes.

A través del ARPU se puede ir estirando el hilo a fin de detectar las causas de nuestras desgracias: si mi ARPU está disminuyendo solo puede ser debido a dos factores. O bien estoy cayendo en precios o mi producto ya no se vende tanto. Si mi producto no se vende tanto puede ser o bien porque la competencia está ganando cuota o porque el producto no interesa en general.

⁸ El ARPU (acrónimo de *Average Revenue Per User*, ingresos medios por usuario) es la media o promedio de ingresos por usuario que obtiene, en un periodo, una compañía de servicios con amplia base de usuarios. Se calcula dividiendo el total de ingresos obtenidos en el periodo, entre el total de usuarios activos de la empresa. Es una unidad de medida usada principalmente por compañías de telecomunicaciones.

Evolución del SAC y relación SAC frente a valor

El SAC (costes comerciales de adquirir un nuevo cliente) es muy importante en muchos sectores, aunque pocas veces está bien calculado. Hemos de hacer un seguimiento de nuestro SAC sobre todo para compararlo con el valor neto de cada cliente al final de su vida con nosotros. De este modo, podremos valorar por segmento si podemos invertir más en captación o si por el contrario lo que estamos gastando no lo recuperamos posteriormente.

Cálculo de vida media real y *churn*

La vida media promedio de nuestros clientes es un dato muy interesante pues el ARPU multiplicado por ella nos da una idea bastante clara del valor promedio final de cada cliente. Está relacionada con el *churn*⁹ (porcentaje de clientes que pierdo anualmente dividido entre mi cartera). El *churn* es un indicador muy fiable de cuán sana es mi cartera. Si mi *churn* va en aumento o si es superior al 20 % anual, es que algo falla (obviamente esta cifra dependerá del sector, pero más del 20 % es un dato que debería preocuparnos).

El *churn* es un valor que debe ser calculado por segmento de valor de clientes. Así, si el *churn* en clientes de bajo valor es alto, hay que preocuparse de no dejar entrar en nuestra cartera tanto cliente malo. En cambio si el *churn* de clientes de alto valor es alto, hay que preocuparse de establecer estrategias de vinculación mejores.

Gráfico de antigüedad de clientes

Este es un tipo de análisis que muy pocas empresas realizan y que permite analizar cuándo nuestros clientes suelen dejar de comprarnos. Porque, aunque no lo midamos, normalmente nuestros productos suelen tener un «ciclo» de vida específico. La clave está en conocerlo y saber cuándo debemos realizar acciones de retención a lo largo de este ciclo.

Tasa de retención

Es necesario evaluar si la retención que aplicamos es la correcta. Para ello se debe medir el número de clientes retenidos y el coste de las ofertas de retención.

Destino de clientes

Es importante saber de dónde vienen nuestros clientes y por qué, así como los motivos por los que nos dejan y a qué competidor van.

Grado de satisfacción

Mediante encuestas de satisfacción e investigación de mercado hemos de hacer seguimiento de la satisfacción que representan las distintas dimensiones de la calidad que posee nuestra oferta de valor.

Tasas de fraude

El fraude se debe evaluar casi a diario, pues los clientes, igual que el resto de mortales, cuando ven la posibilidad de sacar un beneficio de una situación mal definida, la aprovechan.

⁹ El *churn rate* es un ratio que utilizan en marketing empresas con productos o servicios que requieren suscripción. Básicamente es un ratio que mide fidelidad.

Tasas de morosidad

La morosidad puede llevar a la empresa a la quiebra por falta de liquidez, y es un tema crítico en muchas compañías. Debemos estar encima de ella y presentar una política de cobros acorde con los análisis de morosidad que hayamos realizado, siempre pensando que tratamos con clientes y no con morosos. Esto, aunque parezca una tontería, no lo es.

Tema 14

Marketing internacional

Esther Subirà Lobera
Universidad de Barcelona

Introducción

Las grandes variables que se acostumbran a utilizar en los procesos de segmentación son las geográficas, las demográficas, las socioeconómicas, las psicográficas y de conducta. Amparándose en estas premisas, muchos autores defienden que el marketing internacional forma parte de ese proceso de segmentación que utiliza la empresa y que, por lo tanto no es preciso tratarlo de manera independiente. Desde una óptica político-geográfica, tal afirmación es rigurosamente cierta; podemos concluir que los países son «grupos» de consumidores al amparo de ciertas características comunes: un poder político reconocible, un territorio definido, determinados idiomas, etnias, culturas, etc.

Abundando en ello, la razón de ser de la segmentación es identificar grupos de consumidores homogéneos dentro de un mercado determinado, para los que la empresa pueda diseñar estrategias de marketing específicas, que se materialicen en resultados exitosos para la compañía. Desde esta perspectiva, pueden considerarse consumidores más homogéneos los abogados de EE.UU. y los de India, que los abogados de Nueva York y los granjeros de Kansas por lo que, considerar el marketing internacional como una mera estrategia de segmentación geográfica resultaría excesivamente simplista y reduccionista.

En los siguientes apartados comprobaremos que la internacionalización de las empresas y su acción comercial en entornos diferentes va más allá de una simple segmentación geográfica, porque en su aplicación influyen un conjunto de elementos, no fundamentales en el entorno doméstico, que otorgan al marketing internacional suficiente carácter diferenciador.

La internacionalización de la empresa

En este epígrafe destacaremos los motivos que inducen a las empresas a internacionalizarse y los obstáculos a los que se enfrentan, proponiendo un esquema de análisis para la internacionalización coherente.

Motivos para la internacionalización

Cuando analizamos el tejido empresarial de cualquier país desarrollado podremos observar que la mayoría de las empresas que lo integran, con independencia de su actividad o tamaño, operan en otros mercados además del propio. Los motivos por los que las empresas se internacionalizan son diversos, unos de carácter marcadamente proactivo y otros de naturaleza reactiva.

En la primera categoría destacan:

- Vocación internacionalizadora de los directivos.
- Aparición de nuevos mercados.
- Interés en reducir costes de aprovisionamiento.

- Interés en ampliar del ciclo de vida del producto.
- Diversificación del riesgo comercial.
- Obtención de prestigio en el mercado de origen.

En la segunda, las causas más frecuentes son:

- Saturación del mercado interno.
- Seguimiento de clientes relevantes en su andadura internacional.
- Aprovechamiento de la capacidad productiva. Ventajas de escala.

Obstáculos a la internacionalización

La actividad internacional de las empresas responde al fenómeno de la globalización pero, a la vez, lo fomenta. El proceso de internacionalización es ventajoso para las compañías pero no está exento de obstáculos. Los más frecuentes son:

- Mentalidad desfavorable del *management*.
- Desconocimiento de otras culturas, regulaciones e idiomas.
- Dificultades financieras para abordar la exportación.
- Necesidad de adaptar los productos.

Ese mercado exterior es una nebulosa compuesta por múltiples intereses, culturas y necesidades variadas, y el peligro de la incorrecta interpretación de las señales. Empresas que han salido a mercados exteriores utilizando las mismas políticas y tácticas que aplicaban en el mercado local han sufrido pérdidas importantes y, en muchos casos, no han conseguido alcanzar el objetivo propuesto. También el tipo de producto constituye un factor relevante: los productos industriales resisten mejor la igualación de estrategias internas y externas, pero los productos de consumo y servicios suelen ser más sensibles a las peculiaridades del entorno nacional.

El desarrollo internacional de las empresas se ha visto favorecido por la proliferación de uniones aduaneras al estilo de la Unión Europea, que ha modificado el concepto de mercado local y exterior, ya que, en el interior de esas regiones económicas pueden intercambiarse las mercancías sin las clásicas trabas al comercio. No obstante, aunque el espacio económico está abierto libremente a las transacciones comerciales, cada uno de los miembros de la unión sigue manteniendo sus particularidades (costumbres, legislación, estilos de vida, idioma) y la empresa que desea estar presente en diversas áreas geográficas deberá profundizar en la investigación de esas diferencias para no errar en la estrategia de penetración (Fig. 14.1).



Figura 14.1. Proceso básico de internacionalización.

La investigación en mercados exteriores

En este epígrafe desarrollaremos el procedimiento idóneo para seleccionar los mercados a abordar y la profundidad de su investigación. El análisis de los entornos macroeconómicos y microeconómicos se revela fundamental. En la Figura 14.2 se detallan los principales influyentes externos de la empresa (análisis PEST político-económico-social-tecnológico), pero a fin de planificar

acciones internacionales posibles es imprescindible realizar un análisis interno de la compañía (análisis DAFO debilidades-amenazas-fortalezas-oportunidades) que nos permita comprobar sus capacidades y problemas a superar para alcanzar el éxito en la operativa internacional.

Preselección de mercados

El proceso de investigación de mercados exteriores comienza con una preselección de las opciones más posibilistas para los productos/servicios de la empresa, desestimando aquellos mercados con insuficiente nivel de desarrollo o alta inestabilidad política y social que podrían dificultar la correcta política comercial.

La primera fase de la investigación busca la selección de posibles mercados. Para ello, resulta de gran utilidad completar el siguiente cuadro, conformado por opciones coherentes, que nos informará de aspectos generales de diversos mercados exteriores A, B, C...y cuya valoración ayudará a priorizar aquellos que convengan ser investigados con mayor profundidad.

El «tipo» se refiere a la categorías de la información: (G) de carácter general para cualquier empresa, (P) particular según la tipología del producto. Se valoraran los ítems entre 0 (muy desfavorable) y 5 (muy favorable); la suma de las informaciones obtenidas ordenará objetivamente los mercados a abordar (Tabla 14.1).

La mayoría de los aspectos citados son fácilmente cuantificables. Existen publicaciones oficiales o elaboradas por prestigiosos organismos que informan de los datos de nuestro interés.

- Conviene analizar el factor distancia desde las perspectivas física, económica y cultural.
- El riesgo-país como producto de la evolución económica, social y política de un país. Desde una óptica comercial preocupa que se realicen con normalidad las operaciones de pagos y cobros y que exista la garantía de que en el momento preciso existirán las divisas necesarias.
- La renta per cápita es una media muy utilizada en todo tipo de estudios, aunque tiene sus limitaciones.
- El índice Gini complementa el concepto anterior al informar de la distribución de la renta.
- Normas técnicas de importación, arancel y restricciones cuantitativas informan de la mayor o menor facilidad de la entrada en el país.
- El grado de permeabilidad completa el concepto anterior al pulsar la percepción de los consumidores del nuevo mercado acerca de los productos (o determinados productos) procedentes del exterior (o de determinados países).
- El factor consumo aparente incluye la producción interior y las importaciones, a lo que debe sustraerse las exportaciones. Para su cálculo hay que aplicar la partida o código arancelario, un número que clasifica las mercancías. Las nomenclaturas más utilizadas son: en la Unión Europea, el Arancel Integrado de las Comunidades Europeas (TARIC); en EE.UU., el Sistema Armonizado (SA), sistema de clasificación arancelaria que los países pueden aplicar para fines propios, a partir de su núcleo central que se descompone en diferentes subdivisiones.
- La tasa de apertura informa del porcentaje de exportaciones respecto al Producto Interior Bruto (PIB).
- La tasa de cobertura informa de la relación entre exportaciones e importaciones.
- El factor población puede utilizarse para productos/servicios de consumo e industriales. Para los primeros se aplicará el número de habitantes, y la «población» de empresas posibles para los productos industriales.



Figura 14.2. Entorno del marketing internacional

Fuente: Adaptado de Bradley, F. (2005) *International Marketing Strategy*, pag. 16

La tasa de natalidad se aplica normalmente en los productos de consumo. Para los productos industriales se puede analizar la tendencia de la industria. Existen sectores industriales crecientes (como la industria de las tecnologías de la información y comunicación –TIC–), estables (como la industria del mueble) o en declive (la minería de carbón, mientras siga existiendo crudo).

Tabla 14.1. Cuadro de preselección de mercados						
Tipo	Factores	Países				
		A	B	C	D	...
G	Distancia					
G	Riesgo-país					
G	Renta per cápita					
G	Índice Gini					
G/P	Normas técnicas de importación					
G/P	Arancel					
G/P	Restricciones cuantitativas					
G/P	Grado de permeabilidad					
G/P	Consumo aparente					
G	Tasa de apertura					
G	Tasa de cobertura					
G	Población					
G	Tasa de natalidad					
Valoración de 0, muy desfavorable a 5, muy favorable						

Análisis del entorno internacional

Una vez elegidos el país o países que parecen más idóneos para nuestros productos/servicios, realizaremos un análisis económico más profundo de cada uno de ellos. Véase detalle en las Tablas 14.2 y 14.3:

Tabla 14.2. Aspectos macroeconómicos	
El país y su población	Datos económicos básicos
<ul style="list-style-type: none">– Geografía Económica<ul style="list-style-type: none">· Ubicación· Vecindaje· ¿Pertenece a espacio económico?– Habitantes– Tasa de natalidad– Tasa de fertilidad– Evolución de la pirámide de población– Forma y naturaleza del gobierno	<ul style="list-style-type: none">– Índices económicos– Estructura actual de la economía– Sectores importantes– Principales empresas– Inversión extranjera– Recursos naturales– Planes de desarrollo económico
Datos sobre el comercio exterior	Medios de transporte y comunicación
<ul style="list-style-type: none">– Comercio exterior total– Principales productos exportados– Principales productos importados– Principales países clientes– Principales países proveedores– Comercio con el país «exportador»	<ul style="list-style-type: none">– Mar (puertos)– Aire (aeropuertos internacionales)– Carretera (Km., asfaltados/no)– Ferrocarril (Km., tipos)– Cadenas televisión propias– Teléfonos por 1000 habitantes– Servidores– Otros medios de comunicación

Para diseñar una buena penetración internacional conviene disponer de la máxima información sobre los mercados potenciales, sus productos y las empresas competidoras, sin obviar cuestiones referentes a la propia estructura del mercado y su tendencia.

Tabla 14.3. Aspectos microeconómicos

Informaciones sobre el mercado	Informaciones sobre el producto
Análisis de la demanda del producto	Concepto del producto
Segmentos	Diferenciación del producto: marcas
Tipo de producto respecto del consumidor y/o usuario	Modelos, envases y etiquetajes
Grado de permeabilidad	Posicionamiento de las marcas existentes
Precios y cotizaciones (descuentos, condiciones de crédito...)	Informaciones sobre los competidores:
Requisitos comerciales (embalaje, etiquetas...)	Quiénes son
Espacio disponible	Cuál es su tamaño
Tendencias del sector	Cuáles son sus objetivos
Canales de distribución (sistemas, puntos de venta...)	Cuál es su cuota de mercado
Promoción de ventas y publicidad comercial	Qué fortalezas y debilidades tienen
Barreras de entrada y salida	En qué segmentos compiten
Transporte	Cuáles son sus estrategias
	Cómo reaccionan ante los competidores

Segmentación y posicionamiento

En este epígrafe abordaremos dos actividades fundamentales en la institución moderna: la segmentación y el posicionamiento, acentuando la perspectiva internacional.

Segmentación

En este apartado desarrollaremos las técnicas de segmentación más utilizadas en empresas que se internacionalizan.

Como mencionamos al principio del capítulo, segmentar es el proceso de «trocear» el mercado total en grupos de consumidores uniformes que respondan a características comunes. La identificación de segmentos permite a las empresas desarrollar políticas comerciales a medida de los integrantes del grupo, consiguiendo rentabilizar mejor los recursos destinados al marketing. En el entorno internacional se suelen segmentar los mercados en base a diversos criterios:

- La modalidad empresarial de entrada.
- El grado de intensificación de las políticas comerciales.
- El consumidor.

Segmentación por modalidad empresarial de entrada.

En este caso, los elementos comunes giran en torno a las características básicas de acceso a mercados, su riesgo y control tal como se detalla en la Tabla 14.4.

Segmentación por el grado de intensificación de las políticas comerciales

Respecto a esta opción se observan dos tendencias:

- Concentración. Las empresas seleccionan un número reducido de mercados para concentrar los esfuerzos de marketing en ellos.

Tabla 14.4. Segmentación internacional. Óptica empresarial

Forma de penetración en mercados exteriores	Directa	<ul style="list-style-type: none"> – Exportaciones – Agencia – Filiales/sucursales
	Indirecta	<ul style="list-style-type: none"> – Sociedades de Comercio Exterior – Licencias – Franquicias – Importador-Distribuidor
	Concentrada y agrupada	<ul style="list-style-type: none"> – Consorcios – <i>Piggy back</i> – <i>Joint ventures</i> y otras alianzas
Tipo de producto	<ul style="list-style-type: none"> – Estandarizado – Adaptado – Nuevo 	

- Diversificación. Las empresas prefieren estar presentes en el mayor número de mercados posibles. En este caso, el esfuerzo general de marketing se distribuye entre más opciones y suele materializarse en un nivel de penetración más débil.

Segmentación en función del consumidor

Cuando el eje central de la segmentación internacional es el consumidor se pueden identificar las siguientes opciones:

- Segmento universal. Grupos de consumidores con idénticas expectativas en todos los países.
- Segmentos diferentes. Agrupan a consumidores que no tienen la misma percepción del producto en todos los países.
- Grupos de países. La segmentación se hace en base a aspectos macroeconómicos como las variables económicas y culturales.
- Segmentación on line. El entorno virtual proporciona los elementos necesarios para desarrollar este segmento. En el mismo coexiste la «generalidad» con la especificidad llevada a límites extremos.

Influyentes básicos en la segmentación internacional

Las empresas eligen la tipología de segmentación en función de diversas variables; las más utilizadas son:

- Tamaño de la empresa.
- Tipo de producto.
- Tipo de consumidor/usuario.
- Asunción de riesgo.
- Estrategia de marketing.

Posicionamiento

En este apartado destacaremos la importancia del posicionamiento de las empresas en el entorno exterior y las dificultades que dicha actividad, desarrollada por medios tradicionales, conlleva para las empresas de pequeña dimensión. Sin embargo, la dinámica evolución de la tecnología ofrece excelentes alternativas de visualización internacional a todos los colectivos empresariales, sea cual fuere su naturaleza y dimensión.

El posicionamiento de un producto o marca se consigue aunando calidad y funcionalidad del producto con una buena dosis de comunicación. En el mundo real, la relación de esfuerzo aplicado y resultado obtenido no suele ser fruto de una simple operación matemática; sin embargo, no es menos cierto que la utilización de continuas y costosas campañas de publicidad favorece el recuerdo de la marca en la mente de los consumidores. Bajo este prisma parecería que aquellas empresas o instituciones que no pudieran disponer de recursos suficientes tendrían vetado conseguir un buen posicionamiento. La incorporación de Internet a la actividad empresarial ha roto estos viejos esquemas, o por lo menos los ha puesto en entredicho. La utilización de las TIC y, más especialmente, de las redes sociales, ofrece magníficas opciones de visualización también a pequeñas y medianas empresas, pero sería de ilusos suponer que solo con la utilización de redes sociales se puede conseguir posicionamiento de marca. Cuando no se dispone de una marca conocida previa o de experiencias empresariales interesantes, difícilmente las redes se harán eco de la empresa.

El objetivo de las empresas es lograr que la imagen que proyecta el posicionamiento incorpore los valores y promesas de la compañía. En las economías muy competitivas, con abundancia de bienes y servicios, la mente del consumidor debe procesar múltiples imágenes de productos y marcas, y el posicionamiento ayuda en la comparación. No es fácil conseguir que el consumidor perciba la imagen tal como desea la empresa, por lo que esta deberá encontrar los resortes capaces de trasladar a la mente del consumidor los valores y atributos del producto/servicio o marca posicionado (Fig. 14.3).

El vehículo que se utiliza para posicionar internacionalmente marcas/productos/empresas también es distinto según el colectivo empresarial implicado. Las grandes empresas, a las que se les supone un potencial económico suficiente, podrán desarrollar campañas de publicidad exhaustivas que logren la imagen mental oportuna en la mente de los nuevos consumidores. Las empresas de mediana y pequeña dimensión, en ausencia de recursos para crear una imagen propia en la mente de los consumidores, buscarán el abrigo de una imagen más general, la Imagen de Marca País (IMP), cuya utilidad y efectividad se analizarán al estudiar la comunicación internacional.

Los intercambios internacionales se han revelado como motor de crecimiento de la economía, por lo que los gobiernos son proactivos a la hora de favorecer la internacionalización de sus empresas. Sus acciones son directas cuando se refieren a ayudas para la realización de sondeos de mercado, asistencia a ferias internacionales, selección de agentes y también personal idóneo para sus departamentos de exportación, por citar algunas, pero también son muy positivas las acciones indirectas que se derivan de la IMP.

Una IMP positiva es buena para todo, mejora el posicionamiento de marcas y productos de la economía y se convierte en una formidable embajadora, útil a cualquier tipo de empresa o actividad que ese país quiera ofrecer al exterior. Para corregir elementos negativos y consolidar rasgos positivos, los gobiernos disponen de muchos instrumentos; algunos fáciles, como realizar campañas publicitarias de promoción institucional, pero también mostrando la solidez político-económica del país y una sociedad satisfecha con su entorno y sus gobernantes. Aunque en el tema de comunicación se detallarán en profundidad los condicionantes, la IMP es el resultado de un conjunto de factores influyentes, entre los que se encuentran:

- Solidez de la economía.
- Recursos disponibles.
- Productividad de las empresas.
- Grado de profesionalidad de la población.
- Lazos sólidos con otros entornos.



Figura 14.3. Posicionamiento en la mente del consumidor.

Fuente: Anuario Control 2011

Internet abre puertas para que cualquier empresa u organización pueda posicionarse en el entorno virtual, pero el éxito global del proceso estará relacionado con una buena estrategia de marketing internacional, acorde con la estrategia general de la empresa.

El mix de marketing

En este epígrafe desarrollaremos el concepto de marketing internacional y sus influyentes. El proceso analizará todos los elementos del mix: producto, precio, distribución y comunicación, con acento en los aspectos más relevantes de índole internacional. Su adecuada combinación deberá conseguir la internacionalización más conveniente para la empresa.

El producto/servicio internacional y la marca

En este apartado destacaremos: las cualidades que debe tener un producto para ser exportable, las tipologías de productos para la internacionalización y el desarrollo de marca para mercados exteriores.

La prosperidad de las empresas se asienta en su capacidad de responder adecuadamente, con bienes y servicios, a las necesidades de la población. En un entorno globalizado, la interpretación de las necesidades de tantos entornos diferentes se hace más compleja.

Gracias a las TIC, algunas empresas nacen globales y se ahorran muchos de los pasos de las empresas tradicionales, pero la mayoría de las empresas que optan a la internacionalización ya han demostrado su valía en el mercado doméstico.

Características del producto exportable.

El producto exportable tipo deberá integrar aquellos atributos —elementos tangibles e intangibles— que lo hagan vendible en el mayor número de mercados posibles y estará en consonancia con la fortaleza que haya demostrado en el entorno doméstico (Tabla 14.5).

Tabla 14.5. Detalle de las cualidades recomendables del producto exportable	
Fortalezas del producto	Adecuación al mercado
<ul style="list-style-type: none"> - Buen margen de contribución en mercado propio - Competitividad no ligada solamente al precio - Capacidad de producción ampliable - Homologación internacional - Adaptabilidad sin costes importantes - Permanente regeneración por vía de I+D - Protección internacional de su marca 	<ul style="list-style-type: none"> - Calidad intrínseca y percibida, prestaciones y diseño - Envase, embalaje y etiquetado - Garantía y servicio posventa, en su caso - Influencia del «made in» - Cobertura de responsabilidad civil

Estrategias del producto internacional

Además de los atributos necesarios del producto exportable, la salida al exterior se puede hacer aplicando una de las tres estrategias conocidas: vender el mismo producto que en el mercado doméstico, adaptar el producto a las necesidades de los nuevos mercados —en la Tabla 14.6 se detallan los motivos para elegir la estandarización/adaptación— o crear un producto específico para mercados exteriores.

Vender en otros mercados la misma gama que comercializa en su mercado doméstico, es decir, optar por la estandarización, tiene como mayor ventaja la reducción de costes y stocks y como principal inconveniente, la menor correspondencia de los productos/servicios con las necesidades de los diferentes mercados. La globalización favorece la estandarización y con ello simplifica los procesos empresariales.

Tabla 14.6. Estandarización frente a adaptación			
Motiva la estandarización		Motiva la adaptación	
Similitud en:	<ul style="list-style-type: none"> – Demanda – Gustos y tendencias 	Diferencias en:	<ul style="list-style-type: none"> – Comportamiento de la demanda – Condiciones de uso – Normativa legal
Productos	– Preferentemente industriales	Productos	– Preferentemente de consumo
Consecuencias		Consecuencias	
Ventajas por economías de escala en:	<ul style="list-style-type: none"> – Producción – Comercialización – Gestión 		<ul style="list-style-type: none"> – Pérdidas de economías de escala – Atención a las sensibilidades locales

En la actualidad, los productos industriales son muy homologables y prácticamente no necesitan adaptación; en cambio, los productos de consumo son más sensibles a las particularidades regionales y susceptibles de ser adaptados para responder mejor a las exigencias específicas de determinado país/segmento de consumidores/usuarios, o en caso de necesidad crear una nueva gama. El nivel de desarrollo, los aspectos culturales o los gustos de la sociedad diana pueden ser factores detonantes para tomar la decisión sobre adaptar o crear productos específicos.

Puede ocurrir que en mercados exteriores aparezcan oportunidades para determinado tipo de bienes que la empresa no produce para su mercado doméstico, y que esta podría fabricar. Cuando surge la posibilidad, y los costos para su puesta en el mercado son asumibles para la empresa, se decidirá por la creación del nuevo producto. Su desarrollo precisará las mismas técnicas empleadas en el mercado local pero adecuando los procesos de selección y prueba a los elementos peculiares de los nuevos mercados destino. En la Figura 14.4 se muestra el proceso seguido.

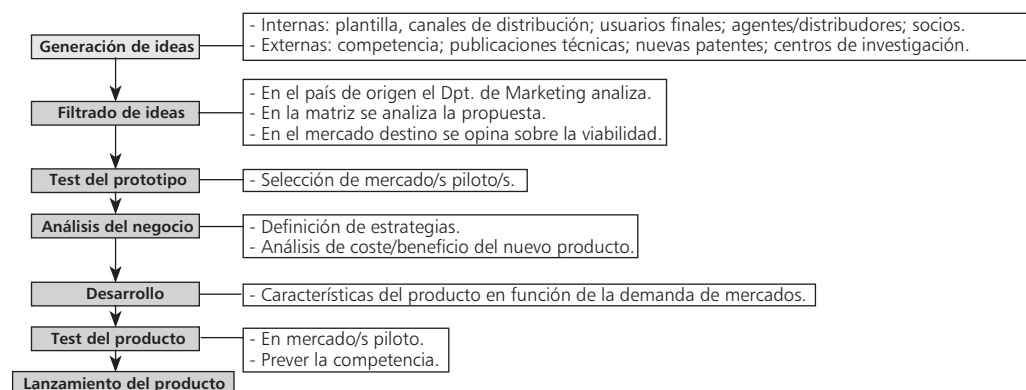


Figura 14.4. Desarrollo del producto internacional

Fuente: Adaptado de Nieto, A.-Llamazares, O. (1998): *Marketing internacional*, pág. 408.

Después del lanzamiento, los resultados pueden ser de «aceptación», «rechazo» o «necesidad de desarrollo adicional». La empresa deberá tomar las decisiones adecuadas en función de la respuesta obtenida.

La marca internacional

En los procesos de internacionalización pueden aparecer influyentes adicionales que exijan cambios en la política marquista utilizada en el mercado local. Un nombre extraño o difícil de pronunciar; una imagen disonante con la cultura del nuevo país, son motivos para crear marcas específicas. La Tabla 14.7 destaca las políticas básicas de marca en el entorno internacional.

Tabla 14.7. Política internacional de marcas			I N C O N V E N I E N T E S
V E N T A J A S	Marcas Globales		
	– Reducción en costes de marketing – Más publicidad internacional – Imagen mundial universal	– Falta de identidad local – Falta de adaptación a lo local – Posible oposición por «nacionalistas»	
	Marcas locales		
	– Identificación local – Adaptación al mercado – Aceptación por «nacionalistas» – Ocultación, si conviene, del «Made in»	– Pérdida de economías de escala – Mayor coste de creación de marcas – Imagen internacional difusa	
	Marcas de distribuidor («blancas»)		
	– Mayor margen para el distribuidor – Acceso rápido al mercado – Sin coste de marketing – Competencia en precios	– Falta de identidad – Falta de control del marketing local – Sin comunicación con cliente final – Riesgo de salida del mercado	
Fuente: Adaptación de Nieto, A.;Llamazares, O. (1998): <i>Marketing internacional</i> pag. 397.			

El precio internacional

Las variables que intervienen en un contexto internacional integran todas las que se dan en cualquier mercado doméstico más otras, consecuencia de la operativa exterior, y ello también influye en la política de precios al añadir complejidad a los planteamientos de precios internacionales. En este apartado se destacarán los aspectos diferenciales. Se analizarán las estrategias generales

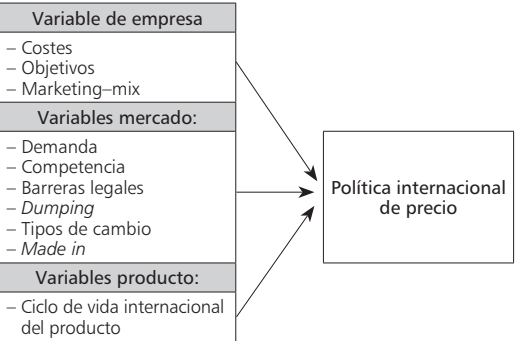


Figura 14.5. Variables determinantes del precio internacional
Fuente: Nieto, A.-Llamazares, O. (1998): *Marketing internacional* pag. 430.

de precios y las actitudes particulares de las empresas. También se hará referencia a los precios inter-empresas y a las nomenclaturas reconocidas de precios que se aplican en el comercio internacional

El precio es el instrumento del mix de marketing que genera ingresos a la empresa, y el consumidor tiene en él la vara de medida de valor del producto, que asocia básicamente al beneficio de la adquisición y a la utilidad de su consumo. El precio del producto afecta a su imagen y a la percepción conjunta de la marca, y constituye un indicador de calidad para muchos clientes. En la Figura 14.5 se detallan las variables determinantes del precio internacional.

A continuación se detallan las estrategias de precio internacional más utilizadas según los objetivos perseguidos o las limitaciones existentes:

Líderes frente a seguidores

La política de precios está influenciada por el tipo de empresa y, sobre todo, por la dimensión y fortaleza de su imagen de marca. Las grandes empresas suelen ser líderes del sector y decisorias a la hora de fijar precios. Las pequeñas y medianas empresas, cuando no son conocidas, se ven obligadas a ajustar los precios en la banda baja de las líderes del mercado y convertirse en seguidoras, también en su proyecto internacional.

Discriminación de precios

Penetrar en economías con escaso nivel de renta, pero de valor estratégico presente y/o futuro, puede obligar a la compañía a aplicar precios ostensiblemente más bajos que en el resto de mercados. Las discriminaciones en precios, cuando no están sujetas a factores objetivables como temporalidad, volumen, promociones u otros, pueden dañar la imagen de las marcas internacionales además de despertar la duda de *dumping* y, para superar este escollo, muchas compañías crean marcas especiales para esos mercados.

La empresa debe aprovechar todas las opciones —si es posible—, ofreciendo diversas categorías de producto, *Premium* y estándar con las marcas tradicionales, y con otras distintos productos/servicios *low cost*. De este modo se llega a un mayor número de compradores potenciales. También puede ofrecer un único producto a diversos precios, si segmenta a los clientes: por volumen de compra (descuentos), por tiempo (temporada alta/baja), por características demográficas (edad/sexo) o por otras razones.

Cuando la empresa diseña su política internacional de precios puede tomar diferentes referentes: observar lo que ocurre en el mercado o fijarse especialmente en su estructura de coste, experiencia, ciclo de vida del producto o estrategia general de la compañía, y obrar en consecuencia. Sea cual fuere la preferencia, siempre tendrá presente su realidad empresarial, costes y margen esperado.

Estrategias generales de precio

Las más aplicadas para entrar en nuevos mercados son:

a) *Descremación*. Fijar un precio inicial elevado para que sea adquirido por los compradores más motivados y solventes. Conforme avanza el ciclo de vida se baja el precio para captar otros segmentos. Es una buena estrategia cuando se dan las circunstancias siguientes:

- Producto muy novedoso.
- Número de potenciales clientes alto.
- Barreras de entrada elevada o existencia de patentes.
- Demanda bastante inelástica.
- Precio alto sinónimo de calidad.

b) *Penetración*. Fijar un precio inicial bajo para conseguir una penetración de mercado rápida y eficaz. El gran volumen de ventas favorece las economías de escala y el precio puede mantenerse bajo. Estrategia conveniente cuando el nuevo mercado es:

- De tamaño amplio.
- La demanda es elástica al precio.
- Tiene fuerte competencia.

c) *De prestigio*. Fijar precios altos siempre para atraer a consumidores motivados por el estatus y la calidad. Es una estrategia recomendable ante:

- Tamaño del mercado pequeño/exclusivo.
- Clientes con capacidad económica.
- Canales de distribución selectivos.
- Dificultad de aparición de competidores.
- Capacidad de mantener precios altos en el tiempo.

La elección de una u otra estrategia influirá significativamente en el posicionamiento de la empresa en el nuevo mercado.

Relación precio interno-externo

Las actitudes particulares de las empresas ante el precio internacional a partir de la referencia de su mercado doméstico, ofrecen las siguientes opciones:

- a) Precios internacionales menores que en el mercado doméstico. Su aplicación se favorece ante la existencia de mucha competencia local y capacidad productiva ociosa, buscando economías de escala. Puede sembrar dudas acerca de *dumping*.
- b) Precios internacionales mayores que en el mercado doméstico. Su aplicación puede venir motivada por disfrutar de situaciones cuasi-monopólicas o de la voluntad de incluir todos los costes de la operación internacional.
- c) Precios internacionales iguales a los del mercado doméstico. El principal objetivo de aplicar esta operativa es la de crear una auténtica imagen internacional. Aleja cualquier duda sobre *dumping*.
- d) Precios internacionales diferentes para cada mercado. La consecuencia de esta estrategia de precios suele deberse a la gran disparidad socio-económica de los mercados y su mayor o menor desarrollo.

La demanda del mercado hacia tipos de productos parecidos al nuestro ofrece una valiosa información a la empresa. Mercados de oferta o de demanda provocan acciones bien diversas por parte de las compañías y, si la decisión de entrar se mantiene en ambos tipos de mercado, la política de precios que desarrollará la empresa será diferente. Ante mercados «vacíos» la empresa puede fijar su política de precios con mayor libertad pero también deberá considerar la elasticidad de la demanda.

En condiciones normales, cuando una empresa decide internacionalizarse suele disponer de una marca sólida en su mercado doméstico. Salvo raras excepciones, la proyección internacional de esas marcas es muy débil o inexistente, por lo que hay que destacar la funcionalidad del producto, algo difícil de conseguir en mercados llenos, y debe cederse mucho protagonismo a los precios. Internet también ha cambiado este paradigma; ya no resulta excepcional asistir al nacimiento de empresas globales, cuyos productos/servicios/marcas serán globales desde el inicio, sin referentes domésticos previos.

Precios de transferencia

Cuando se trata de grandes empresas que venden en mercados extranjeros a través de filiales, la estructura de precios es vital. Conviene fijar precios de transferencia atendiendo a las características del mercado pero, a veces, ese empeño puede traer consecuencias negativas para la compañía. Hay que evitar la aparición de los denominados mercados grises que favorecen las «importaciones paralelas». Se trata de una operativa perfectamente legal que permite que compradores externos aprovechen los precios bajos derivados de la gran competencia existente en determinados mercados y revendan en sus mercados de destino los mismos productos que ofrece el agente oficial, pero a precios inferiores. Esta práctica deteriora la imagen de la marca y la confianza del posible comprador; para evitarla, las grandes compañías internacionales crean productos específicos «teóricos» (nombres algo distintos, numeraciones de gama diferentes, etc.) para los mercados más competitivos; así, aunque se produzcan importaciones paralelas, la comparación de precios no será posible al tratarse de «gamas» diferentes y por tanto la imagen de la empresa no se dañará.

Las relaciones que se establecen entre filiales y matriz se materializan en los precios de transferencia que estarán influidos por:

- Grado de desarrollo y nivel de renta del país extranjero.
- Condiciones del mercado en el país extranjero.
- Competencia en el país extranjero.
- Beneficios razonables para la filial.
- Impuestos del país y tratamiento a la inversión directa extranjera.
- Aranceles y otras restricciones a las importaciones.
- Controles de precios.
- Controles en el cambio de divisas.

Y se materializan aplicando las siguientes tácticas:

- a) *Precios máximos*. Favorecen directamente a la matriz. El procedimiento es fijar precios de transferencia elevados que reducirán los beneficios de la filial a su mínima expresión, cuando no negativos. Se suele aplicar este sistema cuando, en el país de la filial, la normativa sobre inversión extranjera es restrictiva a la repatriación de beneficios y obliga a la reinversión interna.
- b) *Precios mínimos*. Favorecen directamente a la filial. El procedimiento es fijar precios de transferencia reducidos que engrosarán los resultados de la filial y le permitirán capacidad de gestión y promociones, especialmente en la introducción de nuevos productos.
- c) *Precios intermedios*. Favorecen a ambas unidades económicas. La matriz fija precios de transferencia que permitan repartir entre las dos la capacidad de obtener beneficios.
- d) *Precios fiscales*. La empresa fija precios de transferencia bajos a las filiales situadas en países fiscalmente atractivos y altos en el caso opuesto.

Precios e Internet

Al igual que ocurre con el producto, el precio también se ve afectado por la aparición del entorno virtual. El principal riesgo que ven las empresas en Internet es la progresiva reducción de precios a la que se ven impelidos; los aplicativos del sistema identifican, en pocos segundos, cuál es la oferta más barata que existe sobre un producto o servicio determinado.

Lo que comienza siendo una amenaza puede convertirse en fortaleza. Gracias a Internet, las empresas pueden segmentar a sus clientes y el «acercamiento» permite adecuar mejor los productos y también discriminar los precios, táctica de *dynamic pricing*. Las líneas aéreas son el sector más avanzado en materia de segmentación de precios. En un mismo vuelo se pueden encontrar billetes de precios muy variados, no tanto en las categorías clásicas de «preferente» y «turista» como en las opciones que ofrecen las compañías cuando se adquieren billetes con mucha antelación y sin posibilidad de cambio a precios muy competitivos, pero también cuando se acerca la fecha de partida y quedan asientos disponibles. Internet facilita un mejor aprovechamiento del servicio al favorecer el «lleno», y algo parecido sucede en el sector hotelero, con un amplio abanico de precios para el mismo producto. La técnica que facilita rentabilizar las opciones es el *revenue management*, que permite vender el producto/servicio al precio correcto al cliente adecuado y en el momento oportuno.

Clarificación de precios internacionales

Otra particularidad típica de los intercambios internacionales es el establecimiento de precios a partir de una nomenclatura observada internacionalmente, *incoterms*, que facilita la comprensión de los costes logísticos que estos incorporan, costes derivados de la operativa y tráfico internacional.

Los *incoterms*, reglas de comercio internacional emanadas de la Cámara de Comercio Internacional, clarifican las relaciones de propiedad y riesgo asumido entre fabricante y distribuidor final, en cada momento del transporte de los bienes. A lo largo de los años, esta nomenclatura ha sufrido modificaciones para adaptarse a los cambios en las prácticas comerciales internacionales, pero como no se trata de leyes, las nuevas versiones de *incoterms* no derogan las anteriores y se incorporan al acervo del comercio internacional. La versión de 2010 los resume en once, y los clasifica en dos grandes apartados: los de uso para el transporte multimodal (EXW, FCA, CPT, CIP, DAT, DAP, DDP) y aquellos usados para el transporte marítimo (FAS, FOB, CFR, CIF) (Tabla 14.8).

Tabla 14.8. Incoterms 2010			
Categoría			Costos que integran el precio
Transporte multimodal	EXW	<i>Ex Works</i>	Entregado en fábrica
	FCA	<i>Free Carrier</i>	Entregado al transportista que fija el comprador en el lugar indicado
	CPT	<i>Carriage Paid to</i>	Transporte pagado hasta...
	CIP	<i>Carriage and Insurance Paid to</i>	Transporte y seguro pagados hasta...
	DAT	<i>Delivered at Terminal</i>	Transporte y descarga mercancía en terminal asignado
	DAP	<i>Delivered at Place</i>	Transporte a terminal asignado, sin descarga
	DDP	<i>Delivered Duty Paid</i>	Entrega en lugar convenido de destino con derechos pagados
Transporte marítimo	FAS	<i>Free Along-side Ship</i>	En el muelle de embarque
	FOB	<i>Free on Board</i>	A bordo del buque
	CFR	<i>Cost and Freight</i>	A bordo del buque, coste y flete
	CIF	<i>Cost, Insurance and Freight</i>	A bordo del buque, coste seguro y flete

Fuente: Cámara de Comercio Internacional (CCI)

La distribución internacional

Una de las cuestiones más complejas a abordar cuando se inicia el proceso de internacionalización es determinar cuál o cuáles son los canales de venta más apropiados para nuestros productos o servicios.

Responder a las siguientes preguntas nos ayudará a elegir la mejor opción:

- ¿Qué servicios se requieren en el propio país y en el de destino para poder gestionar correctamente los productos o servicios?
- ¿Qué intermediarios responderían mejor a las necesidades de la empresa?
- ¿Cuál es la capacidad de oferta internacional de la empresa «exportadora»?
- ¿Qué capacidad de absorción tiene el nuevo mercado?
- ¿Qué tipos de canales serían adecuados?
- ¿Qué dificultades supondría cambiarlos?
- ¿Cuál será la rentabilidad de soportar los costes derivados de utilizar unos u otros?

Los canales de distribución que utilizan las empresas dependen del tipo y naturaleza de los productos, perecederos o no, industriales o de consumo, populares o de lujo, etc. No hay modelos de penetración de primera y segunda; existen circunstancias que aconsejan en cada lugar o tiempo una u otra. La heterogeneidad de los países puede aconsejar la utilización de modelos de penetración según los mercados. En este apartado analizaremos las diversas figuras de penetración internacional y de sus canales logísticos hasta llegar al distribuidor último.

A la empresa con vocación exterior se le abren diversas vías para canalizar sus transacciones internacionales, que van desde la aventura en solitario, exportando a diversos mercados desde la

posición de origen, hasta la creación de nuevas empresas integrándolas en el nuevo mercado o, mediante formas mixtas de realización. Cada modelo responderá a necesidades y características sentidas por las empresas entre las que se incluyen: capacidad económica, experiencia exportadora, voluntad de innovación y estrategias de permanencia. Su clasificación relaciona principalmente control de la distribución con nivel de riesgo asumido, y bajo estos parámetros la penetración internacional se agrupa en:

- a) Directa.
- b) Indirecta.
- c) Concertada.

Modelos de penetración internacional directa

Bajo este enunciado se incluyen aquellas figuras comerciales en las que la empresa que se internacionaliza y controla muy directamente la distribución hasta los últimos eslabones de la cadena. Las estructuras empresariales que responden a este modelo de entrada internacional son:

a) Vendedores propios

Es una estructura muy utilizada en las primeras fases de aproximación internacional, cuando el número de potenciales clientes es pequeño y cuando el producto no exige mantenimiento o asistencia técnica. La lleva a cabo la propia fuerza de ventas de la empresa.

- La ventaja de su utilización radica en el control total del canal por parte de la empresa. Su inconveniente, el riesgo comercial latente cuando no se domina bien un nuevo mercado. Esta debilidad podría solventarse contratando personal nativo con experiencia en el sector.
- Cuando los mercados están muy dispersos, la efectividad de este sistema es muy limitada.

b) Agente comercial

Se trata de la figura más popular en el entorno empresarial, tanto doméstico como exterior. Se recomienda cuando la empresa desea mayor intensidad en la distribución y otra figura más permanente no es adecuada. El agente comercial buscará los clientes para la empresa y gestionará las entregas.

- La ventaja de su utilización radica en su conocimiento del sector y su mayor rapidez en diseminar los productos en el mercado. Se puede incurrir en riesgos importantes cuando nuestro agente también lo sea de productos competidores y su retribución con estos, mayor. El riesgo desaparece si nuestro potencial de ventas permite suscribir un contrato de agencia en exclusividad.
- Se elige esta figura cuando la capacidad de venta es grande, pero no suficiente para crear un establecimiento propio con carácter permanente.

c) Finder's fees

No se trata de una figura tan estructurada como cualquiera de los otros modos de penetración internacional que se detallan pero se da con mucha frecuencia en operaciones comerciales. Responde a la idea del «buscador de negocio» que conecta oferentes y demandantes. No tiene que llevar a las partes a un acuerdo, sino que actúa como intermediario, realiza gestiones orientadas a poner en contacto personas que desean desarrollar un negocio, estableciendo nexos entre los dos extremos de la relación. Para que tenga derecho a recibir una comisión o estipendio debe existir una

relación causal entre la introducción de las partes y la conclusión final de la transacción. También se emplea la expresión *broker* para referirse a este tipo de actividades comerciales; no obstante, la idea más generalizada de este vocablo se relaciona con la operativa financiera. Las personas que pueden realizar este tipo de operativa disponen de excelente información del sector y de sus actores principales.

d) Oficina de representación y sucursal

Estas figuras no tienen personalidad jurídica propia independiente de su matriz. Sus actuaciones están limitadas y no pueden ejercer actividades económicas; son figuras de servicio. Su función es representar a la empresa matriz y, cuando es preciso, prestar ayuda técnica. Son consideradas unidades de «no negocio».

- La apertura de oficinas técnicas es necesaria cuando los productos que se venden en un mercado necesitan repuestos y mantenimiento permanente.

e) Filial

Es una figura empresarial de carácter permanente, jurídicamente independiente de la matriz (aunque esta pueda tener el 100 % de las acciones) y la utilizan las empresas con estrategias de internacionalización contrastadas. La filial puede ser comercial o productiva; su elección estará condicionada por el tamaño de los mercados, las trabas comerciales o las propias necesidades del mercado. Cuando las barreras comerciales son muy bajas y la caducidad del producto no lo impide, la filial comercial es la opción razonable. Ante mercados grandes y muy protegidos por barreras comerciales altas, o productos muy perecederos, se recomienda crear una nueva planta productiva que se integrará en el tejido industrial de dicho mercado exterior.

- La ventaja de internacionalizarse a través de filiales es que la interlocución con los clientes es directa. Además, cuando la filial es productiva, la capacidad de adaptación de los productos al nuevo mercado es más fácil.
- También se crean filiales productivas para aprovechar las ventajas competitivas de ese entorno: materias primas, mano de obra, cercanía a grandes mercados, ventajas fiscales, etc.
- La desventaja de la inversión directa productiva (o compra de compañías autóctonas) son los costes de instalación, que pueden ser muy elevados.

e) Venta directa por Internet

Las nuevas tecnologías han facilitado la aparición de un nuevo canal de distribución en el que no existen más fronteras que las derivadas de la utilización del medio, y su uso aumenta decididamente. El dinamismo del nuevo canal es contrastable pero conviene destacar que, para dar el servicio esperado, y en función del tipo de producto (personalizado, estándar) y del volumen de operativa generado, la empresa vendedora podría tener que organizar almacenes exteriores para acortar el tiempo de espera desde que se genera el pedido hasta su entrega.

Modelos de penetración internacional indirecta

Para entrar en nuevos mercados, la empresa cede a otras sociedades la distribución de sus productos. En estos casos, el esfuerzo de distribución que asume la empresa es menor, pero también lo es el contacto directo con sus clientes, que en la mayoría de casos no existe. Las figuras más reconocidas son:

a) Importador-distribuidor

La figura del importador-distribuidor ha sido, y es, muy importante en el desarrollo del comercio internacional, ya que ofrece a las empresas fabricantes una excelente plataforma para colocar sus productos en otros mercados con una operativa altamente especializada. Estas empresas suelen presentar las siguientes características:

- Acostumbran a ser grandes compañías con capital y recursos elevados, por lo que pueden mantener gran cantidad de mercancía en su almacén, pero también podrían actuar como consignatarios.
- Respecto al producto pueden ser especialistas o generalistas.
- Disponen de fuerza de ventas propia y publicidad con promociones, teniendo capacidad para otorgar créditos.
- Pueden vender a otros mayoristas o a detallistas.
- Las ventajas que ofrece esta figura para la empresa fabricante es que el distribuidor conoce perfectamente el mercado y asume el riesgo, excepto en el caso de que el importador actúe como simple consignatario.

b) Sociedades de comercio exterior (*trading companies*)

Son empresas que han nacido con vocación de ofrecer cualquier servicio que precise una empresa internacional. Pueden ser útiles para una pequeña firma que recibe coyunturalmente pequeños pedidos del exterior, pero su organización interna no está preparada para abordar la complejidad de la operativa internacional; en este caso, la *trading* recogerá en el almacén de la empresa «exportadora» el envío y resolverá todos los problemas de transporte y documentación para que este llegue bien al destino.

- Acostumbran a ser muy grandes o a tener corresponsalías en las principales ciudades del mundo; por ello, son agentes muy eficientes en los procesos de internacionalización.
- Su alto grado de especialización y competencia en precios también las hace atractivas para empresas multinacionales, que suelen confiarles algunas de las actividades de la cadena de valor (almacenamiento, transporte, etc.).
- También pueden asumir riesgos «comprando» productos, normalmente de pequeñas empresas artesanas, para revenderlos en otros mercados. A grandes trazos, las Sociedades de Comercio exterior pueden ofrecer servicios en las cuatro grandes áreas que afectan a los intercambios internacionales (Tabla 14.9).
- Las *trading companies* han favorecido el tránsito de productos en todo el mundo beneficiando a empresas y consumidores y son expertas en llevar/traer productos a/ y desde países lejanos.

c) Cesión de licencias

Conceder una licencia supone traspasar a un tercero el derecho, previo pago, a explotar un producto/servicio, dentro de los límites de tiempo y ámbito previstos en un contrato, que se ampara generalmente en una patente, ligada a aspectos técnicos, o en una licencia de *know how*, relacionada con «conocimiento».

- La cesión de patentes beneficia a las dos partes; a quien la cede y a quien la recibe. Permite a la empresa creadora recuperar parte de los recursos invertidos en la investigación del producto/sistema, a la vez que favorece la modernización y competitividad de quien la toma, ya que probablemente nunca hubiera podido alcanzarla por medios propios.

Tabla 14.9. Servicios de las Sociedades de Comercio Exterior

Análisis de mercado y promoción internacional	<ul style="list-style-type: none"> – Estudios de mercado – Viajes de prospección y promoción – Plan de marketing internacional – Preparación asistencia a ferias
Negociación internacional	<ul style="list-style-type: none"> – Preparación de contratos y negociación comercial – Negociación en situación de conflicto – Búsqueda de representantes y distribuidores – Servicio de traducción
Logística internacional	<ul style="list-style-type: none"> – Transporte nacional e internacional – Transporte multimodal – Gestión de grupajes – Tramitación aduanera
Aspectos financieros	<ul style="list-style-type: none"> – Tramitación de créditos documentarios – Financiación de importaciones – Seguro de cambio de divisas – Seguro de impagados y otros
Fuente: Adaptado de http://www.intercom-trading.com/	

- Es una forma útil de «extender» los productos/tecnologías de una empresa cuando gobiernos de determinados mercados-objetivo facilitan poco la entrada de capital productivo extranjero, pero desean que las empresa autóctonas apliquen las técnicas más novedosas del momento.
- Las licencias de *know how* hacen referencia a la aplicación de sistemas organizativos desarrollados por sociedades avanzadas.

d) Franquicias

Mediante la concesión de este contrato, el franquiciador cede al franquiciado el derecho a utilizar una marca, conocimientos o procedimientos productivos a cambio de determinadas prestaciones económicas. Hasta aquí no difiere de las características que definen la licencia. ¿Son realmente distintas? Ambas son cesión de derechos a cambio de pago.

- La diferencia la crea el mercado, que asocia a la licencia aspectos más vinculados al «producto» y su carga tecnológica, y asigna a la franquicia el papel preponderante de la «marca».
- También la franquicia es un sistema óptimo para cruzar fronteras y tiene cabida en ella cualquier tipo de producto o servicio.
- Las franquicias pueden obtenerse a través de una filial franquiciadora, creada por la empresa propietaria de la franquicia, cuando la dimensión de la compañía lo exige (por ejemplo en el caso de McDonalds), a través de un master franquiciador que es una empresa cuyo objetivo es desarrollar franquicias, o de manera directa entre franquiciador y franquiciado, cuando los valores de la marca franquiciada son muy grandes y la transmisión de derechos exige compromisos muy claros (por ejemplo centros de formación privados que otorgan diplomas universitarios de universidades extranjeras reconocidas).

Modelos de penetración internacional concertada o agrupada

En este apartado se relacionan los modelos de penetración internacional mixtos, aquellos en que las responsabilidades acerca de la distribución y el riesgo están, en cierto modo, compartidas por las empresas que forman parte del «concierto». Las posibilidades que contempla esta opción van desde la simple agrupación de exportadores, en una única acción de salida a mercados exteriores, hasta las alianzas empresariales más comprometidas. Las más utilizadas son:

a) Misión comercial

Son visitas colectivas de acuerdo con un plan, que las autoridades de un país (Gobierno, Instituciones regionales y Cámaras de Comercio) propician para ampliar mercados y promover el aumento de exportaciones.

- Las misiones pueden ser de varios tipos: exploratoria, de venta, de compra, vertical (una única industria), horizontal (productos similares), etc.
- La ventaja es que en poco tiempo tienen la posibilidad de contactar con posibles clientes, prescriptores, proveedores, agentes comerciales o socios. Los organismos públicos involucrados preparan la salida, dan asesoría a través de personal especializado y suministran ayuda financiera y/o gestora.
- Los participantes en las misiones comerciales suelen ser gerentes o directivos de empresas que desean iniciar o intensificar sus actividades de internacionalización.

b) Consorcio de exportación

Puede definirse como un acuerdo voluntario de cooperación entre dos o más empresas con el objeto de facilitar su acceso a mercados extranjeros. Esta figura de penetración internacional favorece la reducción de costes, porque los miembros comparten gastos administrativos y evitan tener que crear individualmente departamentos de exportación. Bajo el prisma del consorcio se puede obtener diferente tipo de servicios: muy básicos cuando se trata de secretaría, traducciones o estudios de mercados, o muy completos cuando lo que se pretende es formular una estrategia completa de exportación. Los tipos de consorcios se pueden clasificar por:

- Su naturaleza básica:
 - Consorcios de promoción. Son acuerdos para explorar mercados.
 - Consorcios de venta. Son acuerdos para desarrollar actividades de promoción comercial y organizan la venta de los productos de las empresas participantes.
- Su relación con el sector:
 - Unisectoriales.
 - Multisectoriales.
- La naturaleza de los participantes
 - Los miembros venden productos complementarios.
 - Los miembros son competidores.

Los consorcios de exportación suelen ser organizados y tutelados por organismos públicos o cuasi-públicos: Gobierno (a través de las instituciones pertinentes) y Cámaras de Comercio. Salvo excepciones, cuentan con la figura de un gerente en exclusiva, independiente de las Empresas Asociadas, y su gestión está limitada en el tiempo. La empresa exportadora que se une a un consorcio de exportación pierde, en parte, el control de su política comercial al confiar a un tercero la responsabilidad de su distribución en el extranjero.

c) *Piggy back*

Este modelo de penetración supone una forma de cooperación en la que una empresa ubicada en el mercado de destino objetivo (portadora) ofrece su infraestructura de ventas a una empresa (portada) que desea entrar en el mismo, a cambio de determinadas condiciones financieras o comerciales. Los productos se incluyen en el catálogo de la empresa portadora respetando la marca de la portada.

Es muy útil para comercializar productos complementarios en mercados de difícil acceso o demasiado estrechos para que la empresa portada decida crear su propia red comercial. Una variante interesante del modelo son los acuerdos de cooperación cruzados, cuando ambas empresas se intercambian canales de distribución.

- La principal ventaja para la empresa portada es que la penetración en el nuevo mercado es instantánea y profesionalmente muy experimentada.
- Las principales ventajas para la portadora son la mayor rentabilidad de su fuerza de ventas y el aumento de imagen de marca como consecuencia de ampliar el catálogo de productos.

d) Alianzas estratégicas

Son acuerdos voluntarios de colaboración, a medio o largo plazo, entre dos o más empresas independientes, para realizar actividades conjuntas de carácter finalista. Un número reducido de empresas se asocian, sin perder su entidad jurídica individual, participando del capital de la nueva sociedad en régimen de copropiedad. Bajo el prisma de la distribución, las alianzas estratégicas suelen tener objetivos vinculados a la creación de red de ventas, pero también pueden establecer compromisos para crear conjuntamente nuevos productos ante mercados potencialmente estrechos. Como ejemplo, resulta ilustrativa la alianza entre Ford y Nissan, en la década de los pasados noventa, con la aparición del concepto de automóvil todoterreno que parecía dedicado a un nicho de usuarios relativamente reducido. Ambas compañías crearon una alianza para desarrollar conjuntamente esta nueva categoría de producto aprovechando sinergias.

- Entre los factores de éxito de este tipo de acuerdos está el compartir tecnología avanzada, concertar sectores de alta competencia y combinar puntos fuertes complementarios en procesos de fabricación o comercialización.
- Entre los problemas a afrontar se encuentran la pérdida de independencia y la posible disparidad de culturas empresariales de sus miembros.
- Algunas de las alianzas más comunes son:

- Acuerdo de suministro exclusivo.
- Acuerdo de asistencia.
- Acuerdo conjunto de licitación.
- Acuerdo de cooperación.
- Acuerdo de distribución cruzada.
- Acuerdo de cooperación en I+D.
- *Joint venture*.

Longitud de los canales

Cuanto más intermediarios existen entre el fabricante y el consumidor final, el precio del producto es mayor, porque cada eslabón de la cadena exige su margen de contribución y suele estar entre el 15 y 30 por ciento, según el tipo de productos y la posición del intermediario. En la Figura 14.6 se muestra la longitud del canal a partir de la agrupación de intermediarios desarrollada anteriormente.

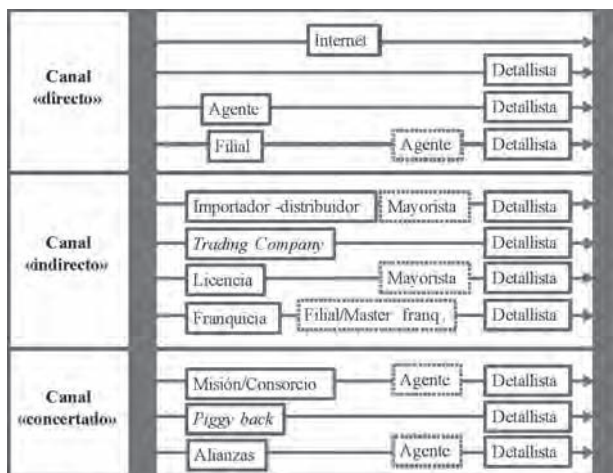


Figura 14.6. Longitud de los canales.

La comunicación en los procesos de internacionalización

La comunicación es el proceso que permite establecer una comunidad de pensamiento entre el emisor del mensaje y el receptor. El marketing, a través de las diversas técnicas de comunicación, intenta persuadir al consumidor para llegar a acuerdos satisfactorios entre él y sus necesidades y la empresa,

Cuando planteamos una comunicación internacional debe tomarse en consideración las distancias geográficas y culturales existentes entre empresa emisora y los eslabones de la cadena de distribución hasta llegar al consumidor final.

Las políticas de comunicación se pueden apoyar en dos tipos de acciones: primarias o secundarias, según la participación más o menos directa de la empresa en las actividades de comunicación.

Primarias

Se desarrollan siguiendo las directrices e intereses de la empresa u organización. Las actividades primarias suelen tener respuesta rápida y las principales son:

a) Publicidad

Los agentes económicos que pueden aplicar suficientes recursos a comunicación en la dimensión internacional son las grandes empresas, acostumbradas a invertir permanentemente en la creación y mantenimiento de marcas, a poder ser globales, para conseguir una imagen internacional. Cuando se trata de productos desconocidos, las campañas de comunicación internacionales requieren una inversión sustancial y paciencia en la respuesta del mercado.

- Las estrategias de comunicación en el marketing internacional suelen ser diferenciadas debido a las circunstancias culturales y también a los sistemas jurídicos de los distintos países.
- Cuando las empresas realizan actividades de exportación, la actividad publicitaria y de comunicación está en manos de intermediarios y distribuidores. Resultaría más difícil gestionar dichas labores en un país extranjero sin el soporte operativo de una oficina de representación o una filial.
- Los soportes más comunes son:
 - Prensa general y especializada.
 - Revistas.
 - Publicidad exterior.
 - Televisión.
 - Radio.
 - Cine.
 - Internet.
- Las pequeñas empresas disponen de menos recursos y, en consecuencia, la comunicación internacional directa se hace más compleja. No obstante, esta dificultad puede reducirse cuando la Imagen de Marca del País (IMP) o de la región económica de la empresa exportadora, refuerza el tipo de producto o servicio que desea internacionalizar la empresa.

b) Promoción de ventas

En la política de promoción internacional cobran especial relevancia los aspectos relativos a la cultura, idioma y costumbres del nuevo mercado. Una política de promoción utilizada con éxito

en un país europeo, puede no ser válida en uno africano; incluso dentro de una región bastante homogénea como la UE encontraremos diversas formas de apreciar las políticas promocionales.

- A la hora de planificar la promoción, los recursos destinados a la misma pueden basarse en:
 - Porcentaje sobre ventas.
 - Comparación con la competencia.
 - Por objetivos.
 - Por similitud de mercados.
- Los soportes que se utilizan con más frecuencia son:
 - Documentación promocional (papel/video/software).
 - Revistas de empresa.
 - Promoción en punto de venta.
 - Seminarios y conferencias.
 - Internet/correo electrónico.

c) Marketing directo

Este sistema utiliza los medios de comunicación unipersonal para establecer conexiones entre potenciales clientes previamente seleccionados con el objeto de conseguir una respuesta rápida.

- Los medios más utilizados son:
 - Correo personal.
 - Comunicación telefónica.
 - Mensajes electrónicos.

En marketing internacional el medio más utilizado es el entorno virtual, que puede adaptarse fácilmente y con menor coste a las características del potencial cliente.

d) Ferias

Las ferias son un evento social, económico y cultural establecido, temporal o ambulante, ocasional o periódico que acostumbra a abarcar un tema o propósito común, y en marketing constituyen una herramienta de gran utilidad. Constituyen un provechoso escaparate de los productos/servicios que ofrece una empresa o institución. La asistencia a las mismas es imprescindible para aquellas empresas que tienen un propósito de posicionamiento global.

La tipología de las ferias varía tanto en la zona de influencia como en el tipo de productos/servicios que se muestran o el público a quien van dirigidas:

- Nacionales-internacionales.
- De carácter-general-sectorial.
- Abiertas-solo para profesionales

Intervienen en ellas todas las variables de marketing, y sus ventajas son:

- Mostrar los productos/servicios esenciales de la empresa y vender directamente.
- Establecer fructíferas relaciones con potenciales intermediarios/clientes/proveedores.
- Estudiar la competencia.
- Etcétera.

Los principales motivos que animan a las empresas a utilizar estas herramientas son:

- Por costumbre.
- Por prestigio.
- Los *stakeholders*, partes interesadas, esperarán encontrarnos en la misma.

Las pequeñas y medianas empresas deben elegir las más convenientes para su sector.

d) Relaciones públicas y *publicity*

Bajo este epígrafe se incluyen un conjunto de acciones de comunicación estratégica cuyo principal objetivo es fortalecer los vínculos de la empresa/marca con sus distintos públicos a través de fórmulas de información «no pagadas». Este tipo de comunicación suele adoptar estructura de artículo o noticia de interés en periódico o revista especializada, o entrevista en entornos audiovisuales y redes sociales que favorezca el interés hacia el producto y la fidelidad para la empresa/marca.

En los procesos de internacionalización y ante la dificultad de lanzar costosas campañas masivas de publicidad, sería muy efectivo disponer de algún hueco en un medio de comunicación que hable de las propiedades del «nuevo» producto o empresa, a título informativo. Para las pequeñas y medianas, a no ser que su producto o servicio sea una auténtica novedad en el mercado, es más difícil, pero las grandes empresas conocen bien cómo incentivar estos procesos.

e) Patrocinio

Con esta expresión se define el convenio entre una empresa u organización para subvencionar determinada actividad de tipo social, cultural o deportivo con el acuerdo de que en los folletos o sistemas informativos del acontecimiento se colocará en lugar visible la marca y el logo del patrocinador, con la expresión «patrocinado por». La justificación de su uso es que los consumidores proyectan las cualidades positivas de los mismos en la marca o producto patrocinado.

El patrocinio o esponsorización desarrolla una estrategia comercial precisa, en el marco de las políticas comunicaciones y estratégicas de la empresa y como otras técnicas tradicionales como la publicidad, rinde necesariamente beneficios. Con el mismo se consigue un incremento de notoriedad importante.

Los acontecimientos deportivos son un buen reclamo y una manera rápida de dar a conocer a la empresa patrocinadora, en los casos de internacionalización. Ejemplos: Santander-Ferrari, Barça-Qatar Foundation, o marcas menos globales que patrocinen acontecimientos regionales o nacionales en los mercados de destino.

Secundarias

La empresa se aprovecha de ellas pero no tiene capacidad para interferir. Su gran exponente es la imagen de marca país (IMP).

El concepto de marca, asociado de manera natural a productos y servicios, también se ha trasladado al concepto de país, de tal manera que todo lo que ocurre en el interior de una economía, tanto en el terreno político, económico o social, lo que en un ejercicio de adaptación a la empresa reduciríamos a: visión, misión y valores, repercute en la imagen del país que ven los ciudadanos de fuera.

En un entorno global tan competitivo, con una oferta de productos/servicios poco diferenciados tan grande, la importancia del origen de los mismos, el *made in*, es mayor porque permite diferenciar los productos y servicios de un país, de otros, más competitivos en precio, que pro-

vienen de entornos emergentes. Por ello la imagen de los países se ha convertido en una cuestión de Estado.

En la Figura 14.7 se detallan los influyentes más importantes en la creación de la IMP.

La IMP acompaña a todas las transacciones comerciales que realiza el tejido económico de un país; es como un vendedor adicional, que no está en plantilla de la empresa pero su presencia influye en sus resultados operativos, para bien o para mal.

Las grandes empresas multinacionales tienen su propia imagen de marca, generada a lo largo del tiempo a través de sus relaciones con los consumidores/usuarios y por las campañas de comunicación que desarrollan. Sin embargo, las pequeñas y medianas empresas, al carecer de visualización internacional suficiente, buscan ese refuerzo en la IMP.

Los principales puntales en la generación de IMP son las exportaciones, la inversión directa, especialmente la recibida, el turismo y la moda. Todas esas actividades generan, y a la vez se aprovechan de la IMP. Su cálculo da un perfil típico de país, una fotografía, que siempre es modificable con la aplicación de políticas de comunicación adecuadas. Algunos elementos que facilitan el cálculo se recogen en la Tabla 14.10.

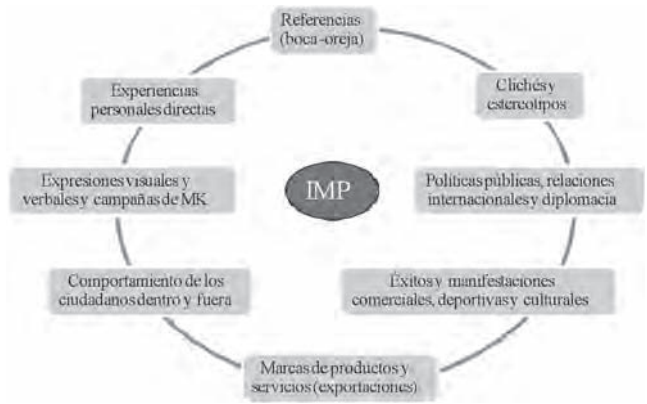


Figura 14.7. Influyentes de la imagen de marca país.
Fuente: Future Places © Paradigmes n.º 5 octubre 2010, pág. 46.

Tabla 14.10. Valoración de la imagen de marca país				
	Exportaciones	Inversión directa	Turismo	Moda
Estado de la cuestión	Tradición exportadora Multinacionales Tradings propias	Filiales extranjeras Joint Ventures Otras alianzas	Atractivos naturales Acervo histórico-cultural Parques temáticos	Diseñadores Arquitectos Artistas
Elementos facilitadores	Asociaciones Exportadores Servicios Logísticos Puntos de salida	Regulación inversión ext. Suelo industrial M.O. Cualificada	Alojamiento Restauración Transportes	Empresas del sector Empresas afines Centros académicos
Elementos dinamizadores	Órganos promotores Mejora de productividad Imagen interior	Órganos promotores Riesgo-país Seguridad percibida	Órganos promotores Símbolos de identidad Seguridad percibida	Órganos promotores Ferias y Salones Fashion movers
Otros	Relación calidad-precio Denominaciones Origen	Cultura empresarial Cercanía a mercados	Grado de estacionalidad Flujos consolidados	Política de comunicación Promoción de moda

En ocasiones, la IMP puede resultar confusa; por ejemplo, en EE.UU. pueden asimilar la imagen de España a los países de América Latina, que ellos denominan *Spaniards*. También esta confusión puede aparecer por el desmembramiento de antiguas regiones con fuerte imagen, como la antigua Unión de Repúblicas Socialistas Soviéticas (URSS).

Para superar el error y conseguir la imagen propia y deseada, o para quienes la tienen clara mejorarla, se necesita actuar proactivamente en los influyentes.

El plan de marketing internacional

Ante las oportunidades y retos que ofrece el mercado, los gestores de empresas deben emplearse a fondo para planificar adecuadamente el futuro próximo y, a más largo plazo, el de las compañías.

La planificación estratégica de la empresa tiene dos utilidades muy importantes: hacia el exterior e internamente, por el propio interés de la empresa. En el primer caso, un buen plan de negocio es la carta de presentación ante entidades financieras, accionistas, colaboradores, proveedores, u otras organizaciones. Internamente, el plan de negocio será una excelente base de datos, facilitará el conocimiento de fortalezas y debilidades de las empresas y su corrección.

¿Dónde ubicamos el plan de marketing internacional en el plan estratégico general de la empresa? Véase Figura 14.8.

Los planes pueden ser a corto, medio y largo plazo, por lo que será necesario realizar los ajustes pertinentes. La planificación de marketing internacional formará parte del plan de marketing general de la empresa y en su preparación se incluirán todas las partes que se han desarrollado en este programa:



Figura 14.8. El plan de marketing internacional en el plan de estrategia de la empresa.

1. Objetivos generales del plan de negocio de la empresa o institución.
2. Análisis de la situación. Investigación de las fortalezas y debilidades de la empresa así como oportunidades y amenazas externas. Análisis DAFO y PEST.
3. Fijación de objetivos. Segmentación y posicionamiento.
4. Estrategias de marketing. Concretar el mix de marketing: Tipología de producto/servicio; política de precios; fórmula de penetración en los diversos mercados elegidos; política de comunicación a desarrollar.
5. Plan de acción.
6. Resultados y control.
7. Anexos. Documentación complementaria y de apoyo.
8. Fuentes consultadas.

Bibliografía

- ASSMUS, G.; WIESE, C. (1995): «How to address the gray market threat using price coordination». *Sloan Management Review*, 36(3), 31.
- BALABANIS BAKER, M. (1993): «Determinants and direction of trading companies' development in Europe». *European Journal of Marketing*, 27(9), 58.
- BARKEMA, H.; BELL, J.; PENNINGS, J. (1996): «Foreign entry, cultural barriers, and learning». *Strategic Management Journal*, 17(2), 151-166.
- BELLOSO, J. C. (2010): «La marca de país. Un mecanisme de diferenciació i font d'intangibles». *Paradigmes, Economia Productiva I Coneixement* (5), 42-51.
- BRADLEY, F. (2005): *International Marketing Strategy*. 5.ª ed. Prentice Hall Financial Times.

- BRADLEY, F. CALDERÓN H. (2006): *Marketing Internacional*. 5.^a ed. Pearson-Prentice Hall. Madrid.
- BRONT, J. J. M.; MENDEZ DIAZ, I.; VULCANO, G. (2009): «A column generation algorithm for choice-based network revenue management». *Operations Research*, 57(3), 769-84.
- CARDÚS, S. (2010): «Identitat, reconeixement i diferenciació». *Paradigmes, Economia Productiva I Coneixement*, (5), 16-23.
- CASTELLS, M.; JIMÉNEZ, M. (2010): «Les marques són més importants que els passos». *Paradigmes, Economia Productiva I Coneixement*, (5), 24-31.
- CATEORA, P. R.; GILLY, M. C.; GRAHAM, J.L. (2010): *Marketing internacional*. 3.^a ed. McGraw Hill/Interamericana. México.
- CAYLA, J.; ARNOULD, E. (2008): «A cultural approach to branding in the global marketplace». *Journal of International Marketing*, 16(4), 86-112.
- CERVIÑO, J. (2006): *Marketing internacional: Nuevas perspectivas para un mercado globalizado*. Pirámide. Madrid.
- CZINKOTA, M. R.; RONKAINEN, I.A. (2004): *Marketing internacional*. México.
- DAVIDSON, W. H. (1983): «Market similarity and market selection - implications for international marketing strategy». *Journal of Business Research*, 11(4), 439-456.
- DOUGLAS, S.; CRAIG, C.; NIJSSEN, E. (2001): Executive insights: Integrating branding strategy across markets: Building international brand architecture. *Journal of International Marketing*, 9(2), 97-114.
- ELIZAGARATE, V. (1995): *Manual de estrategia competitiva para el mercado europeo: Teoría y casos*. Fundación Social y Cultural Kutxa. Obra Social de la Caja Gipuzkoa. San Sebastián.
- GABRIELSSON, P.; GABRIELSSON, M.; GABRIELSSON, H. (2008): International advertising campaigns in fast-moving consumer goods companies originating from a SMOPEC country. *International Business Review*, 17(6), 714-728.
- GARCÍA-CRUZ, R. (2002): *Marketing internacional*. ESIC, Madrid.
- GUADIX, J.; ONIEVA, L.; MUNUZURI, J. et ál. (2011): «An overview of revenue management in service industries: An application to car parks». *The Service Industries Journal*, 31(1), 91-105.
- HOFSTEDE, G. J.; PEDERSEN, P.; HOFSTEDE, G.H. (2002): *Exploring culture: Exercises, stories, and synthetic cultures*. Intercultural Press. Yarmouth.
- HOLLENSSEN, S. (2004): *Global marketing: A decision-oriented approach*. 3.^a ed. Prentice Hall.
- HUANG, K.; LIANG, Y. (2011): «A dynamic programming algorithm based on expected revenue approximation for the network revenue management problem». *Transportation Research. Part E, Logistics and Transportation Review*, 47(3), 333-41.
- JAIN, S. C. (2002): *Marketing internacional*. Thomson. México.
- JIMÉNEZ, A. (2005): *Publicidad, patrocinio, mecenazgo y colaboración: Marco legal e incentivos fiscales*. Asociación Española de Fundaciones. Madrid.
- KAMEL, M.; MEHMET, D.S.; WADE, D. (2010): «Marketing strategies of MNCs from emerging markets». *International Marketing Review*, 27(2).
- KEDIA, B.; MUKHERJI, A. (1999): «Global managers: Developing a mindset for global competitiveness». *Journal of World Business*, 34(3), 230-51.
- KEEGAN, W. J.; GREEN, M.C. (2009): *Marketing internacional*, 5.^a ed. Pearson Educación. México.
- KOJIMA, K. (1975): «International trade and foreign investment: Substitutes or complements». *Hitotsubashi Journal of Economics*, 16(1), 1.
- LAMBIN, J.; GALLUCCI, C.; SICURELLO, C. (2009): *Dirección de marketing, gestión estratégica y operativa del mercado*. McGraw-Hill Interamericana. México.
- LIN, D.; UNNIKISHNAN, A.; WALLER, S. (2011): «A dual variable approximation based heuristic for dynamic congestion pricing». *Networks and Spatial Economics*, 11(2), 271-293.
- LOHMANN, J. (2011): «Do language barriers affect trade?» *Economics Letters*, 110(2), 159-162.
- MACÍÁ, F.; GONSENDE, J. (2010): *Marketing online: Estrategias para ganar clientes en internet*. Anaya Multimedia. Madrid.
- MEHMET, D.; SUNIL, S.; KAMEL, M. (2010): «Country image and consumer preference for emerging economy products: The moderating role of consumer materialism». *International Marketing Review*, 27(2), 141.

- MEISSNER, H. G.; GARCÍA, S. (1988): *Estrategia de marketing internacional*. Díaz de Santos. Madrid.
- MELEWAR, T.; SMALL, J. (2007): «Contemporary thinking, topics and trends in international branding». *International Marketing Review*, 24(3), 249-251.
- NIETO, A.; LLAMAZARES, O. (1988): *Marketing internacional*. Pirámide. Madrid.
- OROVAL, J. M. (2010): «Construcció i valoració de la marca en l'economia global». *Paradigmes, Economia Productiva I Coneixement*, (5), 32-41.
- PEEBLES, D.; RYANS, J. K. J.; VERNON, E. (1978): «Coordinating international advertising». *Journal of Marketing*, 42(1), 28.
- RENART, L. G. (1999): «Consortios de exportación y otros tipos de alianzas estratégicas entre empresas». *Boletín ICE Económico*, 2627, 1-16.
- RUNDH, B. (2007): «International marketing behaviour amongst exporting firms». *European Journal of Marketing*, 41(1-2), 181-198.
- SANTESMASES, M. (2004): *Marketing: Conceptos y estrategias*. 5.^a ed. Pirámide. Madrid.
- (2009): *Fundamentos de marketing*. Pirámide. Madrid.
- SHAVIN, M. K.; S, PENGCHENG, Z. (2009): «Distance factors and target market selection: The moderating effect of market potential». *International Marketing Review*, 26(6), 651.
- SHI, L.; WHITE, J.C.; ZOU, S. et al. (2010): «Global account management strategies: Drivers and outcomes». *Journal of International Business Studies*, 41(4), 620-38.
- SINGH, T. (2010): «Does international trade cause economic growth? A survey». *World Economy*, 33(11), 1517-64.
- SOLANO, L. F. (2008): *Patrocinio y mecenazgo: Instrumentos de responsabilidad social corporativa*. Fragua. Madrid.
- SUBIRÀ, E. (2005): *Els intercanvis internacionals: Entorn comercial i estratègia*. Publicacions i Edicions de la Universitat de Barcelona. Barcelona.
- TOWNSEND, J.; YENIYURT, S.; TALA, M. (2009): «Getting to global: An evolutionary perspective of brand expansion in international markets». *Journal of International Business Studies*, 40(4), 539-58.
- VALLS, J. (1992): *La imagen de marca de los países*. McGraw-Hill. Madrid.
- (2009): *Fenómeno Low Cost: el impacto en el factor precio*. Deusto. Bilbao.
- (2010): «¿Qué queda de la marca de país?» *Paradigmes, Economia Productiva I Coneixement*, 5, 52-65.
- WOOD, L.; FARUQUI, A. (2010): «Dynamic pricing and low-income customers». *Public Utilities Fortnightly*, 148(11), 60-64.
- ZOU, S.; VOLZ, Y. (2010): «An integrated theory of global advertising an application of the GMS theory». *International Journal of Advertising*, 29(1), 57-84.

Tema 15

El marketing en el deporte

Jorge Carretero - Juan Carlos Cubeiro
Real Federación Española de Fútbol

«El deporte puede cambiar el mundo», dijo en su día Nelson Mandela como Presidente de la República Sudafricana. Mandela ha ennoblecido la política como pocos dirigentes de los últimos tiempos y por ello sabe muy bien de lo que habla (sus esfuerzos por unir a su nación a través de los *springbooks* en el Mundial de rugby de 1995 así lo demuestran). De lo que estamos seguros, en la segunda década del siglo XXI, es que está cambiando el marketing tal como lo conocemos.

Y ello por varias razones. La primera, por lo que Phillip Kotler, el padre del marketing moderno, llama «marketing 3.0.». Es el marketing basado en valores, un replanteamiento del marketing como respuesta a la globalización, la tecnología y el avance de la espiritualidad. Llamamos valores a lo que valoramos, a lo que consideramos importante. Son los valores vividos, coherentes, los que hacen posible que una empresa sobreviva, según los expertos.

Para Kotler, el futuro del marketing es la cocreación, la comunitarización y el desarrollo de la personalidad (lo que llama «las 3 íes»: la identidad, la integridad y la imagen de marca). En el marketing de valores, la visión (¿qué queremos conseguir?), misión (¿por qué hacemos lo que hacemos?) y valores (¿cómo tenemos que hacerlo para hacerlo bien?) se combinan con la mente, el corazón y el alma de las personas y de la organización. Y es que los consumidores son los nuevos «propietarios» de la marca. Una buena misión ha de crear (un negocio diferente), difundir (una historia que llegue a las personas) y realizar (el poder en manos del consumidor). ¿Ejemplos? Están en la mente de todos: Ikea, Virgin, Disney, Southwest, Body Shop, Microsoft, Apple, Amazon, eBay, Google, Wikipedia, Facebook, LinkedIn, Twitter... Valores compartidos, beneficiosos para atraer y fidelizar talento, para la productividad; es bien sabido que las 1.000 mejores empresas para trabajar son entre un 10 % y un 15 % más productivas que las 100 más grandes. Practicar con el ejemplo (llevar los valores a comportamientos cotidianos) y dotar a los profesionales de las herramientas para el cambio. Transmitir los valores al canal de distribución y la visión a los accionistas (la visión a largo plazo como condición de sostenibilidad). La empresa útil para crear empleo, innovar y dar soluciones a través de sus productos y servicios. Como ejemplos empresariales españoles de marketing 3.0. podemos pensar en el BBVA, en Danone, en Mango o en Telefónica, según Kotler y su equipo.

Lo que nos enseña el profesor Kotler y su equipo de colaboradores, Hermawan Kartajaya e Iwan Setiawan, es que el marketing se está transformando desde una cultura de productos (marketing 1.0.) a una cultura de relación con el consumidor (marketing 2.0.) a una cultura de compartir valores entre ellos (marketing 3.0.). ¿Qué significa en la práctica esto de compartir valores en el marketing? Que los clientes se fidelizan, se convierten en los mejores comerciales de una marca, no solo porque les atrae la calidad del producto a servicio, o porque a través de las nuevas tecnologías pueden opinar y participar en las modificaciones del diseño, por ejemplo, sino porque comparten valores, porque sintonizan en su filosofía de la vida, en lo que consideran importante o especialmente valioso.

Hablar de marketing de valores puede parecer etéreo, esotérico, poco científico. Sin embargo, vivimos en un mundo (empresarial, económico, social) en el que los intangibles de gestión representan más del 95 % del valor de las organizaciones. «Lo duro es blando y lo blando es

duro», ha escrito el gurú del mundo de los negocios Tom Peters. Esto es, lo intangible es prácticamente todo lo valioso y los activos físicos prácticamente no valen nada. En un mundo en el que los intangibles (el capital humano, la marca, la relación con los clientes y las expectativas respecto al futuro) lo representan todo, los valores son lo esencial, el núcleo, lo que marca la diferencia.

¿Qué valores ejemplifica el deporte? En el libro *Liderazgo, Empresa y Deporte*, premio Éveris al mejor ensayo de 2007, establecíamos un paralelismo entre el Liderazgo empresarial y el Liderazgo deportivo. Es muy cierto que las diferencias entre ambos campos son profundas; sin embargo, el deporte es la mejor metáfora sobre lo que significa saber ganar y saber perder, sobre cómo disfrutar de la victoria y no convertir un error en un fracaso.

En la mencionada obra considerábamos «cinco más una» claves de liderazgo en la empresa como en el deporte:

1. **Estrategia.** No basta con ganar, hay que perseguir un sueño. Los seres humanos necesitamos una vocación (una llamada; el talento como disfrute) y un proyecto ilusionante para que podamos dar lo mejor de nosotros mismos. Una estrategia bien estructurada, en el que el logro, el marcador, el resultado sea la consecuencia. La causa es una adecuada preparación, un compromiso especial, un trabajo colectivo, porque el éxito no es por casualidad. A partir de un reto, de metas y objetivos que nos emocionen y nos movilicen, elevamos nuestro talento a la altura necesaria. Sin futuro solo hay miserias. En su libro *El futuro y sus enemigos*, el filósofo Daniel Inerarity critica a la sociedad actual porque «todo el sistema político y la cultura en general están volcados sobre el presente inmediato; nuestra relación con el futuro colectivo no es de esperanza y proyecto, sino más bien de precaución e improvisación». Por ello, apunta que estos se caracterizan por «la falta de ambición colectiva de nuestra sociedad, la extenuación del deseo, nuestro miedo difuso, el repliegue sobre los intereses individuales y la carencia de perspectiva». Y concluye: «No es la urgencia la que impide elaborar proyectos a largo plazo, sino la ausencia de proyecto la que nos somete a la tiranía del presente». Los deportistas y las empresas más competitivas nos muestran que «donde la esperanza no existe, no puede existir el esfuerzo» (Samuel Johnson). Y como, en el infierno presentado por Dante en la *Divina comedia*, a los condenados se les dice: «Abandonad toda esperanza».

2. **Equipo.** No basta con el triunfo individual, hay que ser un equipo. Un equipo es un grupo humano que genera sinergias, cuyo resultado colectivo supera el de las contribuciones individuales. Por ello, es algo especial y no se improvisa. Es cuestión de disciplina, de duro trabajo, de un modelo eficaz. Un equipo necesita compartir una misión (a qué se dedica el equipo), una visión de futuro (hacia dónde se dirige, cuáles son sus ambiciones) y unos valores. Necesita una manera profesional de analizar los problemas, de tomar decisiones y de actuar en consecuencia (en la mayor parte de los casos, la calidad de la ejecución determina la calidad de la decisión). Necesita de confianza (un comportamiento predecible) y de compromiso (poner toda la carne en el asador, sirviendo a los intereses colectivos por encima de los individuales). Necesita de aprendizaje y de mejora continua. Y necesita de competitividad respecto a sus rivales. En la medida que un grupo humano se trabaje concienzudamente todos estos aspectos, podrá convertirse en un auténtico equipo. Si no, será apenas un colectivo, un grupo y sus resultados no solo no serán sinérgicos, sino claramente antisinérgicos (un resultado menor que las contribuciones por separado). El grado de compañerismo, el mal llamado «clima laboral» (el clima atmosférico es impredecible a medio plazo e inmanejable; el ambiente laboral depende en más de un 70 % de los comportamientos de quien dirige el equipo), supone prácticamente la mitad de los resultados.

3. **Emociones.** Hemos de canalizarlas, más que evitarlas. El liderazgo es en más del 90 % pura inteligencia emocional, capacidad para gestionar las propias emociones y la relación con los demás. Cuanto más sabemos sobre el cerebro humano menos hemos de mitificar la «racionalidad» de las personas y más atender a sus componentes emocionales y viscerales, impulsivos. Por ejemplo, Martin Lynstrom, el padre del «neuromarketing», ha demostrado que la

mayor parte de nuestras compras no son precisamente lógicas, meditadas, racionales, sino impulsos en los que la emoción, la emotividad, interviene más que ninguna otra variable. En el deporte como en la empresa, intervienen los llamados «cinco dominios de la inteligencia emocional»: la seguridad en nosotros mismos (autoconfianza), que es clave para generar confianza en los demás; la serenidad (autocontrol) ante situaciones imprevistas, adversas, potencialmente estresantes; el espíritu de superación (automotivación) para que los profesionales se marquen objetivos ambiciosos y persistan en su logro; el componente de servicio, de ponerse a disposición de los demás desde la escucha atenta y la empatía; y la generación de sinergias mediante el trabajo en equipo y la influencia honesta. Son las emociones, esas respuestas neurológicas de corta duración que van desde el miedo hasta la alegría, las que marcan la diferencia. Son las que se generan en un aficionado o en un cliente, producida por la forma de actuar de su equipo o de la empresa que le atiende. Stuart Walton, uno de los mayores expertos en el campo emocional, nos enseña que «Una emoción reprimida no disminuye; por el contrario, se concentra y se convierte en una forma potencialmente tóxica, hasta que, por no liberarla, puede contaminar el conjunto del sistema psíquico. El resultado es una neurosis». Lo que en ocasiones llamamos «fortaleza mental», que distingue a los mejores deportistas de élite, a los más competitivos, y a los mejores profesionales de la dirección, no es otra cosa que inteligencia emocional, capacidad y compromiso para afrontar las situaciones difíciles, responder al estrés y actuar de la manera más eficaz posible.

4. Entorno. Hay entornos amenazantes, en los que el miedo es la emoción más frecuente, en el que las personas básicamente se bloquean, se defienden o huyen (absentismo emocional, despedido interior o muertos vivientes) y entornos amigables, tranquilos, en los que las personas pueden dar lo mejor de sí mismas, en los que se aprovecha el talento disponible, en el que la energía potencial se convierte en energía real. Estos entornos se caracterizan por una cultura (un modo de hacer las cosas) de esfuerzo y de mérito, que se ve recompensado, por un clima (ambiente de trabajo) de satisfacción, rendimiento y desarrollo, por individuos que se sienten compensados en lo que hacen más allá de la retribución (que se sienten justamente tratados, que pueden contribuir e innovar desde la libertad, que llegan a dominar la actividad a la que se dedican desde el aprendizaje). Se estima que en más del 80 % de los entornos empresariales el grado de compromiso de los trabajadores no es el deseable, porque se funciona más desde el miedo y la amenaza que desde la recompensa: desde el orgullo de pertenencia, la satisfacción del trabajo bien hecho, el esfuerzo reconocido, el mérito en general.

5. Equilibrio entre solidez y flexibilidad. Valores firmes, arraigados, innegociables. Flexibilidad en la consecución de los objetivos propuestos. Un difícil equilibrio, porque lo habitual son las culturas empresariales fuertes, muy consolidadas, poco flexibles o, en el otro extremo, las culturas en las que «todo vale» y los valores no son la brújula para la decisión, en las que impera el regate en corto, el cortoplacismo, actuar «a salto de mata». En el que criterio razonable y a largo plazo escasea. En el deporte como en la empresa, la coherencia es impagable.

Hay un sexto valor que es el de la ética. Hacer lo correcto. Hacer lo que has dicho que vas a hacer. En palabras de José Antonio Marina, «la ética es el modo más inteligente de vivir». Con las trampas se obtienen, si acaso, satisfacciones momentáneas, pero poco más. La alegría del triunfo, deportivo y empresarial, debe estar basada en que se han hecho las cosas como se tenían que hacer.

Tom Peters nos ofrece, en su libro sobre el talento, un decálogo en el que el tercer mandamiento es «utiliza el marketing», es decir, pon en valor lo que eres, tu identidad, lo que has logrado, y que es el siguiente:

1. Piensa como emprendedor.
2. Sé siempre un «rematador».
3. Utiliza el marketing.
4. Persigue la maestría.

5. Fomenta la ambigüedad.
6. Sentido del humor.
7. Confía en la tecnología.
8. Póstrate ante el joven.
9. Alimenta tu red.
10. Cultiva la pasión por la renovación.

Efectivamente, el talento deportivo y laboral requiere ponerse en valor (posicionamiento ante los demás, marketing), emprendimiento (iniciativa, proactividad), ejecución (finalizar lo que uno empieza), maestría (aprendizaje a un alto nivel), ambigüedad (nada es absolutamente blanco ni negro, todo tiene pros y contras y hemos de utilizar el sentido crítico para no caer en la euforia ni en el desánimo), sentido del humor (un síntoma de confianza en uno mismo), utilización adecuada de la tecnología (para ser más productivos y competitivos), sueños e ideales (que es lo que diferencia a la verdadera juventud, más allá de la edad), una red de contactos basada en la relación cercana y la generosidad, y una pasión constante por reinventarse, por superarse a uno mismo, por ofrecer la mejor versión de cada uno de nosotros.

Marketing del deporte en un país como el nuestro en el que el deporte, dicho con toda modestia, es la mejor noticia que podemos ofrecer al mundo. España, que ha pasado de ser la 8.^a a la 12.^a potencia económica mundial en los últimos años, ha descendido nueve puestos (del 33.^o al 42.^o) en productividad y competitividad y su calidad directiva, después de bajar siete posiciones, se encuentra en el lugar número 35 del mundo. Se trata, sin embargo, de un país admirable en lo relativo a los deportes colectivos e individuales: la selección española de fútbol es en estos momentos campeona de Europa y del mundo; la selección española de baloncesto ha sido campeona del mundo y es campeona vigente de Europa; su selección de balonmano también ha logrado la primacía a nivel mundial; hemos sido líderes a lo largo de la historia en hockey patines, admirables en natación sincronizada; y en el terreno de los deportes individuales cabe destacar figuras como Rafael Nadal, número uno del mundo en tenis, Fernando Alonso, dos veces campeón del mundo de fórmula uno, Alberto Contador, ganador del Giro de Italia y el Tour de Francia, Dani Pedrosa y Jorge Lorenzo en motos, entre tantos otros.

¿Qué particularidades ofrece el deporte español que no ofrecen otros ámbitos de nuestra economía y nuestra sociedad? En general, lo mejor de nuestro deporte combina pasión y sistema: excelentes entrenadores, que se esfuerzan al máximo para aprovechar el potencial de sus jugadores (ojalá tuviéramos en el mundo empresarial, en la política, figuras similares a Pep Guardiola, a Vicente del Bosque, a la mayor parte de los entrenadores de la Liga de fútbol, de baloncesto o de balonmano), un marcador en el que «el ganador se lo lleva todo», sin excusas; métodos eficaces, profesionales; y en buena medida, meritocracias, en las que el talento emerge y es reconocido. En un país con pocos federados, contamos con estrellas excepcionales con valores que admiramos: la humildad, el esfuerzo, el compañerismo, la importancia de ser buenas personas... La demostración palpable de que hacer las cosas bien merece la pena.

En concreto, el fútbol español es un excelente escaparate de valores. La final de la Champions 2011, ganada por un equipo español, representante de la Liga, fue vista por más espectadores que la Super Bowl de fútbol americano. El Mundial ganado por La Roja en Sudáfrica el 11 de julio de 2010 fue seguido por unos 19 millones de espectadores, muchos de los cuales se lanzaron aquella noche y al día siguiente a celebrarlo. No es de extrañar, tras los éxitos en Austria-Suiza de 2008 y Sudáfrica en el último Mundial, que los distintos patrocinadores de la selección española de fútbol estén encantados de su inversión, no solo en términos de notoriedad y rentabilidad, sino en formar imagen con unos deportistas tan admirables, con un colectivo del que millones y millones de españoles se sienten muy orgullosos por lo que han logrado pero sobre todo por los valores que ponen de manifiesto.

El marketing del deporte participa de lo más avanzado del marketing actual. En el mencionado libro *Marketing 3.0*, Kotler, Kartajay y Seitawan nos proponen los «Diez mandamientos del marketing 3.0.»:

1. Ama a tus clientes y respeta a tus competidores.
2. Sensibilízate ante el cambio y muéstrate dispuesto a la transformación.
3. Cuida tu nombre y sé claro respecto a quién eres.
4. Concéntrate como cliente en las personas a las que más puedes beneficiar.
5. Fija precios justos que reflejen tu calidad.
6. Permite que tus futuros clientes puedan encontrarte fácilmente.
7. Consigue clientes, consérvalos y haz que crezcan.
8. Sea cual sea tu negocio, es una empresa de servicios.
9. Perfecciona continuamente tu proceso de negocio en términos de calidad, coste y entrega.
10. Recaba información relevante, pero utiliza tu sensatez para tomar la decisión final: Los directivos sensatos tienen en cuenta algo más que el impacto financiero de una decisión.

Diez claves cargadas de sentido, de coherencia y hasta de dignidad. Una guía práctica para el marketing de la segunda década del siglo XXI. Un modelo de marketing del que el deporte, el mejor deporte, aquel del que nos sentimos más contentos y orgullosos, ya participa.

Tema 16

Modelo de creación de valor para el cliente

Prof. Mario Aguer Hortal - Prof. Jesús Viscarri Colomer
Centro de Estudios Universitarios Ramón Areces

Introducción

Desde un punto de vista eminentemente comercial, crear valor significa ofrecer algo a alguien que desea cubrir una necesidad y espera satisfacerla haciendo algún tipo de sacrificio –generalmente económico–. La riqueza del término contrasta con la dificultad de las empresas para atender a unos mercados cada vez más rigurosos en un entorno cada vez más turbulento y sujeto a grandes presiones competitivas, legales, sociales y económicas. Hacer frente a estas contingencias requiere esfuerzo e integridad. Esfuerzo para mejorar día a día e integridad como base para aproximarse a lo que espera el cliente, sin engaños.

No son pocas las organizaciones grandes y pequeñas de todos los sectores, que continúan posicionándose como primeras referencias en la mente del cliente cuando este se encuentra ante la necesidad de decidirse por una u otra marca. Estas empresas son misioneras de un modelo en el que la aproximación entre lo que espera el cliente y lo que ofrece la organización, es cada vez mayor (Fig. 16.1). La clave de este modelo no suele residir en un único aspecto, sino en varios. El resultado final es la vinculación de los clientes –en algunos casos incluso emocional– a través de estrategias tan diluidas en la organización que las barreras a la imitación son muy elevadas.

Este sencillo modelo lleva a preguntarnos varias cuestiones más profundas:

- ¿cómo queremos que nos perciba el cliente?
- ¿cómo podemos conocer qué desea el cliente?
- ¿cómo materializamos esta unión?
- ¿qué elementos aportan valor real?

Por el lado de la empresa, el buen marketing estratégico se sustenta en tres pilares: la investigación de mercados, el posicionamiento y las estrategias. En cuanto al cliente, la evolución socioeconómica y tecnológica le ha colocado en una posición en la que el precio, la exclusividad y el servicio obtenido son sus pilares. La asociación de todos estos elementos con las cuestiones planteadas es directa.

No pretendemos presentar al lector un manual sobre cómo se realiza una investigación comercial, cómo se planifica u organiza la gestión empresarial, o cómo se fija un precio. La literatura existente en estos apartados es espléndida. Nuestro propósito consiste en establecer las bases de

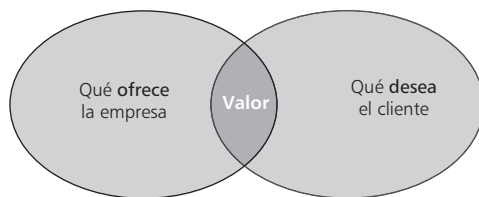


Figura 16.1. Generación de valor para el cliente.

Fuente: Andrew Eaves, 2008.

un modelo práctico, sencillo y claro de los elementos de acción comercial que han de llevar a una empresa determinada a situarse como *líder psicológico*, es decir, como primera referencia que valora el cliente en su decisión de compra.

2. El papel de la empresa

La decisión más crítica a la que se enfrenta la empresa ante cambios en el mercado consiste en valorar si es preciso replantear una estrategia o reposicionar su propio modelo de negocio. El lanzamiento de un nuevo producto o la creatividad en un servicio pueden ser estrategias insuficientes cuando lo que en realidad está demandando el sector es un cambio estructural.



Figura 16.2. Pilares del marketing estratégico.

Fuente: elaboración propia.

La Figura 17.2. muestra los elementos clave citados en el apartado anterior como marco conceptual para obtener el máximo valor del cliente. El orden expuesto iría destinado a empresas de nueva creación, en las que, previo a la selección e implantación de una estrategia iría la decisión de un modelo

de negocio basado en los resultados de analizar el mercado. La relevancia de estos conceptos varía según el sector para las empresas que ya están en funcionamiento. La velocidad con que cambia el entorno de la empresa obligaría a colocar los bloques en distinto orden, incluso en paralelo, siendo en cualquier caso variables a revisar periódicamente.

Los autores planteamos una visión pragmática de estos elementos, que han de servir para destacar la importancia de entender y avanzarse a las tendencias del mercado, a decidir qué desea ofrecer la empresa y cómo realizarlo en la práctica. Reiteramos nuestro compromiso de evitar instruir sobre herramientas de gestión ampliamente escrutadas por la literatura empresarial. En su lugar, transcribimos estos conceptos para:

- describir los *cambios en el entorno comercial* que nos han llevado a la situación actual de los mercados,
- destacar la importancia de establecer un *modelo de negocio* diferencial y sostenible.

Cambios en el entorno comercial

Los cambios sociales, políticos, económicos y tecnológicos (Fig. 16.3) ocurridos en las últimas décadas han sido tan implacables que se hace cada vez más difícil encontrar un hueco de mercado apropiado para servir a una masa de clientes cada vez más exigente, informada y variada. Y afecta a todos los sectores y tipos de compra o consumo.

Las grandes empresas líderes han sido precursoras de estos cambios. Otras, entre las que se encuentran las pymes, se han visto obligadas a adaptarse a la nueva realidad.

El sector emblemático del gran consumo ha contribuido al auge de la variedad de oferta y a la creciente aceptación de productos de marca de la distribución o mal llamada marca «blanca», generando una fuerte presión sobre los precios y desplazando sistemáticamente la curva precio-

- Innovación tecnológica.
- Globalización.
- Liberalización y privatización.
- Mayor poder de los consumidores.
- Personalización.
- Mayor competencia.
- Convergencia sectorial.
- Transformación de la venta al por menor.
- Canales de distribución.
- Desintermediación.

Figura 16.3. Cambios sociales, políticos, económicos y tecnológicos.

Fuente: elaboración propia.

valor hacia zonas inabarcables para el comercio tradicional. Y el consumidor, el más beneficiado, que ahora presume de lo que se ahorra en lugar de hacerlo de lo que se ha gastado. La aparición de formatos de venta tipo «Siempre Precios Bajos (SPB)» como Mercadona y los «Asesinos de categorías» como FNAC, Leroy Merlin, Decathlon o Sephora, ha socavado el negocio familiar y la tienda de barrio, destinada a desaparecer o a especializarse y explotar su principal ventaja: el servicio.

Por su parte, la búsqueda de la comodidad y la presión sobre el tiempo con el que cuenta la sociedad para asimilar toda la información comercial, ha promovido el aumento de la venta directa y las compras *online*, añadiendo un poco más de confusión. Si bien este último aún se lleva una parte tímida del consumo, es un perfecto complemento para el desarrollo de categorías con las siguientes características:

- Productos en los que tradicionalmente la venta directa ha tenido una cuota predominante, como los que comercializa el sector financiero.
- Productos no físicos, con elevado ratio valor/peso, o digitalizables, que puedan utilizar el ordenador u otros soportes como plataforma, como los viajes o la música.
- Productos vinculados al medio, como la electrónica, el software o el hardware.
- Productos que son distribuidos intensivamente a través de catálogos.
- Productos muy diferenciados no disponibles en el mundo presencial, con mercados grandes y fragmentados, como las obras de arte.
- Productos que son adquiridos y consumidos más cómodamente de manera íntima, como el bienestar físico o la salud.
- Productos poco diferenciados cuya decisión en precio es intensiva, como los libros.
- Productos de compra diaria con elevado componente de desgaste en tiempo para el comprador siempre y cuando el vendedor cuente con estructura logística, como la alimentación.

Además, este nuevo canal ha supuesto una revolución en los negocios. No solo es un canal de distribución, sino el canal de comunicación más potente que existe en la actualidad. Este hecho ha abierto un nuevo camino en la investigación de mercados, pudiendo realizar análisis de tráfico, ventas, satisfacción, pruebas de mercado o gestión de abandonos, como nunca se había hecho antes.

La economía tradicional conoce esta amenaza, y con el tiempo la convierte en oportunidad, integrando su oferta en los canales electrónicos de autoservicio. Sin embargo, el precio y la conveniencia no lo es todo: los nuevos formatos publicitarios en el punto de venta, los modelos innovadores de tienda o la potenciación de los centros comerciales como lugar de ocio para la familia, son algunos ejemplos de la reacción de las empresas para amortizar su modelo presencial.

La diversidad del mercado ha complicado la segmentación: inmigrantes, solteros, cazadores de gangas, parados, gourmets de fin de semana, internautas, etc. siguen siendo hombres, mujeres, directivos, amas de casa, y con más o menos poder adquisitivo. Todos son clientes potenciales con un aumento desmesurado de expectativas, solicitan una extensa variedad de productos y servicios que comparan en varios canales de distribución, y desean experiencias distintas en distintos momentos. Mientras sus padres comían en merenderos, los hijos lo hacen un día en un restaurante de lujo, otro en el McDonald's, otro en un barco y otro en la montaña.

El empresario ha menospreciado durante años al mercado de adolescentes, considerando que son más bien una cantera de clientes que trabajan a tiempo parcial y no un colectivo al que hay que cuidar. La abrumadora homogeneidad de los adolescentes de todo el mundo los convierte en un mercado global importante y tentador.

En este entorno complejo cambiante, se hace aún más necesario el análisis como elemento clave para conocer cuáles son los mercados más atractivos y qué es lo que desea el cliente en cada momento.

El modelo de negocio

El negocio de éxito es el que consigue posicionarse como una de las primeras referencias que valora el consumidor a la hora de considerar la compra. En este sentido, podemos afirmar que el mensaje que desea enviar la empresa al mercado coincide con la definición que haría este de la propia empresa. Acertar en la definición de las palancas clave de un negocio determinado no es tarea fácil. La tan nombrada miopía del marketing de Levitt sigue siendo una advertencia en la detección de lo que realmente desea el consumidor.

En la década pasada, hubo varios intentos para iniciar negocios de venta de alimentación a través de Internet. Webvan fue un emblema, puesto que innovó con el marketing «uno a uno». Las insignias de este modelo fueron la promoción y el precio. Pese a todo, fracasó. No contempló las ventajas con que partía la competencia y que dejaba a la empresa con varias decenas de puntos porcentuales por detrás. Las claves de un modelo de este tipo deberían haber sido: la logística (almacenes) y el poder de compra, algo con lo que ya cuenta el supermercado que opera presencialmente. Detectar las palancas clave de un negocio o un sector a tiempo es indispensable para el éxito. El empresario debe huir de ideologías o de preferencias personales y analizar periódicamente, no solo lo que demanda el mercado y qué ofertas serían apropiadas, sino la dificultad en servir a estos mercados.

Imaginemos que en el sector de las salas de cine proliferaran nuevas propuestas innovadoras que consiguieran modificar la forma de disfrutar de una película. Un eventual pionero podría proponer la proyección de una nueva cinta en lugares como salas propias con un aforo limitado a 20-30 personas, destinado a celebraciones de cumpleaños. La posible adopción de esta innovación por parte de la sociedad plantearía un nuevo reto a las salas de cine tradicionales. Responder con promociones, o una reducción de precios resolvería el problema por un tiempo. Ampliar la oferta de cine incluyendo celebraciones pre o post película concedería al empresario una prórroga quizás mayor. La migración del concepto «cine» al concepto «entretenimiento» supondría una revisión estructural del modelo, y con ello, un reposicionamiento con importantes cambios acordes con lo que estaría demandando la sociedad. Es en este punto cuando se podría evaluar una especialización distinta como la reconversión de los formatos de local, la incorporación de nuevos eventos como comidas de empresa u obras de teatro.

Cada sector imprime sus restricciones y está sujeto a cambios. La gran empresa es frecuentemente precursora de ellos. Algunos modelos, como El Corte Inglés, Ikea, Zara o Amazon, sacudieron drásticamente los sectores a base de modificar los procesos de compra, aprovechando los cambios socioeconómicos mencionados en el apartado anterior.

A raíz de estos cambios, aparecen nuevos formatos de venta que logran cristalizar dentro de una categoría determinada. Empresas como Groupon Citydeal o Letsbonus, basan su modelo en la intermediación de cupones descuento que negocian con empresas de servicios, consiguiendo descremar el mercado y manteniendo en vilo a un tipo de cliente ansioso por encontrar ofertas. Otros, como Hollister recientemente, o Camper en el pasado, reinventan el tipo de tienda para lograr una experiencia nueva de compra. Las nuevas tecnologías facilitan la adopción de prototipos ya validados, como por ejemplo, la estrategia de precios dinámicos para cines, imitando al sector de las líneas aéreas.

Existe un número elevado de negocios pasajeros categorizados como nuevos formatos que no son más que inventos de usar y tirar. Los emprendedores que aciertan plantean modelos realmente innovadores en línea con lo que demanda la sociedad, identificando las claves y limitaciones de su sector.

Cada día escuchamos como fracasan multitud de empresas que habían comprendido e identificado las necesidades del mercado, y su posicionamiento parecía interesante. Sin embargo, la estrategia escogida para materializar su modelo no ha sido apropiada. Después de un cambio corto, pero incontestable en un sector, sus integrantes necesitan de fuertes dosis de esfuerzo, creatividad o, incluso, humildad, para reconvertir su modelo o volver a convencer a su público de que su propuesta les va a proporcionar valor.

En cualquier caso, los líderes utilizan estrategias sostenibles en base al posicionamiento escogido. Hoy en día, basar la estrategia en la reducción de costes o en la eficiencia es una instrucción para cualquier empresario, sea del sector que sea. Conseguirlo facilita que esta sea además el emblema de la compañía. Como ejemplos tenemos a Dacia Logan o las líneas aéreas de bajo coste como Ryanair. Empresas como Danone o Telepizza, anclan su estrategia en la innovación.

En la Figura 16.4, exponemos algunas de estas estrategias.

Para el pequeño, la solución suele estar en la especialización y el servicio. Para el grande, en la innovación o los costes. Al contrario, una serie de empresarios han visto cómo sus negocios han ido perdiendo cuota de mercado hasta, en muchos casos, ser comprados o desaparecer. En sectores como la construcción, el textil, el calzado o la gran distribución, los casos son innumerables.

Estas reflexiones son válidas para grandes y pequeños, aunque la notoriedad del grande sirva de ejemplo: su análisis es más sencillo, así como la comprensión y difusión de su modelo. Podemos pensar en que el pequeño comercio realiza un marketing distinto al que puede practicar una multinacional del tipo Henkel, Microsoft o Repsol, o en general, cualquier empresa intensiva en marketing. Hay algo de cierto en esta afirmación. Aunque el detallista debe tomar decisiones sobre producto, precios, promociones, competencia o servicio, no podemos huir de las peculiaridades que surgen de la propia esencia de un comercio de barrio o de la pequeña empresa, más cuando no cuentan con el soporte de un gran grupo: propiedades intrínsecas en su definición como son el tamaño y la base de clientes reducida, los recursos limitados y la escasa difusión de sus mensajes supeditan la decisión de su posicionamiento y estrategia. ¿Cómo puede triunfar el pequeño?

La forma de liderazgo más común del comercio es la basada en las ventas y en la cuota de mercado gracias a la extensión de la red comercial, la inversión realizada en publicidad, la disponibilidad de recursos financieros y la amplitud de productos comercializados. Denominamos a este enfoque *liderazgo comercial*, que se sostiene fundamentalmente con recursos económicos. Los precios bajos y amplitud de líneas se consiguen gracias al poder de compra. Como típicos ejemplos podemos mencionar las grandes superficies. En este renglón, la competencia por el liderazgo es particularmente feroz.

Ciertos comercios han elegido concentrarse en una o en pocas líneas de artículos, cubriendo toda la gama dentro del producto escogido. Son los comúnmente llamados asesinos de categoría o *category killers*, ya que ofrecen al consumidor todo el abanico de opciones de determinada clase de artículos, dejando pocas opciones al atrevido que acceda al mercado con la misma categoría en la misma zona. Este tipo de establecimientos se convierten con frecuencia en *destino de compra* ya que son el lugar a donde se dirige un consumidor para comprar determinado artículo. El liderazgo destino de compra se sostiene con elementos como la profundidad de línea que se maneja, la autoridad del negocio dentro de su segmento de mercado y la capacidad prescriptiva del personal. Los establecimientos cuyo éxito se fundamenta en la comercialización de un diseño exclusivo también son ejemplos de detallistas destino de compra.

Cuando el líder destino de compra se convierte en la primera consideración del conjunto de enseñanzas a las cuales el cliente somete a decisión, aparece el *líder psicológico*, algo así como un «líder destino líder». Estas empresas tienen dominio de la categoría en la mente del consumidor: son las primeras en las que este piensa cuando tiene que comprar un producto con alto componente de conocimiento. Estos comercios marcan la pauta a seguir dentro de su segmento ya que continúan siendo los primeros en introducir productos y conceptos. Debido a que gozan de autoridad y legitimidad en las mentes del consumidor, son negocios a los que el cliente se dirige ex-

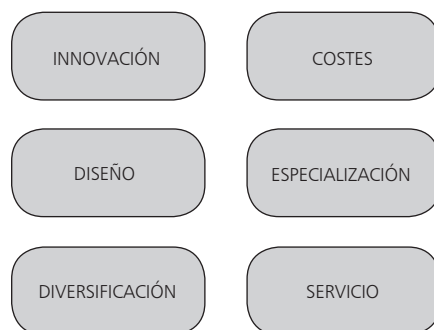


Figura 16.4. Ejemplos de estrategias comerciales.

Fuente: elaboración propia.

presamente para recibir recomendaciones y consejos del personal. Los líderes psicológicos no compiten en precio ni realizan publicidad en medios masivos. Factores como la especialización, la exclusividad y el servicio son los pilares de su modelo. Efectivamente, el cliente que accede a este tipo de comercios recibe un conglomerado de tangibles e intangibles dejando el precio en segundo plano.

Qué desea el cliente

Cuando el cliente se encuentra ante la necesidad de decidir qué comprar, contratar, utilizar, consumir o dónde realizar la transacción, valora las alternativas en función de varios aspectos que, en suma, despejarán su ecuación de valor. Si para la empresa el modelo de negocio se sustenta en tres pilares, investigación de mercados, posicionamiento y estrategias, el cliente se decide entre una u otra enseña según otros tres elementos: precio, exclusividad y experiencia en el servicio (Fig. 16.5).

Como ocurría con el análisis que hemos realizado por el lado de la empresa, este patrón es válido para cualquier categoría, sea o no contractual.

La decisión de contratación de un carpintero o un instalador, de un automóvil o de un producto de consumo vendrá dada por el balanceo de estos tres elementos. En definitiva, si la empresa consigue que el cliente desestime el precio, otros aspectos como la marca, el diseño, la seguridad o el servicio son relevantes en la decisión. Y al contrario, si el sector es especialmente beligerante con productos poco diferenciados, la mejor oferta de precio es la que triunfará.

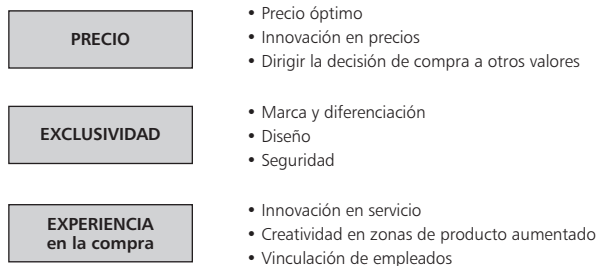


Figura 16.5. Modelo de creación de valor.

Fuente: Elaboración propia.

Precio

Que el precio sea uno de los elementos más vigilados por el cliente supone un reto decisivo para el empresario. Definirlo como un sacrificio que ha de realizar el comprador a cambio de valor contrasta con la dificultad en su fijación. Efectivamente, una abrumadora mayoría de los estudios demuestra que el área del marketing donde los directivos encuentran más complejidad es el precio, por ser una variable cuyos movimientos pueden tener consecuencias irreparables. Si el volumen de ventas, el coste y el precio son los elementos del beneficio, este último es el que impacta con más fuerza en la cuenta de resultados. Los cambios en las herramientas del marketing tienen su traducción en la demanda: una vez más, el precio gana la batalla, pues la demanda sufrirá modificaciones mayores y más rápidas en comparación a las que consigue un cambio equivalente en el producto, la distribución o la comunicación. El precio es el único instrumento del *marketing mix* que impacta directamente en la cuenta de resultados, y el más flexible, ya que puede modificarse muy a corto plazo. Sin embargo, esta flexibilidad difiere con la complejidad en acertar con el precio adecuado.

Los cambios socioeconómicos de las últimas décadas han contribuido a crear una presión sobre los precios hasta un punto demoledor. En todos los sectores, la curva de precio-valor ha ido cayendo sin contemplaciones, siendo el único beneficiado el cliente. En esta situación, únicamente se puede sobrevivir gestionando adecuadamente las variables del modelo de creación de valor que mostramos en la Figura 16.5. En cuanto al precio, esto supone fijar precios óptimos. El acuerdo es unánime para alcanzar costes mínimos y beneficios máximos. Sin embargo, no debemos

hablar de precio máximo o mínimo, sino óptimo. Pero, ¿qué es un precio óptimo? Es aquel precio sobre el cual, si lo aumentamos, dejamos de vender, y si lo reducimos, dejamos de ganar. La sensibilidad o elasticidad de la demanda al precio mide el cambio relativo en la cantidad demandada causado por el cambio relativo en el precio del producto. Es decir, las variaciones que se producen a lo largo de la función precio-demanda. La elasticidad cruzada hace referencia a la dependencia de las ventas de un producto en relación al precio de otro.

De acuerdo con la teoría económica, en general, cuanto más bajo se fije el precio, mayor será la demanda para el producto. Sin embargo, precio y demanda no siempre se mueven en sentido opuesto. En mercados industriales o en determinados sectores, como el médico, la demanda puede llegar a comportarse inelásticamente. Cuanto más lujoso sea el producto, más inelástico será el comportamiento de la demanda. La demanda es más elástica para precios bajos, excepto para bienes básicos poco comparables como la gasolina, en los que la demanda adquiere un comportamiento inelástico siempre y cuando el aumento de precio no sea excesivo, lo que llevaría a prescindir de ellos.

En la práctica, la elasticidad de la demanda respecto al precio normalmente no es la misma en todos los niveles de precio. Una empresa puede tener productos en uno o varios niveles de precio-valor del mercado. Ocurre además que la elasticidad cruzada entre marcas de un mismo nivel de precio es más alta que entre marcas de niveles distintos. Y si las marcas son consideradas de alta calidad, cuentan con una ventaja adicional para aumentar el tamaño del mercado mediante una reducción de precios, atrayendo a consumidores no habituales de la categoría. Este es uno de los principales argumentos de las empresas para conseguir que el cliente se olvide del precio o, como mínimo, no sea una variable prioritaria en la decisión, prevaleciendo aspectos como la exclusividad, o la experiencia de compra. En general, el objetivo será siempre conseguir moverse en escenarios de baja elasticidad.

Llegados a este punto, es relativamente sencillo conocer las circunstancias que generalmente influyen en una elasticidad de precio alta:

- Baja diferenciación del producto.
- Transparencia de precios elevada y reconocimiento alto del precio.
- Precios fácilmente comparables.
- Frecuencia alta de compra.
- Percepción de bajo riesgo.
- Buen conocimiento del producto del consumidor.
- Lealtad y reconocimiento de marca bajos.
- Calidad y distribución masiva.
- Alto nivel de promociones en la categoría de producto.
- Cuota de mercado pequeña.

Conocer la situación de cada una de estas circunstancias de los productos de una empresa concreta es el primer paso para proponer medidas que liberen a su demanda de situaciones de elasticidad elevada. Contamos con métodos ciertamente robustos para estimar la función precio-demanda, como son la opinión de expertos, las encuestas a consumidores y los experimentos de precios. Si no es posible, siempre podemos acudir a datos sectoriales.

Las empresas que han entendido el precio como arma competitiva, utilizan distintas formas de discriminación de precios para acercarse al precio óptimo. Entre las más utilizadas están la discriminación regional, temporal, personal, por canal, por producto, según la cantidad vendida (precios no lineales) y los paquetes de precios. Con ello, el cliente se autosegmenta y la empresa consigue ventas que, con un único precio, no habría podido obtener.

Un obstáculo para obtener buenos resultados de la posición de los precios en la mente de los consumidores es que la mayor parte de las empresas maneja varios productos dentro de la misma categoría. Incluso, es posible que coexistan en el mercado un nuevo modelo o versión junto al

producto antiguo que se pretende eliminar. En este último caso, no debe desperdiciarse la posibilidad de obtener aún beneficios considerables del producto más antiguo. La empresa debe tener en cuenta cómo influye el precio de un determinado producto en el posicionamiento de la marca. Al considerar el precio óptimo en la línea de productos se debe atender al beneficio total de la línea de productos y no los beneficios singulares, sacrificando el beneficio de un producto por el bien del beneficio total de la línea de productos. Sin embargo, su aplicación no es sencilla, puesto que puede ser causa de conflicto cuando la empresa está organizada en distintos centros de beneficio.

Internet es un canal apropiado para diluir la indeseada elasticidad. Contrariamente a lo esperado, en algunas categorías la sensibilidad al precio *online* sigue siendo menor que en el mundo *offline*. El motivo es sencillo: la seguridad de la marca prevalece al descuento. Pero el dominio del entorno del ordenador y el auge de los *shopbots* o agentes de comparación de precios permite ya comparar precios del mismo producto en decenas de comerciantes en poco tiempo. Unos comparadores de precios más eficientes harán que la importancia del reconocimiento de marca descienda como fuente de dispersión de precios.

Exclusividad

Si tratamos de asignar características al modelo de negocio de cada una de las empresas que aparecen en la Figura 16.6, encontraremos términos como la ubicación, amplitud de surtido, seguridad, precio bajo, o diseño y exclusividad. El «supermercado de muebles» de IKEA, la amplitud de surtido y la ubicación de El Corte Inglés, el estilo de vida de Harley Davidson, el surtido relevante a buen precio de Mercadona, la experiencia del café en Starbucks o con Nespresso, el diseño propio de Tous, la usabilidad de Apple o la innovación continua de Danone, son ejemplos de atributos que transmiten algunas de estas compañías líderes.

Todos ellos nos ofrecen elementos diferenciales respecto a su competencia más directa. Son empresas que conocen el mercado y se han esforzado por obtener la atención de los clientes estableciéndose con un nuevo formato de venta, reinventando uno existente o especializándose en una categoría determinada después de analizar el mercado para conocer o generar necesidades.

El resultado es notorio. Conseguir que el cliente utilice el nombre de una marca o producto para denominar a una categoría –por ejemplo un *pan bimbo*, una *gillette* o un *kleenex*–, que un grupo enganche en sus vehículos el adhesivo con el logotipo de una empresa o que se lo tatúe es la mejor recompensa que puede obtener la compañía. Para estos colectivos de clientes la comunión entre la oferta de la empresa y lo que espera el consumidor de ella es máxima.

El marketing relacional ha tenido gran acogida en todos los foros y debates. Directivos de sectores de todo tipo reconocen la necesidad de retener sus clientes. Esta preocupación viene marcada por el hecho de que los consumidores en mercados maduros, como el español, son cada vez más desleales. Tienen más experiencia como consumidores y están saciados, por lo que una nueva oferta o promoción tiene muy pocas probabilidades de sorprenderles.

¿Son más leales los consumidores de Internet que los de comercios tradicionales? La respuesta no está clara. Varios estudios demuestran que la lealtad a comerciantes de Internet en categorías no contractuales como libros o cd's es más alta en Internet que en los comercios tradicionales. Este



Figura 16.6. Ejemplos de marcas líderes.

Fuente: Google images, 2011.

hecho sorprende a muchos, ya que Internet proporciona un entorno en el que los costes de cambio se reducen y cambiar de un comerciante a otro es extremadamente sencillo. Uno puede tener tres páginas abiertas con tres empresas competidoras e ir comparando la oferta de cada uno. Sin embargo, parece que eso no ocurre y el consumidor sigue optando por marcas líderes. La razón es sencilla: por muy bien que estén diseñadas las páginas, los productos no se pueden tocar ni ver en tres dimensiones, y por tanto, convencer al consumidor a probar algo nuevo es difícil. Otra razón por la que los consumidores en Internet presentan comportamientos más leales es la obsesión por la seguridad. Esto beneficia al pionero y al líder presencial.

Experiencia en la compra

El servicio es una parte integral del producto que se ofrece y no se puede vender el uno sin el otro. Esta mentalidad dista un abismo de la actitud común entre los comercios en los que el servicio es un beneficio adicional, y por lo tanto, tiene que pagarse.

El cliente no escucha, siente. Si el producto y su servicio son apropiados lo dirá el cliente. Por ello, la empresa debe conocer qué necesita el cliente, por qué compra, qué no le gusta. La mera observación presencial en primera línea, las nuevas tecnologías, las sugerencias, las reclamaciones o las encuestas son mecanismos para adquirir un conocimiento que permitirá al empresario adaptar su oferta. Todo ello debe estar integrado en la oferta. La mejor receta es el sentido común.

El consumidor está familiarizado con el sacrificio y acepta propuestas que no acaban de aproximarse a lo que realmente desea. ¿Cuándo está un cliente realmente satisfecho? Si consideramos que la satisfacción es la diferencia entre las percepciones del cliente y sus expectativas, aquella solo será positiva cuando la empresa logre aportar algo más de lo que el cliente está habituado a recibir. Algo que permita sorprender, dejar un recuerdo, crear una experiencia. El simple hecho de llenar el depósito de gasolina o extraer dinero de un cajero iguala la ecuación, puesto que, normalmente, el resultado recibido es lo que se espera. Esto es preocupante. Las operaciones detrás de ambas transacciones son tan complejas que el empresario estará justamente decepcionado por haber obtenido un simple «este servicio es lo que esperaba», una «satisfacción igual a cero». Únicamente la innovación en otros atributos como la marca o el precio podrían compensar esta limitación en el servicio. Imagine por un momento que al llenar el depósito de gasolina, obtiene un par de litros gratis para el próximo servicio o al extraer dinero del cajero se le obsequia con un 2 por 1 para una obra de teatro. El resultado de nuestra sencilla fórmula es positivo. Determinados sectores, como las líneas aéreas, la banca o las empresas de servicios básicos como las eléctricas o las telecomunicaciones, herederas de modelos monopolísticos, parten de una situación de ventaja en este sentido, puesto que han acostumbrado al cliente a no esperar demasiado. Cualquier mejora en su servicio tiene buen retorno. La sociedad de consumo está expuesta a un volumen tan elevado de información que se hace cada vez más complicado que el cliente se asombre con las ofertas. No es suficiente con igualar a cero la ecuación de la satisfacción.

Convertir servicio en experiencia es una necesidad. Sin embargo, clientes satisfechos no son necesariamente clientes fieles. Especialmente en mercados de alta competencia, hacen falta índices de satisfacción junto con costes de cambio muy elevados para conseguir lealtad, sorpresa y vinculación emocional. La ansiada vinculación es el resultado final de aportar experiencia en el servicio. Este estado permite que sea el propio cliente el que realice parte de la comunicación de la empresa, actuando como su mejor prescriptor.

Podemos distinguir tres niveles de servicio según su complejidad en ejecutarlos:

- Servicio base.
- Servicio aumentado.
- Fuerzas de apoyo de marketing.

El servicio base engloba los componentes elementales del comercio, como son ubicación, surtido, precio y fiabilidad. El siguiente nivel, el servicio aumentado, se ocupa de las marcas manejadas, la comunicación, la accesibilidad, el conocimiento del producto y la experiencia de compra. Finalmente, tenemos el apoyo de marketing, que estudia los elementos de selección de personal, formación, recursos invertidos, sistemas y conocimientos del mercado y de herramientas de marketing.

Las empresas de éxito cuentan con fuerzas competitivas concentradas en los niveles de servicio superiores; es decir, en el servicio aumentado y en el apoyo de marketing. Las ventajas de explotar acciones en zonas de servicio aumentado son evidentes. Fomentar las comunicaciones externas, como parte del servicio aumentado, facilita las recomendaciones boca a oreja y da más alcance a las ocasionales publicaciones en algún medio masivo. La experiencia de compra es una ventaja a favor de estos negocios ya que aumenta el valor percibido del cliente. Esta percepción de valor adquirido aumenta a través del servicio personalizado, la experiencia multisensorial: el gusto, el olfato, el tacto o la acción visual y auditiva.

Las fuerzas en el apoyo de marketing están concentradas principalmente en el tema del personal. La selección se hace cuidadosamente, y muy frecuentemente es llevada a cabo por el propietario; el tamaño de la empresa y la manera en que el emprendedor se involucra en las operaciones de la misma fomenta el aprendizaje y la transferencia de conocimientos.

Las dimensiones del servicio son las siguientes:

- Apariencia física de la empresa.
- Facilidad para contactar.
- Agilidad en la respuesta.
- Fiabilidad y seguridad.
- Profesionalidad en la ejecución del servicio.
- Amabilidad y cortesía.

Todas las acciones dentro de la empresa deben estar impregnadas de una actitud de servicio hacia los demás: empleados, proveedores y clientes, siendo leal a todos ellos como elemento de diferenciación y como base para lograr la vinculación del mismo.

Uno de los puntos clave del servicio excelente es la gestión de reclamaciones. La decisión de compra está frecuentemente arraigada a la tranquilidad del cliente una vez realizado el desembolso. Algunas empresas líderes suelen solucionar notablemente este punto. Además, la reclamación es información gratuita sobre errores que, por otro lado, son inevitables en cualquier proceso, es una oportunidad de recuperar a un cliente, y, su correcta ejecución incrementa exponencialmente los procesos de referencia positivos.

El detonante de todo ello no está en el producto o en el precio, sino en las personas que han de dar respuesta al cliente. Al contrario, es habitual enfrentarse a dependientes poco formados y asustados, contratados con un objetivo exclusivamente económico por propietarios o apoderados inflexibles. Para vincular a los clientes, primero hay que vincular a quien ha de ejecutar la experiencia del servicio, es decir, al empleado. El cliente ha ocupado el centro del organigrama de la empresa durante las últimas décadas. Hoy en día, esta posición de privilegio debe dominarla el empleado.

Son numerosas las empresas que han iniciado acciones para optimizar los derechos de los trabajadores, flexibilizar los horarios laborales, mejorar la seguridad y salud en el puesto de trabajo, eliminar la arbitrariedad de las sanciones y premios o las dificultades para acceder a determinadas necesidades ajenas al trabajo (por ejemplo, visitas médicas o vacaciones). Las iniciativas a favor de este grupo de interés incrementan el atractivo de la empresa, y con ello la contratación de personal con talento, la lealtad a la empresa y la motivación. Todo ello se traduce directamente en un arma para adquirir una ventaja competitiva mediante un servicio excelente.

Conclusiones

Las empresas se enfrentan a la complicada tarea de generar valor para el cliente en un entorno de continuos cambios en los que el consumidor es cada vez más exigente. El factor común para el éxito del líder es la identificación de las tendencias del mercado y la definición de un modelo de negocio diferencial que sitúe a la enseña como primera referencia en el proceso de decisión de compra. La médula de este propósito es determinar las palancas clave del sector en el que opera la empresa y, sobre todo, saberlo comunicar. La estrategia es integral y el hecho de contar con un buen producto no es suficiente para competir en el entorno actual.

El mercado será quien verifique el valor de la empresa a través de elementos como el precio, la calidad de sus productos, la garantía y seguridad de la marca y el servicio postventa, transformado en experiencia para el cliente. La gestión creativa de este último aspecto marca un punto de inflexión en la forma en que se ha de presentar hoy en día la empresa en su sector, en el que la innovación en producto es cada vez más compleja y las necesidades están cubiertas. En efecto, la situación actual de la gestión del servicio nos lleva a sustituir algunos términos. Vinculación y compromiso en lugar de satisfacción y fidelización; la experiencia en el servicio subroga la concepción clásica que tenemos del propio servicio. La creación de un recuerdo desbanca al simple desarrollo de una función. Todo ello aporta una ventaja competitiva difícil de imitar.

Bibliografía

- AGUER, M.; PÉREZ, E. (2010): *Manual de administración y dirección de empresas*. Editorial Universitaria Ramón Areces. Madrid.
- CHERNEV, A. (2008): *Strategic marketing analysis*. 2.^a ed. Brightstar Media, Inc. Chicago.
- CUESTA, F. (2011): *La estimación objetiva del valor de los clientes*. Ediciones Deusto. Planeta DeAgostini Formación. Barcelona.
- EAVES, A. (2010): *El valor de una solución completa y real para el cliente*. Ediciones Deusto. Planeta DeAgostini Formación. Barcelona.
- LÓPEZ-PINTO, B.; MAS, M.; VISCARRI, J. (2008): *Los Pilares del marketing*. Barcelona, J. Ed. UPC, Barcelona.
- NUENO, J. L.; SIMON, H. (1999): *Gestión de precios*. Estudios y Ediciones IESE. Barcelona.
- YU, X. (2008): «Impacts of Corporate Code of Conduct on Labor standards: A Case Study of Reebok's Athletic Footwear Supplier Factory in China. Canada». *Journal of Business Ethics* 81: 513-529. British Columbia.

Tema 17

Implementación en la empresa del modelo de las inferencias lógicas a las estrategias CRM

Anna Maria Gil Lafuente

Facultad de Economía y Empresa - Universidad de Barcelona

Introducción

Las estrategias CRM¹ se han posicionado tradicionalmente como una herramienta puesta a disposición de las empresas para detectar y tratar las expectativas que tienen los clientes en su relación con las entidades empresariales. Para mejorar los productos y procesos, muchas compañías cuentan con departamentos de I+D, encargados de interpretar la voz del cliente y transformar expectativas en soluciones innovadoras.

Surge entonces una alianza natural entre las estrategias CRM y las de innovación, pues ambas buscan la mejora como clave para satisfacer las necesidades del mercado atendido. Todas las áreas de la empresa tienen, en mayor o menor grado, contacto con sus clientes. Algunas los contactan de manera directa, pero otras no lo hacen pues están en niveles internos de la organización. ¿Podría estarse perdiendo, en estos niveles internos, información valiosa para entender las expectativas de los clientes? ¿Cuál es el grado de implicación de estas áreas en el proceso innovador?

El objetivo de esta investigación es proponer una metodología de trabajo basándonos en modelos de innovación y utilizando el proceso de las cadenas de inferencias lógicas, el cual ayuda a establecer el grado de implicación que cada una de las áreas que la empresa ejerce sobre otra en cuanto a la información que comparten sobre los clientes. De esta manera se puede entender cuán alejado se encuentra del proceso innovador la información que los clientes ceden a la empresa, de forma que se pueda conseguir una mejor estructuración y un seguimiento más efectivo del entendimiento de las expectativas de los clientes.

En relación a ello se podría entender como innovación la aplicación de nuevos conceptos, ideas, productos, servicios y prácticas con la intención de mejorar las características, la utilidad y la satisfacción del consumidor o demandante de productos o servicios. No solo es preciso aportar algún tipo de valor añadido en algún aspecto del ámbito comercial, sino que resulta básico introducirlo en el mercado para que los consumidores puedan disfrutar de ello. Cada empresa se enorgullece de propugnar que da a sus clientes lo que ellos piden (Ulwick, 2002). Pero en el nuevo contexto comercial, el cliente ya no es un ente pasivo que se limita a aceptar lo que las empresas ofrecen. El consumidor actual conoce su poder; tiene información previa sobre lo que desea adquirir, cuenta con herramientas que le permiten comparar, en cuestión de segundos, las diferentes opciones entre las ofertas disponibles. El consumidor actual sabe que sus gustos y preferencias pueden ser cubiertos por cualquier empresa que entienda sus necesidades y desarrolle un producto o servicio para atenderlas. Adicionalmente, en un mercado que evoluciona cada vez

¹ CRM: Gestión de las relaciones con los clientes (*customer relationship management*).

más a un mercado de servicios, las relaciones cliente-empresa se transforman en relaciones a largo plazo donde se evidencia un intercambio de valor entre lo que el cliente desea/necesita y lo que la empresa ofrece/cumple.

Las empresas que entienden esta nueva dinámica del mercado, saben que escuchar y entender lo que el cliente desea es la clave para ir amoldando los procesos de negocio a lo que se espera de ellas, desarrollando productos/servicios innovadores, ajustando procesos, mejorando prácticas y evolucionando continuamente de manera alineada con las expectativas de los clientes. Ya existen precedentes en empresas industriales en las que se ha trabajado conjuntamente con proveedores para el desarrollo de proyectos de innovación, resultantes en interesantes y rentables mejoras técnicas de los productos y servicios (Nordberg, Campbell y Verbeke, 2003)

El proceso innovador entendido de esta manera, es un proceso estratégico, impulsado por los objetivos de negocio, motorizado por las expectativas de los clientes y orientado a lograr la máxima rentabilidad y crecimiento.

Pero ¿cómo puede una empresa desarrollar la Innovación Estratégica a través de las relaciones con sus clientes? Las empresas no pueden innovar y crecer sin invertir sistemáticamente en I+D basado en el cliente (Selden y MacMillan, 2006). Las brechas que existen entre los requerimientos del cliente y los productos o servicios ofrecidos por las empresas pueden ser acortadas únicamente cuando la información, ideas y metas de los departamentos internos (por ejemplo, marketing y TI), sean compartidas y estén alineadas entre ellos (Campbell, 2003). Las estrategias de relación con los clientes, mejor conocidas como estrategias CRM colocan al cliente como el centro de la empresa y alinean todo el negocio a su alrededor. Con una estrategia CRM la empresa tiene una visión global y completa de sus clientes, obteniendo información inmediata en cada punto de interacción cliente-empresa. Esta información es clave para el proceso innovador y puede ser transformada en la materia prima para los departamentos de I+D.

El objetivo de este trabajo es, utilizando el modelo de inferencias desarrollado por Gil-Lafuente (2001), proponer una metodología de trabajo que ayude a las empresas a entender qué tipo de información puede obtenerse en cada punto de interacción cliente-empresa, qué influencia tiene esta información en el resto de los procesos de la empresa, cómo interpretar la información y cómo utilizar el departamento de I+D como ente centralizador de las soluciones innovadoras que den respuesta a los resultados que esperan los clientes. Haciendo un compendio de las propuestas realizadas por los investigadores en el tema de innovación centrada en el cliente, presentaremos una lista de opciones de respuesta innovadora, producto de los elementos surgidos en el actual contexto comercial. En el segundo epígrafe de este trabajo se exponen los elementos conceptuales de la gestión de las relaciones con los clientes. En el tercero se plantea, partiendo del modelo CIDEM, fijar las bases para el desarrollo de la metodología dirigida a la innovación estratégica centrada en el cliente. A partir de este modelo, en el cuarto epígrafe se utilizan las cadenas de inferencias lógicas para definir las relaciones de inferencia entre cada una de las áreas de la empresa, por lo que respecta al flujo de información proveniente del cliente. Finalmente, en el quinto apartado se presentan las conclusiones obtenidas de la aplicación del modelo y su utilidad para comprender cómo la información sobre las expectativas de los clientes es transferida de un área a otra hasta llegar al departamento de I+D para su desarrollo.

Vamos, pues, a proceder a exponer cada una de las partes que han sido descritas más arriba.

La innovación centrada en el cliente

La gestión de las relaciones con los clientes (*customer relationship Management*, CRM) es entendida como el proceso estratégico que llevan a cabo las empresas para lograr la fidelización de sus clientes más valiosos. Los conceptos de CRM han ido evolucionando dentro de la historia del marketing, desde su conceptualización a comienzos de la década de los noventa, pasando por un enfoque sistémico (Alfaro, 2004), por un enfoque de procesos, hasta el enfoque estratégico actual (Greenberg, 2005; Payne y Frow, 2005).

Las claves de CRM están relacionadas con la capacidad de la empresa de detectar y responder a las necesidades y preferencias de los clientes en cada momento. (Cabanelas, Cabanelas y Lorenzo, 2007). Esto significa para la empresa estar en continuo estado de «escucha activa» de lo que los clientes opinan, reclaman, piensan y hasta sienten con respecto a la experiencia con el producto o servicio. Por otro lado, no es solo escuchar, sino también documentar lo escuchado, analizarlo, asimilarlo, dar respuesta al cliente sobre su mensaje, hacer seguimiento a la reacción del cliente ante la respuesta dada y, posteriormente, notificar a toda la empresa sobre lo aprendido con esta interacción y cómo actuar ante una situación similar en una próxima oportunidad. Bell y Smalley (2005) sostienen que, entendiendo cómo los clientes dan prioridad a los aspectos funcionales y técnicos del servicio, se puede ayudar a las empresas a gestionar mejor las relaciones con sus clientes. Por otra parte, aprovechar el conocimiento de los clientes no solo depende de los empleados, sino también de los gerentes, quienes tienen una visión holística de su organización para efectuar un cambio real (Campbell, 2003).

Puede decirse entonces que las empresas que adoptan CRM adecúan su estrategia de negocio a un enfoque centrado en el cliente en todo el ámbito de la empresa, tanto funcional como técnico, utilizando herramientas tecnológicas y preparando al personal para tener una visión globalizada del cliente. Este enfoque tiene dos perspectivas: la perspectiva interna, que está orientada a la mejora de los procesos, flujo de información y comunicación entre todas las unidades de negocio de la empresa, y la perspectiva externa, que brinda todos los canales para comunicarse con el cliente.

En cualquier caso, adoptar una estrategia CRM requiere de la empresa un continuo proceso de revisión y una capacidad de cambio e innovación para responder a las expectativas de sus clientes.

¿Se puede considerar una estrategia CRM como un elemento innovador dentro de las empresas?

Según Gil-Luis (2011) un proceso es innovador cuando:

- Requiere la implicación cierto compromiso de todos los departamentos de la empresa.
- Hace necesario el auto diagnóstico para disponer de una visión realista de las capacidades de la empresa para emprender determinados procesos innovadores.
- Ha de estar incorporado a la estrategia.
- Requiere una adecuada gestión por proyectos, inmersa en una visión de empresa gestionada por procesos que permita una mejor comunicación.

Las estrategias CRM cumplen con estos cuatro aspectos, por lo que puede considerarse un elemento innovador dentro de las empresas.

Existen estudios previos que presentan el tema de Innovación conjuntamente con CRM. Maklan, Knox y Ryals (2008) desarrollan el concepto de co-creación, el cual contempla el trabajo conjunto de las empresas con los clientes para mejorar el valor que los clientes obtienen cuando compran productos o servicios. La co-creación de valor ayuda a las empresas a entender y responder acorde a las necesidades más valoradas por los clientes, y reduce los riesgos inherentes a la innovación. A la hora de invertir en estrategias CRM, las compañías tendrán la necesidad de diseñar nuevas formas de relacionarse con aquellos directamente afectados: los propios clientes. A la vez, cuando la empresa se coloca como cliente de sus proveedores, la co-creación se convierte en un factor importante de innovación y estrategias de crecimiento (Maklan, Knox y Ryals, 2008).

Sin embargo, el proceso de escuchar e interpretar las expectativas de los clientes no es algo sencillo para las empresas. Como sostienen Selden y McMillan (2006), no importa cuánto se esfuerce la empresa, sus propuestas de innovación generalmente no crecen de la manera sostenida y rentable que los inversores esperan. Según estos autores, esta brecha se debe a que las inversiones se han destinado a los aislados laboratorios de I+D en lugar de trabajar en entender lo que el cliente desea y utilizar ese entendimiento para desarrollar la innovación. A este proceso de hacer

innovación lo denominan Innovación Centrada en el Cliente (CCI) en el departamento de I+D: se enfoca en desarrollar formas de comunicar propuestas de valor y entregar experiencias completas y satisfactorias a los clientes. El conocimiento ha sido definido como la experiencia acumulada por una empresa, lo cual permite o restringe la innovación (Nordberg, Campbell, Verbeke, 2003).

Por otra parte, Ulwick (2002) explica que las empresas escuchan a sus clientes de manera equivocada. Las empresas les preguntan a sus clientes qué desean, los clientes ofrecen soluciones en la forma de productos o servicios. Las empresas desarrollan esos productos y servicios y al final, muy frecuentemente, los clientes simplemente no compran. Ulwick afirma que los clientes no son los indicados para dar soluciones; para eso existe el departamento de I+D. Los clientes deben ser consultados con respecto a los resultados que esperan de un producto o servicio. Las soluciones para obtener esos resultados son el trabajo de la empresa. Entender esta sutil diferencia es clave. Cuando los resultados deseados se convierten en el foco de la investigación, la innovación no será más un «deseo cumplido» sino una disciplina predecible y manejable. En el siguiente epígrafe, se presentará una forma de relacionar las expectativas planteadas por los clientes con el proceso innovador de las empresas, desarrollando una metodología basada en el modelo de inferencias lógicas (Kaufmann y Gil Aluja, 1991).

Metodología para la innovación estratégica centrada en el cliente

Según Afuach (1999), existen cinco fuentes principales de innovación para una organización:

- Cadena de valores internos: cualquier función dentro de la cadena de valores de la empresa puede ser una fuente de innovación.
- Cadena externa de valores agregados de proveedores, clientes e innovadores complementarios
- Laboratorios universitarios, gubernamentales y privados.
- Competidores e industrias relacionadas.
- Otras naciones y regiones.

En este trabajo nos centraremos fundamentalmente en el aspecto interno de la organización, buscando entender la forma en que la empresa escucha a sus clientes a lo largo de la cadena de valor y cómo esto permea y se canaliza hasta el departamento de I+D.

También trabajaremos con los clientes que compran los productos o contratan los servicios de la empresa, tratándose en general de los clientes externos a la empresa. Los clientes internos (empleados, socios, accionistas, proveedores), es decir, aquellos que se encuentran en estrecha relación con la empresa, son consumidores también de productos y servicios y serán considerados como clientes en este estudio.

Se define la innovación como un proceso que relaciona áreas de conocimiento muy diversas: marketing, generación de nuevas ideas y conceptos, diseño, prototipos, industrialización, I+D, redefinición de los procesos empresariales, etc., mientras que un proceso se puede definir como una secuencia lógica de las labores que añaden valor al cliente y que se realizan para conseguir un resultado concreto. Estas labores suelen afectar a varias áreas funcionales, clasificadas en tres grandes grupos: *procesos estratégicos*, que cubren las actividades de gestión estructural de la empresa, *procesos clave*, que relacionan las actividades que entran en contacto directo con los clientes y los *procesos de apoyo* que actúan de sostén a los procesos anteriores y se relacionan con los proveedores.

El proceso de innovación tiene que estar marcado por un enfoque de mercado muy claro. Se inicia con un mensaje del mercado enviado a través de los clientes: la identificación de una oportunidad o necesidad insatisfecha; y finaliza también en el mercado con una respuesta: la satisfacción de los clientes por el nuevo producto o servicio creado.

Parvatiyar y Sheth (2001) sostienen que CRM engloba la estrategia y procesos que comprenden la adquisición, retención y asociación con determinados clientes con el objeto de crear un valor superior tanto para la empresa como para el propio cliente. Esto implica la integración de las distintas funciones de la organización (marketing, ventas, servicio al cliente y cadena de suministros) con el fin de alcanzar mayor eficiencia y efectividad en la entrega de valor al cliente. CRM es entonces una iniciativa estratégica centrada en el cliente, que depende de un equipo integrado e interfuncional (Dyché, 2002; Kincaid, 2003).

Ahora bien, ¿cómo fluye la información que la empresa recibe de sus clientes a lo largo de esta cadena de procesos? ¿Cuáles son los puntos de contacto que la empresa tiene con sus clientes a lo largo de la cadena de valor de los procesos?

Las áreas que obtienen información directa de los clientes utilizan diferentes métodos para captar esta información. Tal es el caso de los procesos de marketing, que obtienen información a través de la investigación de mercado, el mismo proceso de ventas o la contratación de un producto o de un servicio que obtenga la información directamente del cliente; la expedición y logística de la mercancía que se informa a través del personal de almacén del cliente; la facturación y el posterior cobro, que se comunica con los clientes a través del departamento de pagos; el proceso de posventa y su tratamiento de devoluciones, que contacta a los clientes a través de contratos y garantías; y, por último, el proceso de gestión de la satisfacción de los clientes, que contacta con estos utilizando encuestas y sistemas de control de quejas. Toda esta información, recogida por las diferentes áreas de la empresa, es canalizada hasta llegar al área de I+D para materializar las expectativas de los clientes.

La Figura 18.1 ilustra las diferentes maneras en que las áreas de la empresa realizan contacto con los clientes.

Estos procesos de contacto directo pueden ser utilizados por personal de la empresa o por medios telemáticos como Internet, mensajería electrónica, órdenes de compra y pago automatizadas, etc.

Los otros procesos reciben información indirecta de los clientes, ya sea por algún nivel intermediario que lo comunica, como es el caso de voz de los clientes, voz de los empleados, control de gestión y aseguramiento de la calidad. Estos niveles intermedios comunican a los procesos estratégicos y de apoyo, las expectativas, quejas y sugerencias de los clientes. El tratamiento de las quejas es factor fundamental ya que inmediatamente después de una queja, las percepciones de los clientes están influenciadas por la manera en que su queja fue tratada: la satisfacción se convierte en el principal motor de la lealtad (Homburg, 2005).

A su vez, los diferentes procesos de la empresa pueden intercambiar entre sí información sobre sus clientes, formando una red de comunicación interna con mayor o menor grado de inferencia en el proceso innovador.

Para poder entender cómo fluye la información que proviene del exterior, en la voz de los clientes, dentro de la empresa, en el próximo apartado se utilizará el modelo de inferencias (Gil-Lafuente, 2005) que presentará en forma gráfica y posteriormente relacional, las incidencias de información que cada área de la empresa tiene sobre las demás, llegando finalmente al departamento de I+D.



Figura 18.1. Formas de relación de los clientes con la empresa.
Fuente: elaboración propia.

Aplicación del proceso de inferencias en las estrategias centradas en el cliente

Partiendo de la definición de procesos descrita anteriormente, procederemos a su reorganización agrupándolos en familias según su nivel de contacto con los clientes. Se entiende por contacto con los clientes el intercambio de información entre los procesos de la empresa y los clientes. El primer nivel indica contacto directo, los niveles mayores indican que el contacto con el cliente se realiza a través de 1, 2, ..., n intermediarios. La agrupación ha sido elaborada partiendo del concepto de la *Cadena de Valor* (Porter, 1985) que permite describir el desarrollo de las actividades de una organización empresarial generando valor al cliente final. En este modelo se definen las *Actividades primarias*: aquellas que se refieren a la creación física del producto y que tienen a su vez subactividades. Están conformadas por *logística interna, logística externa, marketing y ventas y servicio post-venta o mantenimiento*. Las *actividades de apoyo o secundarias* son aquellas que auxilian a las actividades primarias. Están conformadas por *infraestructura de la organización (planificación, contabilidad y finanzas), recursos humanos, investigación y desarrollo y compras*. La cadena de valor de Porter está enfocada en el producto como generador de valor al cliente. Nuestro modelo busca el enfoque del cliente como punto de referencia de todos los procesos de la empresa. Es por esto que hemos reorganizado estos planteamientos o actividades según el grado de contacto directo con el cliente. De esta forma tendremos:

Nivel 1. – Procesos que tienen contacto directo con los clientes:

- Marketing/comunicación.
- Ventas/contratación.
- Expediciones/logística.
- Facturación/cobro.
- Servicio posventa/devoluciones.
- Gestión satisfacción clientes.

Nivel 2 - Procesos que tienen contacto con los clientes con un nivel de intermediación:

- Voz de los clientes.
- Voz de los empleados.
- Control de gestión.
- Aseguramiento de la calidad.

Nivel 3 - Procesos que tienen contacto con los clientes con más de un nivel de intermediación:

- Planificación estratégica.
- Programación/fabricación.
- Mantenimiento/servicios generales.
- Sistemas de información.
- Compras logística.
- Contabilidad fiscalidad.
- Gestión del personal.

En este contexto, nuestro propósito se centra en conocer en qué medida fluye, a través de los procesos internos de la empresa, la información que el primer nivel obtiene directamente de los clientes.

A modo de ejemplo, definiremos un modelo basado en el planteamiento de inferencias lógicas (Gil-Lafuente, 2005) entre los procesos existentes de cada uno de los niveles. Para conocer con más detalle el fundamento teórico del modelo, invitamos al lector a leer el trabajo de Gil-Lafuente (2005). El modelo de inferencias es una herramienta que permite visualizar de forma sagitada, no solo las relaciones entre dos elementos, sino también el grado de incidencia que un elemento tiene sobre otro. Utilizando los operadores de agregación \vee para aquellos con mayor incidencia y los operadores de exclusión \wedge para aquellos de menor influencia se puede observar la Figura 18.2, en la que se pueden apreciar qué procesos de un determinado nivel influyen en los procesos de los siguientes niveles a través de la información que se obtienen de los clientes:

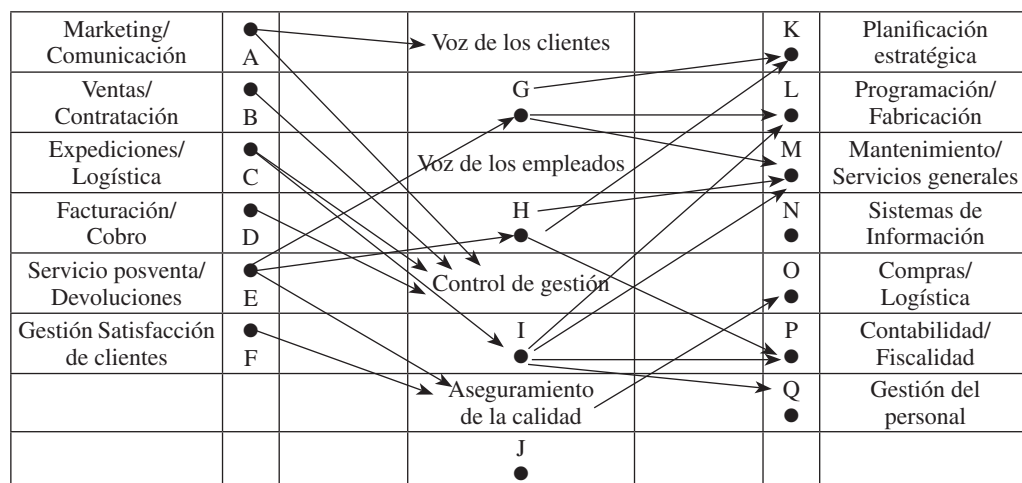


Figura 18.2. Modelo de inferencias de primer nivel.

Para conocer en qué medida se pueden alcanzar con éxito los objetivos planteados se procede, en primer lugar, a establecer los operadores que nos permitirán agregar las incidencias en aquellos vértices que tienen como destino más de un arco. En el caso que nos ocupa procedemos a señalarlos a continuación, en donde \wedge es un operador de exclusión, mientras que \vee es un operador de agregación (véase Fig. 18.3).

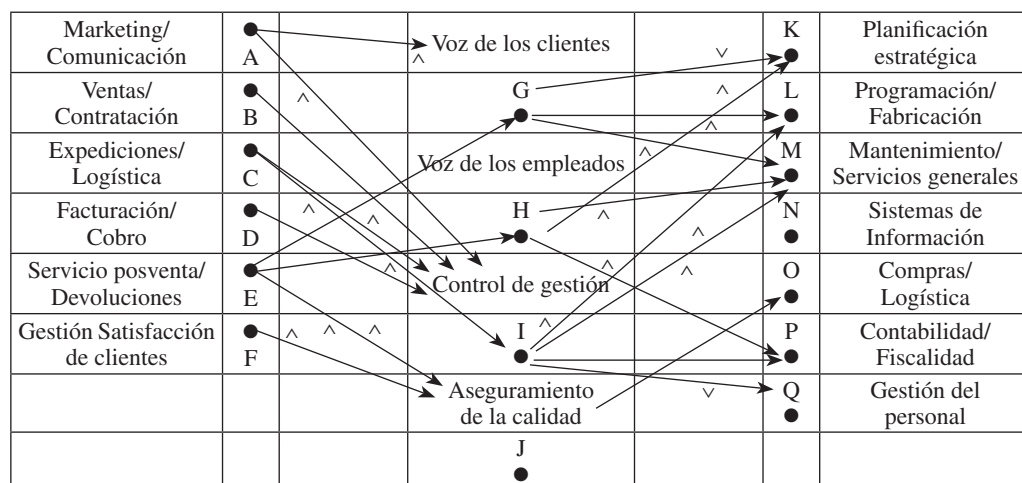


Figura 18.3. Niveles de agregación de incidencias.

En segundo lugar, procedemos a plantear los valores correspondientes a los vértices iniciales, los cuales nos indican la posibilidad de ocurrencia de los elementos correspondientes a los procesos que tienen contacto directo con los clientes. Estas valuaciones se establecerán entre 0 y 1, de tal forma que cuanto más se acerque a 1 mayor será la posibilidad de consecución del vértice final, y cuanto más se acerque a 0 menor serán las posibilidades de alcanzar el objetivo establecido. En cualquier caso se puede tomar como referencia la siguiente escala semántica endecadaria (Kaufmann y Gil Aluja,1991):

0:	falso
0.1:	prácticamente falso
0.2:	casi falso
0.3:	bastante falso
0.4:	más falso que verdadero
0.5:	ni verdadero, ni falso
0.6:	más verdadero que falso
0.7:	bastante verdadero
0.8:	casi verdadero
0.9:	prácticamente verdadero
1:	verdadero

Así, los procesos que tienen contacto directo con los clientes son los valores imprescindibles para el desarrollo del estudio, por lo que se desprende que:

$v(A) = 1$	$v(D) = 1$
$v(B) = 1$	$v(E) = 1$
$v(C) = 1$	$v(F) = 1$

A continuación, se procede a valorar el nivel de incidencia existente entre cada uno de los diferentes elementos que quedan relacionados por los arcos. Estas estimaciones se realizarán también en el segmento $[0, 1]$ en función de su intensidad tomando como referencia la escala endecadaria señalada anteriormente. De esta forma, en el caso que nos ocupa, cuanto más cercano a 1 sea el valor de la función característica de pertenencia, mayor será el nivel de interrelación existente entre los dos elementos contemplados. Los valores planteados representarán las estimaciones basadas en observaciones prácticas previas del autor.

Así, tenemos que:

$v(A \rightarrow G) = 0,9$	$v(D \rightarrow I) = 0,4$	$v(G \rightarrow N) = 0,5$
$v(F \rightarrow G) = 0,9$	$v(E \rightarrow H) = 0,6$	$v(H \rightarrow M) = 0,6$
$v(B \rightarrow I) = 0,4$	$v(E \rightarrow J) = 0,8$	$v(H \rightarrow Q) = 1$
$v(C \rightarrow I) = 0,3$	$v(F \rightarrow J) = 0,8$	$v(I \rightarrow K) = 0,9$
$v(C \rightarrow J) = 0,5$	$v(G \rightarrow K) = 0,7$	$v(I \rightarrow P) = 0,7$
$v(J \rightarrow L) = 0,7$	$v(G \rightarrow L) = 0,3$	$v(I \rightarrow Q) = 0,7$
$v(A \rightarrow J) = 0,5$	$v(J \rightarrow M) = 0,8$	$v(J \rightarrow O) = 0,6$

La aplicación metodológica se muestra a continuación aplicando, en este caso, la inferencia de Lukaciewicz (Gil Lafuente y Gil Lafuente, 2007):

Leyenda:

\rightarrow Implicación

\wedge operador de exclusión, equivalente al AND en operaciones lógicas

\vee operador de agregación, equivalente al OR en operaciones lógicas

(\neg) Complemento

$$\begin{aligned} v(A \rightarrow G) &= 1 \wedge (\overline{v(A)} + v(G)) \\ 0,9 &= 1 \wedge (0 + v(G)) \\ v(G)_A &= 0,9 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} v(F \rightarrow J) &= 1 \wedge (\overline{v(F)} + v(J)) \\ 0,8 &= 1 \wedge (0 + v(J)) \\ v(J)_F &= 0,8 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} v(I \rightarrow P) &= 1 \wedge (\overline{v(I)} + v(P)) \\ 0,7 &= 1 \wedge (0,7 + v(P)) \\ v(P)_I &= 0 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} v(A \rightarrow J) &= 1 \wedge (\overline{v(A)} + v(J)) \\ 0,5 &= 1 \wedge (0 + v(J)) \\ v(J)_A &= 0,5 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} v(F \rightarrow G) &= 1 \wedge (\overline{v(F)} + v(G)) \\ 0,9 &= 1 \wedge (0 + v(G)) \\ v(G)_F &= 0,9 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} v(I \rightarrow Q) &= 1 \wedge (\overline{v(I)} + v(Q)) \\ 0,7 &= 1 \wedge (0,7 + v(Q)) \\ v(Q)_I &= 0 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} v(B \rightarrow I) &= 1 \wedge (\overline{v(B)} + v(I)) \\ 0,4 &= 1 \wedge (0 + v(I)) \\ v(I)_B &= 0,4 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} v(G \rightarrow K) &= 1 \wedge (\overline{v(G)} + v(K)) \\ 0,7 &= 1 \wedge (0,1 + v(K)) \\ v(K)_G &= 0,6 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} v(J \rightarrow O) &= 1 \wedge (\overline{v(J)} + v(O)) \\ 0,6 &= 1 \wedge (0,5 + v(O)) \\ v(O)_J &= 0,1 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} v(C \rightarrow I) &= 1 \wedge (\overline{v(C)} + v(I)) \\ 0,3 &= 1 \wedge (0 + v(I)) \\ v(I)_C &= 0,3 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} v(G \rightarrow L) &= 1 \wedge (\overline{v(G)} + v(L)) \\ 0,3 &= 1 \wedge (0,1 + v(L)) \\ v(L)_G &= 0,2 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} v(J \rightarrow L) &= 1 \wedge (\overline{v(J)} + v(L)) \\ 0,7 &= 1 \wedge (0,5 + v(L)) \\ v(L)_J &= 0,2 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} v(C \rightarrow J) &= 1 \wedge (\overline{v(C)} + v(J)) \\ 0,5 &= 1 \wedge (0 + v(J)) \\ v(J)_C &= 0,5 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} v(G \rightarrow N) &= 1 \wedge (\overline{v(G)} + v(N)) \\ 0,5 &= 1 \wedge (0,1 + v(N)) \\ v(N)_G &= 0,4 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} v(J \rightarrow M) &= 1 \wedge (\overline{v(J)} + v(M)) \\ 0,8 &= 1 \wedge (0,5 + v(M)) \\ v(M)_J &= 0,3 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} v(D \rightarrow I) &= 1 \wedge (\overline{v(D)} + v(I)) \\ 0,4 &= 1 \wedge (0 + v(I)) \\ v(I)_D &= 0,4 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} v(H \rightarrow M) &= 1 \wedge (\overline{v(H)} + v(M)) \\ 0,6 &= 1 \wedge (0,4 + v(M)) \\ v(M)_H &= 0,2 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} v(I \rightarrow P) &= 1 \wedge (\overline{v(I)} + v(P)) \\ 0,7 &= 1 \wedge (0,7 + v(P)) \\ v(P)_I &= 0 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} v(E \rightarrow H) &= 1 \wedge (\overline{v(E)} + v(H)) \\ 0,6 &= 1 \wedge (0 + v(H)) \\ v(H)_E &= 0,6 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} v(H \rightarrow Q) &= 1 \wedge (\overline{v(H)} + v(Q)) \\ 0,6 &= 1 \wedge (0,4 + v(Q)) \\ v(Q)_H &= [0,6; 1] \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} v(E \rightarrow J) &= 1 \wedge (\overline{v(E)} + v(J)) \\ 0,8 &= 1 \wedge (0 + v(J)) \\ v(J)_E &= 0,8 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} v(I \rightarrow K) &= 1 \wedge (\overline{v(I)} + v(K)) \\ 0,9 &= 1 \wedge (0,7 + v(K)) \\ v(K)_I &= 0,2 \end{aligned}$$

Con estos valores, podemos calcular el nivel de incidencia del primer nivel sobre el segundo quedando entonces:

$$\begin{aligned} v(G) &= v((G))_A \wedge v((G))_F \\ v(G) &= 0,9 \wedge 0,9 \\ v(G) &= 0,9 \\ v(H) &= 0,6 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} v(I) &= v((I))_B \wedge v((I))_C \wedge v((I))_D \\ v(I) &= 0,4 \wedge 0,3 \wedge 0,4 \\ v(I) &= 0,3 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} v(J) &= v((J))_A \wedge v((J))_C \wedge v((J))_E \\ &\wedge v((J))_F \\ v(J) &= 0,5 \wedge 0,5 \wedge 0,8 \wedge 0,8 \\ v(J) &= 0,5 \end{aligned}$$

Repetimos el procedimiento, esta vez para calcular el nivel de incidencia del tercer nivel. Para esto utilizamos los valores calculados anteriormente, obteniendo:

$$\begin{aligned} v(K) &= v((K))_I \wedge v((K))_G \\ v(K) &= 0,6 \wedge 0,2 \\ v(K) &= 0,2 \\ v(L) &= v((L))_G \vee v((L))_J \\ v(L) &= 0,2 \vee 0,2 \\ v(K) &= 0,2 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} v(M) &= v((M))_H \vee v((M))_J \\ v(M) &= 0,2 \vee 0,3 \\ v(M) &= 0,3 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} v(Q) &= v((Q))_H \wedge v((Q))_I \\ v(Q) &= [0,6; 1] \wedge 0 \\ v(Q) &= 0 \end{aligned}$$

Así, los valores finales obtenidos después de los cálculos realizados son:

$v(K) = 0,2$
$v(L) = 0,2$
$v(M) = 0,3$
$v(Q) = 0$

Después de que la información va circulando hacia las áreas internas de la empresa, los valores de incidencia van disminuyendo hasta el punto de obtener resultados muy bajos, incluyendo el 0. Estos valores bajos son una señal que ayuda a explicar el hecho de que el sistema de transferencia de información sobre los clientes está organizado de tal manera que la información no llega a los niveles internos de la empresa.

Es importante destacar que, en varios de estos niveles internos, es donde se lleva a cabo la planificación estratégica y, por ende, la toma de decisiones sobre procesos o productos a innovar a través del departamento de I+D. Este hecho debe ser observado con detalle, pues muchas empresas pueden estar corriendo el riesgo de estar llevando a cabo proyectos de innovación desvinculados con las expectativas y necesidades de los clientes.

En el siguiente epígrafe se describirán las conclusiones obtenidas a partir de la aplicación de esta metodología.

Conclusiones

En este trabajo de investigación se ha presentado un nuevo planteamiento para analizar la relación existente entre las estrategias CRM y los procesos de innovación de las empresas. Partiendo del concepto de estrategia CRM, se define la Innovación como un proceso que relaciona áreas de conocimiento con los procesos funcionales de la empresa, y con ello se ha podido identificar el nivel de relación que cada proceso tiene con los clientes, organizando los procesos para este caso en tres niveles de contacto: *Procesos que tienen contacto directo con los clientes*, *Procesos que tienen contacto con los clientes con un nivel de intermediación* y *Procesos que tienen contacto con los clientes con dos niveles de intermediación*.

Utilizando el modelo de inferencias (Gil-Lafuente, 2005) con un ejemplo ilustrativo, examinamos el grado de influencia que un proceso tiene en el resto de los procesos de la empresa y cómo la información suministrada entre los procesos es finalmente utilizada por el departamento de I+D para dar las soluciones que esperan los clientes.

Aplicando la inferencia de Lukasiewicz (1920) calculamos el grado de incidencia de los procesos en cada uno de sus niveles de contacto, obteniendo para los procesos más internos de la empresa valores sumamente bajos de incidencia.

Estos resultados nos llevaron a deducir que el sistema de transferencia de información sobre los clientes dentro de las empresas está organizado de tal manera que la información no llega a los niveles internos de la empresa.

Esta deducción es importante al observar que es en muchos de estos niveles internos donde se generan las decisiones de proyectos de innovación a través del departamento de I+D y, por ende, se corre el riesgo de que los proyectos de innovación estén desvinculados de las expectativas y necesidades de los clientes.

Si bien el modelo necesita ser probado con datos reales y situaciones cotidianas, la contribución de este trabajo consiste en aportar una nueva herramienta, como es el modelo de inferencias (Gil-Lafuente, 2005), para relacionar las estrategias CRM con los procesos de Innovación.

Para corroborar la conclusión obtenida en este trabajo y poder entender mejor por qué la información se abre paso a través de los procesos que no tienen contacto directo con los clientes, proponemos, como estudio posterior, complementar estos hallazgos utilizando otros modelos que

permitan descubrir aspectos que pueden no ser contemplados a la hora de definir proyectos de innovación en línea con las necesidades de los clientes.

La revisión de la bibliografía evidencia que es la primera vez que se utiliza el modelo de inferencias lógicas para relacionar las estrategias CRM con los procesos de innovación de las empresas. Los modelos de inferencia han sido utilizados, hasta la fecha, en ámbitos relacionados con otras áreas de la empresa. En este caso se trata de una nueva aportación a las técnicas para el tratamiento de la incertidumbre desde el ámbito del marketing, como es CRM e innovación en las empresas.

Desde el punto de vista de su implementación en el ámbito profesional consideramos que la combinación de los dos modelos utilizados en nuestro trabajo puede comenzar a utilizarse como herramienta de investigación en empresas y modelos de negocio para buscar explicación a fenómenos de carácter cotidiano más subjetivos, como aquellos que tratan relaciones humanas e interpersonales y que pueden escapar a los planteamientos propuestos por los modelos tradicionales.

Bibliografía

- ALFARO FAUS, M. (Coordinador) (2004): *Temas Claves de Marketing Relacional*. McGraw-Hill/Interamericana de España. Madrid.
- BELL, S. J.; AUH, A.; SMALLEY, K. (2005): «Customer Relationship Dynamics: Service Quality and Customer Loyalty in the Context of Varying Levels of Customer Expertise and Switching Costs». *Journal of The Academy of Marketing Science*, Vol. 33, No.2.
- CABANELAS, J.; CABANELAS P.; LORENZO J. (2007): «La gestión de las relaciones con los clientes como característica de la alta rentabilidad empresarial». *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, Vol. 16 No. 3, 133-148
- CAMPBELL, A. (2003): «Creating Customer Knowledge Competence: Managing Customer Relationship Management Programs Strategically». *Industrial Marketing Management*, Vol. 32, 375-383.
- DYCHÉ J. (2002): *The CRM handbook*. Addison-Wesley. Boston.
- GREENBERG, P. (2005): *CRM at the Speed of Light*. McGraw-Hill/Interamericana de España. Madrid.
- GIL ALUJA, J. (1998): *Interactive management of human resources in uncertainty*. Kluwer Academic Publishers. Dordrecht.
- (1998): *Investment in uncertainty*. Kluwer Academic Publishers. Dordrecht.
- (1999): *Elements for a theory of decision in uncertainty*. Kluwer Academic Publishers. Dordrecht.
- (2002): *Introduction to the uncertainty theory in enterprises management*. Springer. Heidelberg.
- GIL-LAFUENTE, A. (2001): *Nuevas estrategias para el análisis financiero de las empresas*. Ariel Economía. Barcelona.
- (2005): *Fuzzy Logic in Financial Analysis*, Studies in Fuzzyness and Soft Computing, Volume 175. Ed.Springer. Heidelberg.
- HOMBURG, C.; FÜRST, A. (2005): «How Organizational Complaint Handling Drives Customer Loyalty: An Analysis of the Mechanistic and the Organic Approach». *Journal of Marketing*. Vol 69. Issue 3.
- KAUFMANN, A.; GIL ALUJA, J. (1986): *Introducción de la teoría de los subconjuntos borrosos a la gestión de las empresas*. Milladoiro. Santiago de Compostela.
- (1987): *Técnicas operativas de gestión para el tratamiento de la incertidumbre*. Editorial Hispano Europea. Barcelona.
- KAUFMANN, A.; GIL ALUJA, J. (1991): *Nuevas técnicas para la dirección estratégica*, Universidad de Barcelona. Barcelona.
- LUKASIEWICZ, J. (1920): *Sobre la lógica trivalente*. Ruch Filozoficzny, num.5
- KINCAID J. W. (2003): *Customer relationship management: getting it right!* Prentice Hall PTR. New Jersey.
- MAKLAN, S.; KNOX, S.; RYALS, L. (2008): «New Trends in Innovation and Customer Relationship Management - A Challenge for Market Researchers». *International Journal of Market Research*, Vol. 50, No.2.

- NORDBERG, M.; CAMPBELL A.; VERBEKE A. (2003): «Using customer relationships to acquire technological innovation. A value-chain analysis of supplier contracts with scientific research institutions». *Journal of Business Research*, Vol. 56.
- PARVATIYAR, A.; SHETH, J. N. (2001): «Customer Relationship Management: Emerging Practice, Process, and Discipline». *Journal of Economic and Social Research*, Vol. 3, No.2.
- PAYNE, A.; FROW, P., (2005): «A Strategic Framework for Customer Relationship Management». *Journal Of Marketing*, Vol. 69, No.4.
- PORTER, M. (1985): *Competitive Advantage*. Free Press. New York.
- SELDEN, L.; MACMILLAN, C. (2006): «Manage Customer-Centric Innovation Systematically». *Harvard Business Review*, Vol. 84 Issue 4.
- ULWICK, A. (2002): «Customer Input into Innovation». *Harvard Business Review*, Vol. 80 Issue 1.

Tema 18

Marketing de servicios y fidelización de la clientela

El caso de El Corte Inglés. El caso de Coca-Cola.

Francisco Javier Maqueda Lafuente
Universidad del País Vasco/Euskal Herriko Unibertsitatea

Lo primero que tenemos que decir es que, en los tiempos en que vivimos, el cliente se ha convertido en el eje fundamental para las empresas y para el propio mercado; debido a ello su fidelización se nos presenta como uno de los grandes retos del siglo XXI. Las empresas se esfuerzan en captar y en fidelizar a sus clientes (la tarjeta de compra de El Corte Inglés y su tarjeta Doble cero, así como las campañas de Coca-Cola, cuyos casos analizaremos en el presente capítulo, son una buena prueba de lo que decimos). El marketing relacional se ha ido convirtiendo, poco a poco, en el gran protagonista de las sinergias cliente-empresa.

Las empresas y las organizaciones son conscientes de que necesitan atraer a los potenciales clientes hacia sus productos o servicios, darlos a conocer y cautivarlos, cuidándoles como se merecen y atendiendo permanentemente a sus deseos. En este sentido, las promociones nos ayudarán a captar nuevos clientes o usuarios, pero el mantenimiento de los mismos, a través de la necesaria fidelización, exigirá contar con una estrategia específica recogida en el correspondiente plan de marketing y formar parte, incluso, de la misión global de la organización.

Vayamos por partes. Es necesario, en primer lugar, aclarar el concepto de marketing y no confundirlo con el de ventas. Marketing es una orientación empresarial que reconoce que el éxito de una empresa es sostenible si se organiza para satisfacer las necesidades actuales y futuras de los consumidores o usuarios de forma más eficaz que sus competidores.

Marketing es más que solo vender. Es descubrir las necesidades reales de los clientes y, después, satisfacer esas necesidades con un beneficio. Detectar necesidades y plantear soluciones es el único camino para triunfar en los negocios. El marketing empieza antes de la fabricación del producto. El éxito de algunas empresas proviene de su capacidad para romper las normas habitualmente respetadas en los mercados en los que opera. La creatividad puede encontrarse en el producto o servicio que ofrezcas, en la forma de producirlo, en el modo de comercializarlo o en todos los aspectos a la vez. Estos aspectos son muy importantes a la hora de crear una empresa.

a) Marketing mix

El marketing mix o mezcla de marketing es el conjunto de variables controlables (producto, precio, distribución y comunicación) que la empresa utiliza para ejercer una influencia en el mercado que tiene como objetivo.

Un marketing mix realizado de forma fiable es la base del éxito en el marketing.

Producto
Calidad

Precio
Precio de catálogo

Marca	Descuentos
Envase	Rappels
Etiqueta	Formas de pago
Diseño	
Distribución	Comunicación
Canales de distribución	Publicidad
Localización	Promoción de ventas
Almacenamiento	Relaciones públicas
Aprovisionamiento	Venta personal
Transporte	

b) Definición de un plan de marketing

Un plan de marketing es un documento de trabajo escrito, ordenado, estructurado, anual y periódico, que combina con precisión los elementos del marketing mix, para una determinada línea de productos, un proceso, marca o mercados principales y permite saber cuándo y cómo se han alcanzado los objetivos prefijados en el plan estratégico, estableciendo responsabilidades y poniendo a disposición de la empresa controles flexibles y adaptables a los cambios del mercado.

Este documento no se elabora para guardarlo en un cajón, sino para que circule por la empresa y llegue a los que lo tienen que poner en marcha. Tiene como fin fundamental fijar metas y planes específicos a un año.

c) ¿Por qué debe hacerse un plan de marketing?

Evitará los riesgos de improvisación y se anticipará a la realidad futura, previendo los medios necesarios para modificar o controlar dicha realidad con la mayor eficiencia posible.

Pondrá de manifiesto los medios y los recursos que se necesiten para conseguir los objetivos, asignando a determinadas personas la responsabilidad de conseguir dichos medios o recursos.

Un sistema de información de marketing actualizado y con los datos necesarios facilita un rápido proceso de toma de decisiones.

d) Ventajas de tener un plan de marketing en la empresa

- Mejora la coordinación de los esfuerzos de la empresa.
- Precisa los objetivos planteados.
- Prepara mejor a la empresa para soportar un rápido desarrollo.
- Fomenta el trabajo en equipo.
- Fomenta que los mandos piensen antes de actuar y permite una mayor interacción en sus funciones.
- Requiere disponer de la información apropiada para una eficaz planificación de marketing.
- Aunque no consiga anticipar todas las claves del futuro, cualquier definición de la empresa a largo plazo es mejor que una reacción a corto. Para cubrir el riesgo del error mencionado, que por otra parte es altamente probable en un entorno cambiante como el actual, la planificación debe contemplar escenarios alternativos.

e) Clientes

La mayoría de los nuevos emprendedores dan por supuesto que encontrar nuevos clientes será coser y cantar. Al fin y al cabo, ofrecen un producto novedoso de gran valor añadido.

Pero casi todas las empresas empiezan con muy poca credibilidad. El problema se agrava cuando hay que educar al mercado sobre un producto o servicio revolucionario. Cambiar los hábitos de compra es uno de los retos más duros para cualquier empresa, y más si es nueva en el mercado.

Para empezar, lleva tiempo identificar a los clientes adecuados y, dentro de la empresa, la persona que decide. Lleva tiempo también ponerse en contacto con ellos. Tardan en probar el producto o servicio y, más aún, en decidirse a introducirlo en su organización.

Normalmente, la mayoría de las nuevas empresas revelan que ha habido un largo periodo de penetración y consolidación en el mercado, antes de que la empresa despegara.

Todas las pequeñas estructuras empresariales, para sobrevivir, deben dedicar, por lo menos, un tercio de sus recursos y de su tiempo a las ventas.

f) Proveedores

Lleva tiempo encontrar proveedores dispuestos a negociar y, más todavía, a negociar las condiciones. Probablemente haya que hablar con muchos, con el fin de compartir tus ideas y convencerles de tus propósitos.

No es fácil adquirir credibilidad, y lleva tiempo conseguir condiciones favorables. De igual modo, asegurar la calidad y la entrega a tiempo, requiere una vigilancia diligente. Tendrás que convencer a tus proveedores de que la relación con tu empresa les beneficia.

Para las compras no estratégicas, lo ideal es dirigirse a un único proveedor, de forma que se le puede persuadir de que nos ofrezca buenas condiciones de precio y de pago por los pedidos voluminosos. En cambio, para los pedidos estratégicos es una buena norma tener, por lo menos, dos proveedores diferentes, de forma que no corramos el riesgo de sufrir las consecuencias de posibles problemas por parte de uno de ellos.

g) Comercialización

Un error importante es subestimar el tiempo de desarrollo y comercialización de un nuevo producto o servicio que, a menudo, exige muchas fases, pruebas y procesos de aprobación.

h) Precios

Un nivel incorrecto en el precio del producto puede hundir a una empresa recién nacida. Al establecer la política de precios es importante que evites dos excesos:

- 1) Los precios fuera de mercado, o sea, tan altos que impidan las ventas.
- 2) Los precios excesivamente bajos, que no generen ningún tipo de rentabilidad para la empresa.

i) Cobro

La solvencia de los clientes es una cuestión muy delicada. Por lo general, con tal de trabajar, las empresas recién nacidas seleccionan a sus clientes con no demasiada atención. Y a veces, puede costarles caro, hasta llevarles a la quiebra.

Las pequeñas empresas suelen ser víctimas de las políticas de pago a crédito de grandes empresas. Por este motivo, establece estrictos métodos de crédito y cobro desde un inicio, para evitar crisis de liquidez. La primera y tremenda lección que vas a aprender es que nadie (o casi nadie) te va a pagar en el plazo acordado.

En el caso de que nos sea devuelto por insolvencia algún efecto o letra de los acreedores (hipótesis no precisamente remota para cualquier empresa), nos prepararemos psicológicamente y legalmente para afrontar la situación.

Etapas en la elaboración de un plan de marketing

Introducción

Como hemos intentado demostrar, la realización de un plan de marketing resulta fundamental para la buena marcha de la nueva empresa. Ciertamente es que el grado de profundización y detalle al que queremos llegar va a depender de nosotros.

A continuación, describimos las diferentes etapas y los diversos elementos que un plan de marketing debe tener en cuenta. No es fundamental que todos los puntos aquí analizados aparezcan en el plan, pero sí es importante que los conozcamos para tenerlos en cuenta.

A partir de ahora, trataremos el plan de marketing como una sucesión de etapas necesarias para poder conseguir unos objetivos. No intentaremos pasar a la siguiente, sin haber completado la anterior.

Etapas 1: Análisis de la situación externa e interna.

Etapas 2: Diagnóstico de la situación.

Etapas 3: Definición de objetivos.

Etapas 4: Estrategias.

Etapas 5: Plan de acción y presupuestos.

Etapas 6: Control del plan.

Etapas 1: Análisis de la situación externa e interna

Análisis de la situación externa

Con el análisis de la situación externa, la empresa dispone de la información necesaria para actuar en respuesta a las circunstancias que se producen o prepararse a los cambios que en el mercado se puedan producir.

Entornos

La empresa se sitúa en entornos que influyen en su devenir. No estamos solos, y nuestro negocio depende de elementos exteriores. Estos entornos que no pueden ser dominados por la empresa son:

- Entornos que rodean a la empresa:

- *Entorno económico*

La demanda de productos que la empresa ofrece en el mercado depende fundamentalmente del atractivo que tenga el producto para el cliente, pero también de la «situación económica de ese cliente potencial, de su renta disponible, de los precios, de otros bienes más o menos necesarios, de las expectativas sobre la marcha de la economía...».

Algunos de los factores que se presentan a lo largo de la vida de la empresa lo forman aquellas variables que afectan de una forma significativa a la oferta y a la demanda de productos en el mercado, como los siguientes:

- Ingresos disponibles de los consumidores.
- Marcha positiva/negativa de la economía.

- Exportaciones/Importaciones.
- Intereses de los créditos.

Por otro lado, existen factores que se manifiestan de una manera súbita:

- Tipos de interés.
- Acuerdos con sindicatos y patronal.
- Paros o huelgas que paralizan la producción o la actividad.
- Encarecimiento de las materias primas.

– *Entorno tecnológico*

Continuamente están apareciendo en el mercado productos sustitutivos (mejores, a menor coste y con menos proceso de fabricación) que sustituyen a los productos que fabricamos en nuestra empresa, y si no llegamos a dominarlos por desarrollo o coste, pueden llevar a que nuestro negocio se vaya al traste.

Además, se producen modificaciones que influyen en la fabricación, distribución, lo que nos conduce a unos ciclos de vida de los productos cada vez más cortos. La innovación es incorporada rápidamente por la competencia. En este entorno observamos cómo se manifiesta la dificultad para diferenciarse con algo que sea único, intangible y no copiable.

– *Entorno legal y administrativo*

Los empresarios deben ser conscientes y conocedores de las leyes que les afecten desde cualquier punto de vista. Lo importante para las empresas es adelantarse a las nuevas normativas tomando las medidas oportunas, como en el Registro de Patentes y Marcas.

– *Entorno cultural y social*

Los grupos de individuos y la sociedad están cambiando constantemente en función de lo que consideran formas más deseables y aceptables de vida y de comportamiento.

Estos cambios pueden incidir profundamente en las actitudes de los individuos hacia los productos.

- Entornos sectoriales de las empresas:

– *Entorno competitivo*

Presenta una gran dificultad a la hora de ser controlado por la empresa. Factores a tener en cuenta son:

- Tipo de competencia: esta puede ser: genérica, formal (forma específica del producto) o entre empresas (elección entre diferentes marcas que den el mismo servicio).
- El ámbito de la competencia puede ser: regional, nacional o internacional.
- También tendremos que estudiar las fusiones de empresas líderes, las alianzas, las *joint-ventures*, los acuerdos, los proyectos conjuntos, las uniones temporales de empresas, la compra de una empresa para fusionarla con la primera y los desembarcos de empresas con zonas determinadas... porque potencian el entorno competitivo.

– *Entorno de los proveedores*

Estudiaremos los puntos o características que mejor definan el tipo de proveedores de nuestro sector, según sean: por el servicio que nos prestan, por la calidad desarrollada y el afán de innovación de los proveedores, o por los precios.

– *Entorno de los clientes*

Existen dos tipos de clientes claramente diferenciados:

1. Los intermediarios o distribuidores: son organizaciones de negocios que se encuentran en el ámbito de nuestra empresa y son clientes que utilizan o distribuyen nuestro producto.
2. Los clientes finales: son los clientes que utilizan o consumen nuestros productos. La empresa deberá tratar de obtener información sobre ellos para ofrecerles los productos y servicios que se adapten mejor a sus necesidades. Por esta razón, debemos saber quiénes son los compradores más importantes, quiénes serán grandes compradores y quiénes no compran nuestro producto.

Es importante saber las motivaciones que mueven a los clientes a la compra de nuestro producto o servicio, qué atributos del producto son para el cliente los más importantes y cuáles son los objetivos que busca el cliente.

Es importante observar si los clientes se encuentran satisfechos con los productos que compran o si tienen algún tipo de problema.

Algunos sistemas de investigación utilizados para conocer a los clientes, son:

- Observación directa. Para conocer los clientes en tu empresa, en ferias o en los establecimientos de la competencia.
- Encuesta al equipo de ventas. Hay que aprovechar los conocimientos que tienen los vendedores del consumidor.
- Estadísticas de clientes. Conviene abrir una ficha de cliente para determinar qué tipo de compra realiza, su cuantía y alguna otra observación de interés.
- Sistema de quejas. Además de una buena fórmula de fidelización, se puede usar esta técnica para detectar qué cosas funcionan mal en la organización.
- Pymes con mentalidad innovadora. Tan importante como saber quién compra los productos es conocer cómo los utiliza. Debemos realizar acciones sencillas encaminadas a eliminar dolores de cabeza a nuestros clientes; esto puede marcar la diferencia con nuestros competidores.

• Entornos de las tendencias

Una de las tareas más difíciles de hacer es la previsión de las tendencias que seguirá el mercado, ya que no solo la situación económica puede variar rápidamente y afectar a la conducta de compra de los consumidores, sino que también lo puede hacer el entorno psicológico de crisis o euforia en un momento determinado.

Muchas empresas intentan averiguar el futuro de su mercado estudiando la evolución de otros mercados más avanzados, sea de otros países, sea en el mismo país, pero de otros productos más desarrollados.

Veamos las tendencias siguientes:

- Entornos tecnológicos. Estudiaremos el grado de maduración de las tecnologías existentes.
- Entornos económicos. Observaremos las perspectivas de un saneamiento económico del país.
- Entornos culturales. Detectaremos las tendencias culturales o incipientes estilos de vida, moda, y otros componentes de la cultura.
- Entornos demográficos. Veremos las tendencias demográficas y su influencia en el tamaño de la industria, los servicios, etc.

Mecanismos para detectar tendencias

1. Fuentes externas: consultar a los expertos, informaciones o estudios de otras empresas o de organismos oficiales.
2. Fuentes propias: el estudio del mercado, asignación de las tareas de búsqueda a las personas concretas, descomponer la tarea tratando de fijarse por sectores de aplicación de los diversos

productos, y, de aquí, extraer el mercado total, en lugar de llegar a él de forma directa y ver el entorno futuro bajo tres prismas: el optimista, el pesimista y el aproximado.

Competencia

Para hacer una previsión de las posibles intenciones de la competencia actual y potencial, el redactor del plan tendrá que obtener información sobre el número de competidores y sus marcas. Sobre todo deberá conocer el grado de competitividad de las empresas competidoras con sus políticas, acciones, etc.

Porque no hay mercado para todos. El mercado que se gana o se pierde será siempre a cuenta de la competencia. Las leyes del mercado son inexorables y nada benevolentes. Solo sobreviven y progresan los mejores. Hay que mantenerse en alerta permanente respecto a la competencia europea y mundial. Los riesgos pueden llegar de cualquier lado y en el momento menos pensado e inoportuno.

Análisis de los puntos clave de la competencia

1. Las destrezas comerciales: analizar las personas, sus métodos y sus medios, si se debe a una o varias personas, a sus métodos bien experimentados, a sus tácticas, a medios de producción especiales...
2. Sus principales condicionantes: frenos para el desarrollo de tu competidor; por ejemplo, un cliente muy importante que supone una gran parte de tu facturación. La falta de agilidad para adaptarse a los continuos cambios del mercado. Un único proveedor de materias primas.
3. Sus principales ventajas: el análisis de sus éxitos, por pequeños que sean. La alta inversión en I+D. La sólida y amplia distribución.
4. Sus resultados anteriores: reunir datos sobre la actividad del competidor en los últimos cinco años. Sus últimos balances y cuentas de resultados.
5. Su evolución: señala dónde está situado cada uno de tus competidores en el Ciclo de la Vida del producto. Su cifra de negocios, por producto o servicio, la familia de productos, los índices de penetración en el mercado, sus principales inversiones recientes, el personal, las acciones empresariales.

Principales fuentes de información sobre la competencia

1. Fuentes internas: Dirección General, Departamento de Compras, Red de Ventas, Red de Distribución.
2. Fuentes externas: comunicación y publicidad. Visitar sus establecimientos. Comprar acciones de los rivales, asociaciones gremiales, prescriptores, salones, ferias, exposiciones, coloquios...

Mercado

La pequeña y mediana empresa tiene a su alcance una gran ventaja sobre la grande: el conocimiento que posee, en ocasiones individualmente, de sus consumidores. Este es un factor competitivo clave que le permite una capacidad de maniobra y de dominio de su ámbito que a la gran empresa se le escapa forzosamente.

Resulta clave dominar los siguientes puntos relacionados con el mercado en general:

Estructura: sus productos, sus marcas, los segmentos elegidos, las participaciones del mercado, el tamaño de la oferta, los canales de distribución...

Naturaleza: tipología y perfil de los segmentos existentes en el mercado, las necesidades satisfechas e insatisfechas, los cambios producidos, los competidores por segmentos, sus participaciones en el mercado...

Evolución futura: de la estructura y naturaleza del mercado.

Análisis de la situación interna

En este apartado, la empresa describe todos los puntos que la caracterizan. Esos puntos que la hacen diferente a las demás. Tiene que conocerlos en profundidad y, de esta manera, ser consciente de sus posibilidades de respuesta ante las demandas del mercado.

Consiste en detectar las fortalezas y debilidades de la empresa que originen ventajas o desventajas competitivas.

Factores estratégicos internos

Los factores estratégicos están relacionados con el planteamiento o proyecto de la empresa:

1. Análisis de producción. Tipos de tecnologías, economías de escala, recursos humanos, almacenes, movimientos de mercancías, logística, procesos, materia prima, calidad.
2. Análisis de Marketing. Atención al cliente, costes y precios, cartera de productos, comunicación, imagen genérica, investigación, red de ventas, mercados y segmentos, posicionamiento, estrategia funcional en base al marketing mix.
3. Análisis financiero. Finanzas, liquidez, rentabilidad, capacidad de endeudamiento, solvencia, sistemas de control, recursos de capital.
4. Análisis de la organización. Organización y control, sistema jerárquico, procesos de decisión, estructura, recursos humanos.
5. Análisis de la personalidad pública. Cultura de la empresa, la ética de los negocios, identidad corporativa.
6. Investigación y desarrollo. Nuevos productos.

Factores operativos internos

Los factores operativos están relacionados con el día a día de la empresa:

1. Análisis de los productos. Definición clara de los mismos, modelos, tamaños, gamas, envases, política de marcas, diseños, atributos, características sobresalientes.
2. Análisis de la distribución. Distribuidores mayoristas y minoristas, canales, número de unidades vendidas por cada establecimiento, precios ofrecidos según tipo de establecimientos, incentivos ofertados a cada detallista, porcentaje de ventas de cada tipo de establecimiento.
3. Análisis de organización comercial. Composición y estructura, claridad de estrategias, remuneración de vendedores y comisionistas, formación del personal comercial, seguimiento y control de su actuación.
4. Análisis de comunicación externa e interna. Imagen, grado de conocimiento, comprensión y aceptación de nuestra marca comercial y de nuevos productos, comportamiento corporativo, campañas realizadas en años anteriores y resultados.
5. Análisis de los gastos generales. Desglose del presupuesto anual de gastos por meses.

Etapa 2: Diagnóstico de la situación

Una vez finalizada la fase anterior, en la que se han detallado tanto la situación actual como la previsión de cuál será la situación futura, se deben resaltar aquellos aspectos que pueden suponer para la empresa: las «amenazas» y «oportunidades», y los «puntos fuertes» y «puntos débiles», DAFO. Este diagnóstico es siempre la consecuencia de un análisis previo.

Un excelente trabajo de análisis DAFO debe incluir:

Trabajo en equipo e individual para estructurarlo. Este análisis comienza con una reunión del equipo directivo para una «tormenta de ideas». El resultado es un DAFO preliminar. Este trabajo

debe continuar con el desarrollo (liderado por miembros del equipo directivo) de la estructura cuantitativa o cualitativa del análisis.

Benchmarking comparativo. Realizado por un directivo y en grupo, para sugerir nuevas y atractivas oportunidades que se salgan de las actividades normales de la empresa.

Repetición regular del proceso. La disciplina organizativa es un elemento clave para lograr un análisis DAFO de éxito.

Toma de decisiones:

Amenazas + Debilidades = SUFRIR

Amenazas + Fortalezas = SOLUCIONAR

Oportunidades + Debilidades = SUDAR

Oportunidades + Fortalezas = ATACAR

Análisis DAFO. El DAFO (debilidades, amenazas, fortaleza y oportunidades) nos ofrece los factores clave para el éxito y el perfil de la empresa. Los deberemos tener en cuenta para seleccionar las estrategias de marketing más adecuadas y así alcanzar las metas propuestas en la lucha con la competencia.

1. Fortalezas y debilidades. Ambos conceptos son la consecuencia y la síntesis del análisis interno realizado en la primera etapa del Plan de Marketing y reflejan una situación observada (necesariamente controlable, dado que es la situación de nuestra propia empresa) que marca una situación de ventaja o desventaja ante nuestros propios competidores.

i. Fortalezas:

Son los factores internos propios de la empresa que favorecen, o pueden favorecer, el cumplimiento de nuestros objetivos. Ejemplos:

Equipo directivo con mentalidad emprendedora.

Flexibilidad organizativa.

Habilidades y recursos tecnológicos superiores.

Propiedad de la tecnología principal.

Buena relación calidad-precio.

Red de ventas efectiva.

ii. Debilidades

Son los factores internos que perjudican, o pueden perjudicar, el cumplimiento de nuestros objetivos. Ejemplos:

Falta de experiencia y de talento gerencial.

Incapacidad de financiar los cambios necesarios en la estrategia.

Deficiente comunicación.

Atraso en investigación y desarrollo.

Red de distribución pequeña.

2. Oportunidades y amenazas. Ambos conceptos son la consecuencia y la síntesis del análisis externo realizado en la primera etapa del plan de marketing y reflejan una situación observada (no controlable) que marca el atractivo o desinterés que tiene para nosotros el mercado en el que nos movemos.

i. Oportunidades

Son aquellos factores externos a la propia empresa (es decir, no controlables) que favorecen, o pueden favorecer, el cumplimiento de las metas y objetivos que nos proponemos. Ejemplos:

Apertura de nuevos mercados interiores. Entrar en nuevos segmentos. Eliminación de barreras comerciales en los mercados exteriores atractivos. Crecimiento rápido del mercado. Nuevos sistemas y canales de ventas, más adaptados a nuestros productos.

Nuevos usos de nuestros productos o servicios. Nuevas estrategias de negociación con proveedores y clientes. El cierre de empresas de la competencia directa. Las nuevas posibilidades relacionadas con la publicidad, la promoción o las relaciones públicas. Los nuevos estilos de vida socioculturales que afecten a nuestro tipo de cliente.

ii. Amenazas

Son aquellos factores externos a la empresa (también, no controlables) que perjudican, o pueden perjudicar, el cumplimiento de las metas y objetivos trazados. Ejemplos:

El crecimiento lento del mercado. La base de clientes reducida. La aparición de nuevas empresas competidoras en un mercado más abierto. Nuevos productos de la competencia muy afines a las demandas del mercado. Desarrollo de nuevas tecnologías en las empresas competidoras. Las nuevas redes de distribución ajenas. Creciente poder de negociación de clientes y/o proveedores. El mercado de productos en declive.

Etapas 3: Definición de los objetivos

Entramos en una de las fases más complejas y controvertidas: «las decisiones al devenir de nuestra empresa».

Para ello, la empresa en las etapas 1) y 2) ha debido obtener un buen conocimiento de sí misma, de sus fuerzas, de sus cualidades, de sus oportunidades, de sus amenazas... y esa información es compartida, por lo menos, por los directivos.

El primer paso hacia el éxito es saber lo que se desea: «lo que se quiere tener, lo que se quiere ser y lo que se quiere conseguir».

Las empresas que consiguen sus ambiciones son empresas orientadas a objetivos. Y un objetivo es la finalidad a la que se encamina una acción.

En este momento de la redacción del plan de marketing haremos una lista amplia de todos nuestros objetivos de un primer momento.

Posteriormente, se elegirán solo las metas verdaderas y motivadoras, las que tendrán una alta posibilidad de éxito en el año objeto de dicho plan.

El cuadro de los objetivos va a ser un par de gafas especialmente útiles mediante las que visualizaremos todas nuestras acciones.

Si no hay una visión clara de nuestros objetivos, careceremos de una base firme sobre la que tomar decisiones o de la forma de juzgar si una acción es útil o no.

Los planes son guías útiles, que no se hacen para ser seguidos al pie de la letra, puesto que la realidad se revela a menudo de forma diferente de lo que se proyecta.

Se presentan nuevas oportunidades que, a veces, es preciso saber aprovechar y, en consecuencia, tenemos que actuar conforme a esas nuevas circunstancias.

Por el contrario, los hechos se oponen a nuestros proyectos y, en este caso, el realismo impone dar prioridad a los primeros y modificar, en consecuencia, los segundos.

Los planes aunque no se lleven a la práctica tal como se había previsto, habrán tenido la ventaja de obligarnos a una gestión más rigurosa.

Características de los objetivos

Adecuados y consecuentes con las políticas, prácticas básicas y objetivos generales de la empresa, con las ideas generales de su plan estratégico.

Direccionales. Deben proporcionar un sentido de dirección a las personas que trabajan en la empresa. Serán una guía para la acción y nos ayudarán a priorizar, centrando la energía de la dirección y la de todos los empleados. Legitiman la asignación de los recursos.

Cuantificables y concretos en cuanto a tiempo y resultados. Lo ideal sería que los objetivos generales del plan estuvieran desagregados en objetivos parciales en cuanto a productos, modelos, marcas, tamaños, tipos de establecimientos, áreas geográficas, categorías de clientes.

Viables. Los objetivos tienen que ser posibles de alcanzar y de realizar. Estarán formulados con realismo y con sentido práctico.

Consensuados y aceptados por toda la organización. Es necesario que los objetivos constituyan una motivación para todas las personas que trabajan en la empresa.

Motivadores. Tienen que suponer un aliciente a alcanzar a cada uno de los diferentes niveles y, en ningún caso, ser una utopía.

Coherentes. Estarán sustentados en supuestos o hipótesis de partida o en escenarios que se habrán contemplado en el análisis de la situación (Etapa 1).

Flexibles. Estarán abiertos a modificaciones permanentes ante los posibles cambios que se irán produciendo en el mercado y en los distintos entornos.

Dotados de recursos financieros, humanos y de tiempo.

En orden correcto, se establecerán de una forma clara los pasos o las metas intermedias, esto es, las prioridades, los valores, las características.

Sistemas de control. Para tratar de conocer, en todo momento, el rumbo de los objetivos aprobados, así como la aparición de posibles desviaciones y sus causas, para tratar de corregirlas o eliminarlas. Contaremos con medidas correctoras a tal fin.

Exposición de los objetivos

Un objetivo bien redactado comienza siempre con un «verbo de acción o de consecución» del tipo: aumentar, penetrar, alcanzar, consolidar.

Hay que fijar un objetivo prioritario a alcanzar (sobre todo en el momento del lanzamiento de la nueva empresa); dicho objetivo puede estar referido a la consecución de un determinado nivel de beneficios, al aumento de la notoriedad de un producto-servicio o de una marca, a la penetración en un mercado.

Tipos de objetivos

De rentabilidad. En el nacimiento de la nueva empresa la rentabilidad no suele ser el objetivo prioritario. A partir del segundo o tercer año, la obtención de un determinado nivel de beneficios se hace necesaria con independencia del tipo de empresa, del mercado en el que se desenvuelva o de cómo se reparta dicho beneficio.

Elaboraremos una previsión de ventas y un estudio de los costes. Con estos dos elementos estableceremos las cifras de resultados financieros que esperamos alcanzar mes a mes y año a año. Se recomienda un horizonte temporal de tres años, detallando el primeo de ellos en datos mensuales y los otros en datos anuales globales.

De ventas. Unido a lo anterior, fijaremos unos niveles de ventas que justifiquen la existencia de la actividad empresarial. Se establecerán en el tiempo siguiendo lo indicado en el apartado anterior.

De posicionamiento. Nos permitirá diferenciar los productos o los servicios de nuestra empresa en relación a los ofrecidos por la competencia. Los productos y los servicios compiten en la mente de los consumidores potenciales y las cuotas de mercado obtenidas determinarán quienes son los ganadores y quienes los perdedores.

Etapa 4: Estrategias

Para poder competir de una manera adecuada la nueva empresa tiene que tratar de combinar una serie de factores, como son, la innovación, la tecnología y una correcta estrategia de marketing.

La estrategia nos permite dirigir todos nuestros recursos y todos nuestros esfuerzos hacia la consecución de los objetivos deseados. Responde al arte de dirigir las operaciones militares en la guerra. La empresa nueva entra en un mercado en la que se presentarán diferentes escenarios que podemos considerar, en cierto modo, como bélicos. En un plan de marketing, la estrategia responde al arte y a la habilidad de dirigir a la empresa a la consecución de los objetivos señalados (etapa 3). Tendremos que elegir bien las estrategias que mejor se adapten a los objetivos de nuestro plan de marketing si queremos sobrevivir en un mercado en el que la competencia acecha día a día.

Es evidente que, para poder definir y seleccionar de una manera adecuada las posibles estrategias, tenemos que saber previamente en qué fase de su ciclo de vida se encuentran los productos o los servicios que pensamos ofrecer. Debemos encontrar una posición viable que evite un choque frontal con los competidores más fuertes y, al mismo tiempo, intentaremos alargar la vida de nuestros productos.

Una vez que hayamos analizado la fase del ciclo de vida en la que nos encontramos, tendremos que ver cuál es nuestra posición en el mercado. En este sentido, podremos ocupar una posición de líderes, de seguidores, de retadores o de especialistas. El líder tratará de defenderse de los anteriores líderes o bien de los recién llegados con hambre de éxito inmediato. Los seguidores tratan de mantener sus cuotas de mercado. Los retadores suelen tratar de retar a los líderes con sus estrategias. Por último, los especialistas suelen ser la base de una defensa productiva; al ser empresas nuevas y pequeñas, tratan de especializarse, creciendo poco a poco y buscando, al mismo tiempo, una adecuada rentabilidad en función de su dimensión.

A la hora de seleccionar la posible estrategia a seguir deberemos plantearnos las siguientes preguntas:

- ¿Es la estrategia elegida la ADECUADA?
- ¿Es la estrategia elegida VÁLIDA?
- ¿Es la estrategia elegida COHERENTE?
- ¿Es la estrategia elegida POSIBLE?
- ¿Es la estrategia elegida VULNERABLE?

Existen diferentes modelos de estrategias:

1. Estrategias basadas en los elementos del marketing mix

- De producto.
- De precio.
- De distribución.
- De comunicación.

2. Estrategias en función de la competencia

- Diferenciación.
- Liderazgo en costes.

3. Estrategias de marketing de guerrilla

- Guerrillas geográficas.
- Guerrillas demográficas.
- Guerrillas sectoriales.
- Guerrillas con un producto en mercados determinados.
- Guerrillas en la franja horaria.
- Guerrillas en el extremos superior o inferior.

4. Estrategias de segmentación

- Criterios geográficos.
- Criterios socioeconómicos.
- Criterios psicológicos o de personalidad.
- Criterios de conducta del comprador.

5. Estrategias de posicionamiento

- En productos o servicios.
- En mercados.

6. Estrategias de fidelización de clientes

7. Estrategias de supervivencia

- Unión o fusión de pequeñas empresas.
- Búsqueda de nuevos socios.
- Alianzas con líderes.

8. Estrategias de crecimiento

Etapas 5: Planes de acción y presupuestos

Para ejecutar los objetivos y las estrategias tendremos que establecer una serie de programas de acciones a desarrollar, los cuales estarán formados por un conjunto de actividades que deberemos poner en marcha con el fin de asegurarnos el éxito empresarial.

Además, designaremos a las personas responsables en cada una de las etapas y fijaremos un calendario y unos presupuestos concretos.

Si los presupuestos asignados para tratar de alcanzar un objetivo resultan ser no suficientes, tendremos que establecer otros objetivos más realistas y posibles de alcanzar.

Etapas 6: Control del plan de marketing

El plan de marketing debe ser controlable y flexible. De la misma manera que los objetivos tienen que ser cuantificables en el horizonte temporal y en sus resultados, es necesario establecer medidas de control para poder analizar las posibles desviaciones del plan y tener diseñadas, al mismo tiempo, una serie de acciones correctoras para tratar de paliarlas o de eliminarlas.

Será conveniente estar preparados para enfrentarnos a las posibles situaciones de crisis que pueden ir apareciendo a lo largo de la vida del plan. De esta manera, será imprescindible identificar las crisis, evaluando sus daños; enfrentarnos a las mismas, constituyendo comités de crisis; contribuir a su resolución, elaborando informes y difundiendo, a todos los niveles, la información

necesaria; y, gestionando la post crisis, descubriendo nuevas metas y comparando la empresa actual con la que teníamos con anterioridad a la crisis.

Caso Práctico: El Corte Inglés. Tarjetas de fidelización

Historia de El Corte Inglés

Lo que hoy conocemos como el centro comercial El Corte Inglés ha ido evolucionando desde sus inicios, adaptándose a cambios en la sociedad, a las necesidades y gustos de los clientes, o cambios tan importantes como las nuevas tecnologías.

Esta gran empresa comienza en 1890 tomando el nombre de una pequeña sastrería situada en Madrid. En 1935 D. Ramón Areces Rodríguez, avalado por su tío César Rodríguez, compra la sastrería, comenzando así un gran proyecto empresarial. Durante los siguientes años, España se encuentra sumida en la Guerra Civil, y es en 1940 cuando Ramón Areces funda de manera oficial la sociedad El Corte Inglés junto con su tío y socio César Rodríguez, convirtiéndose este último en el primer presidente de la compañía.

Hasta la década de los sesenta, la empresa va creciendo mediante la adquisición de edificios, reformas y ampliaciones, dando comienzo a su estructura departamental. Es justamente en esos años cuando la expansión es mayor, con la inauguración de nuevos centros en Barcelona, Sevilla y Bilbao, además de Madrid, donde iba aumentando el número de implantaciones. Desde ese momento hasta la mitad de los años noventa el crecimiento de El Corte Inglés es imparable. Aperturas en capitales de provincia españolas, y sobre todo uno de los puntos importantes, la diversificación de su actividad comercial, pasando a otros ámbitos de negocio tales como Viajes El Corte Inglés (1969), Hipercor diez años después, y la adquisición de la sociedad Centro de Seguros (1982). Una década marcada por las buenas decisiones y actuaciones que se vio empañada por la muerte del presidente de la compañía en 1989, Ramón Areces, quien fue sustituido por Isidoro Álvarez, hasta el momento consejero director general.

La empresa se encontraba en un buen momento, el negocio estaba en manos de un nuevo director, gran conocedor de la empresa. Ese mismo año, en 1989 la diversificación hacia el sector de las aseguradoras fue creciendo: por un lado, Seguros El Corte Inglés, Vida, Pensiones y Reaseguros; y por otro, Seguros El Corte Inglés, Ramos Generales y Reaseguros, SA, culminando este periodo de crecimiento constante en 1995 con un hito en concreto a destacar, la adquisición de las propiedades inmobiliarias de Galerías Preciados, principal competidor de la empresa, mediante la incorporación a la plantilla de 5.200 empleados y la realización de fuertes inversiones para adecuar los activos adquiridos a la política comercial y a la cultura empresarial del Grupo.

El Corte Inglés se encontraba en una buena posición en el mercado español, había comenzado a ampliar el negocio principal y había aumentado mediante diversificación hacia otros sectores. A finales de los años noventa, un nuevo paso en su expansión se lleva a cabo con la apertura del primer gran almacén fuera de las fronteras españolas, concretamente en 1997 abre sus puertas el primer El Corte Inglés en Lisboa (Portugal). Pocos días después, El Corte Inglés adquirió los nueve centros comerciales británicos Marks & Spencer después de que este decidiera cesar sus operaciones en España, abriéndose nuevos centros en Madrid, Barcelona, Bilbao, Sevilla y Valencia.

Poco a poco, entrados ya en el año 2000, El Corte Inglés amplía su oferta comercial en varias zonas de la geografía española mediante la nueva apertura de supermercados Supercor, la adquisición en 2006 de la sociedad Ason Inmobiliaria, la cual a su vez contaba en sus activos con el solar del edificio Windsor en Madrid, el cual desapareció en un grave incendio dos años antes, y donde hoy por hoy se proyecta un edificio de la compañía que albergará uno de los mayores y más modernos centros comerciales a nivel europeo.

A continuación presentamos un estudio de Investigación Comercial realizado en la provincia de Vizcaya durante el mes de mayo de 2011 en relación a la posesión, uso y conocimiento de la Tarjeta de El Corte Inglés y de su Tarjeta Doble cero. Utilizamos el método Dyane.

Estudio de Mercado de las Tarjetas de Cliente de El Corte Inglés y de la Tarjeta Doble cero. Planteamiento inicial. Cuestionarios.

Modelo de encuesta

1. ¿Tiene tarjeta de El Corte Inglés?
 - a. Sí
 - b. No
2. ¿Tiene tarjeta Doble cero?
 - a. Sí
 - b. No
3. Por favor, indique el nombre de un centro comercial que primero recuerde:
4. Centro comercial/supermercado en el cual usted efectuó su última compra:
5. Nombre tres centros comerciales
 - a.
 - b.
 - c.
6. Y de los siguientes centros, cuáles conoce
 - a. Max Center
 - b. Ballonti
 - c. Zubiarte
 - d. Bidarte
 - e. Artea
 - f. Megapark
 - g. Bilbondo
 - h. El Corte Inglés
7. De los siguientes centros comerciales, ¿cuál diría que es el que...?

	EL CORTE INGLÉS	ARTEA	MAX CENTER	ZUBIARTE
Tiene el mejor diseño				
Atiende mejor al usuario				
Atiende mejor al cliente				
Es más fácil de usar				
Tiene el mejor precio				
Tiene mayor variedad de productos				
Sus productos son más actuales				

Es más moderno				
Es el más conservador				
Es más serio				
Es el más divertido				
Es el más conocido				
Es el más innovador				
Es el más internacional				
Es el de más prestigio				

8. ¿Cuál es el grado de importancia para usted, de cada una de las siguientes características de un gran almacén como El Corte Inglés?

	Muy Importante	Importante	Poco Importante	Nada Importante	No aplicable
Facilidad de uso					
Variedad de productos					
Calidad de productos					
Precio					
Ofertas y descuentos					
Buen trato por parte del personal					
Servicio Post-compra					

9. Por favor, a continuación valore cada uno de estos centros de acuerdo con el grado de confianza que le aportan (siendo 5 «Mayor confianza» y 1 «Menor confianza»)

	5	4	3	2	1
El Corte Inglés					
Artea					
Max Center					
Zubiarte					
Ballonti					

10. Por favor, a continuación valore cada uno de estos centros de acuerdo con el grado de oferta de productos que le aportan (siendo 5 «Mayor oferta de productos» y 1 «Menor oferta de productos»)

	5	4	3	2	1
El Corte Inglés					
Artea					
Max Center					
Zubiarte					
Ballonti					

11. Por favor, a continuación valore cada uno de estos centros de acuerdo con el grado de modernidad que considera que tienen (siendo 5 «Mayor modernidad» y 1 «Menor modernidad»)

	5	4	3	2	1
El Corte Inglés					
Artea					
Max Center					
Zubiarte					
Ballonti					

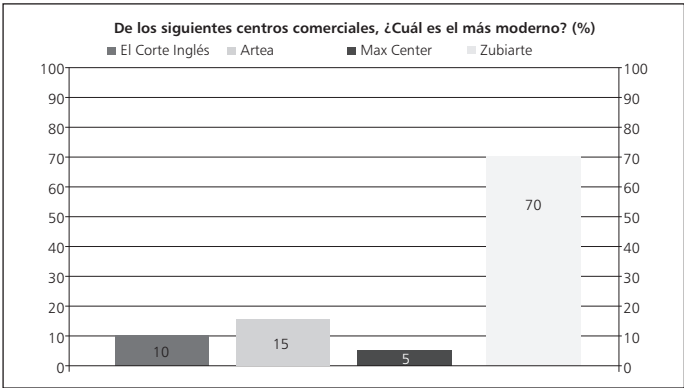
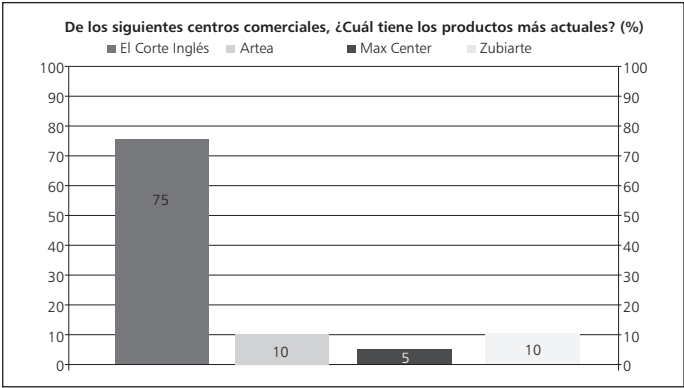
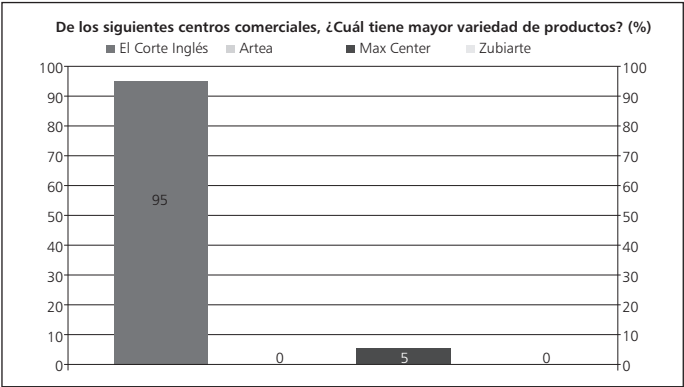
12. ¿Cuánto tiempo lleva utilizando la tarjeta de El Corte Inglés?
- Menos de un año
 - Entre un año y cinco años
 - Entre cinco y diez años
 - Más de diez años
13. ¿Con qué frecuencia utiliza la tarjeta de El Corte Inglés?
- Una vez al mes
 - Todas las semanas
 - Dos o tres veces al mes
 - Menos de una vez al mes
14. En comparación con otras tarjetas de fidelidad, por ejemplo Visa/ MasterCard, considera que:
- Es mejor la de El Corte Inglés
 - Son iguales
 - Es mejor que la de El Corte Inglés
 - No uso ninguna
15. ¿En qué departamentos utiliza más la tarjeta de El Corte Inglés?
- Alimentación
 - Moda
 - Electrónica
 - Informática
 - Hogar
 - Deportes
 - Todos
 - Otros
16. ¿En qué compras utiliza la tarjeta de El Corte Inglés?
- En todas
 - Superiores a 50
 - Superiores a 200
 - Superiores a 600
 - Casi nunca
17. ¿Utilizará de nuevo la tarjeta de El Corte Inglés?
- Seguro que sí
 - Probablemente sí
 - Puede que sí, puede que no

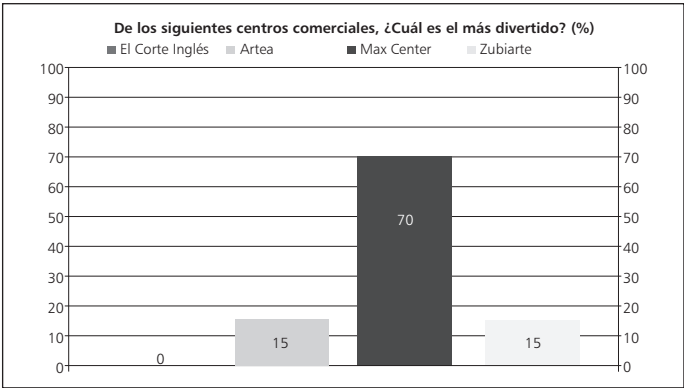
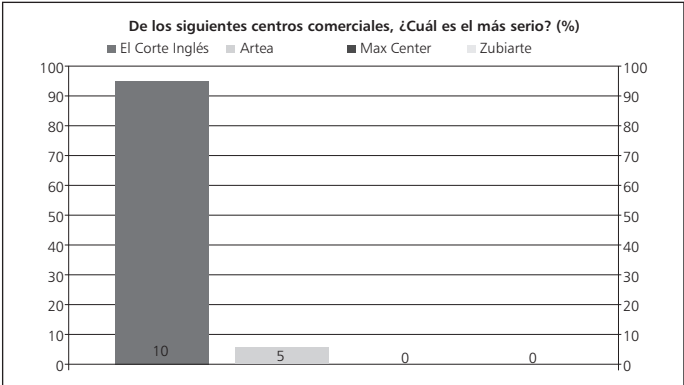
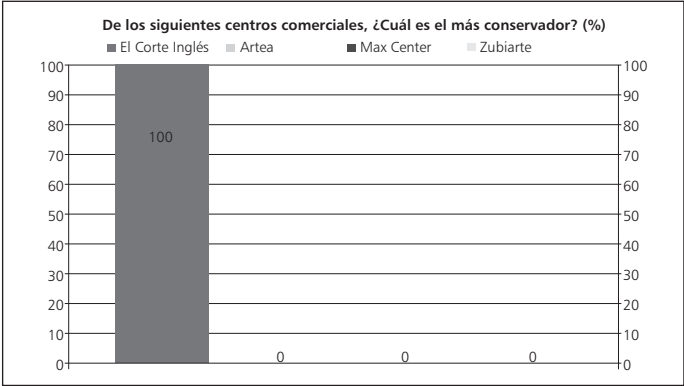
- d.* Probablemente no
 - e.* Seguro que no
18. ¿Ha recomendado la tarjeta de El Corte Inglés a otras personas?
- a.* Sí
 - b.* No
19. ¿Qué ventajas tiene la tarjeta de El Corte Inglés?
- a.*
 - b.*
 - c.*
20. ¿Usa la tarjeta Doble cero con la misma asiduidad que la tarjeta de El Corte Inglés?
- a.* Generalmente sí
 - b.* La uso menos
 - c.* No la uso
21. Si posee la tarjeta, pero no la usa, es porque:
- a.* No le veo ninguna ventaja
 - b.* No suelo llevarla
 - c.* No me la piden cuando realizo una compra
 - d.* Otros motivos
22. ¿Qué inconvenientes le encuentra a la tarjeta Doble cero?
- a.*
 - b.*
 - c.*
23. Cuando hace compras en El Corte Inglés,
- a.* Me acuerdo siempre de dar mi Doble cero
 - b.* Solo la doy si me la piden.
24. Acerca del sistema de funcionamiento de la tarjeta Doble cero
- a.* Estoy de acuerdo con el sistema de acumulación de un porcentaje sobre el importe de compra.
 - b.* Preferiría acumular puntos y poder canjearlos por regalos.
25. ¿Tiene entre 16-35 años?
- a.* Sí
 - b.* No
26. Si ha contestado «sí» a la pregunta anterior, ¿cree que la tarjeta Doble cero tiene ventajas que se ajustan a usted?
- a.* Sí
 - b.* No
27. Desde que es usuario de la tarjeta Doble cero:
- a.* No ha canjeado sus puntos nunca
 - b.* Ha canjeado sus puntos por productos de las firmas asociadas
 - c.* Ha canjeado sus puntos por viajes, entradas de cine u otros servicios
 - d.* Se le han caducado los puntos y no ha podido utilizarlos

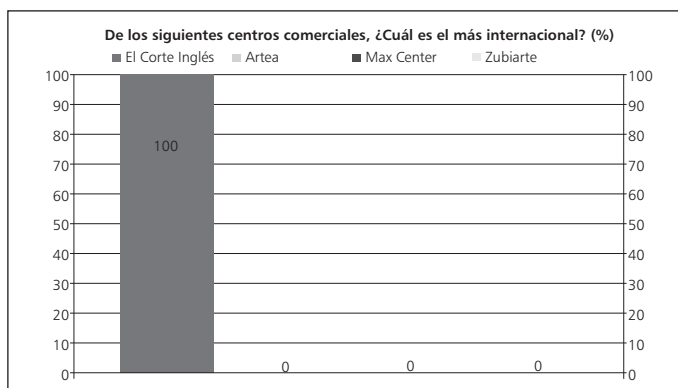
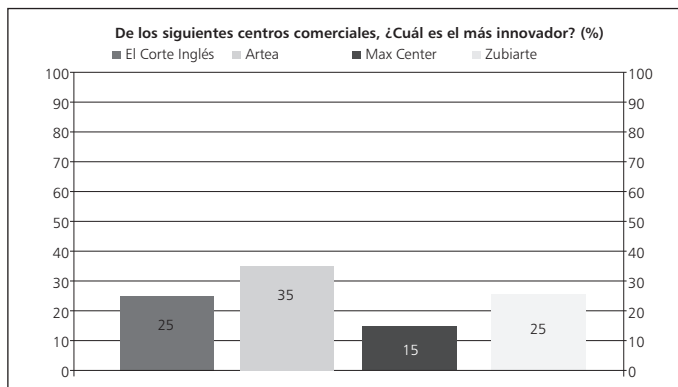
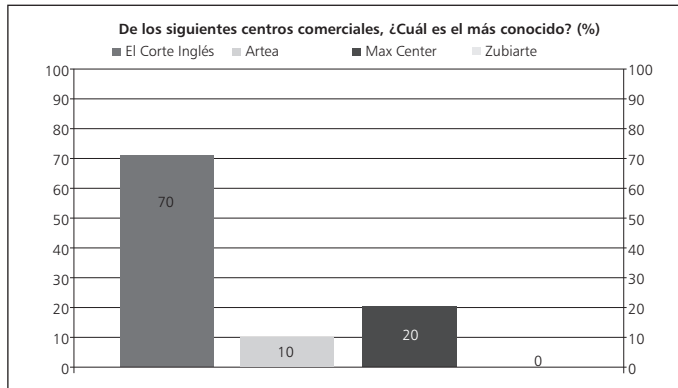
¡Gracias por su colaboración!

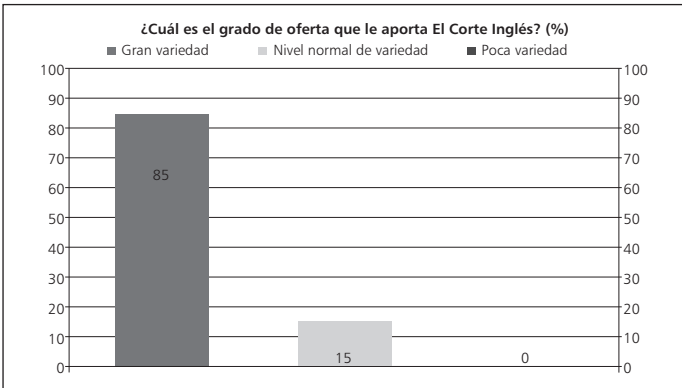
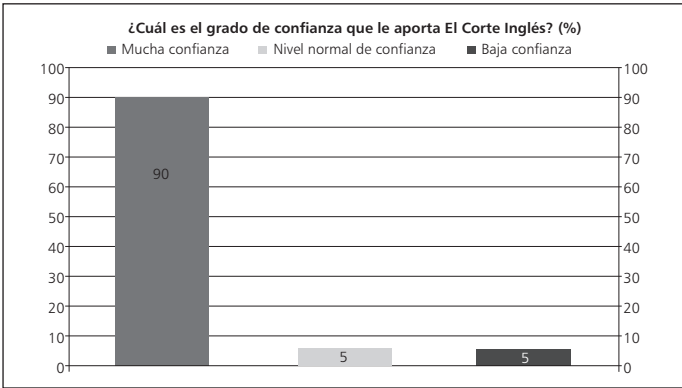
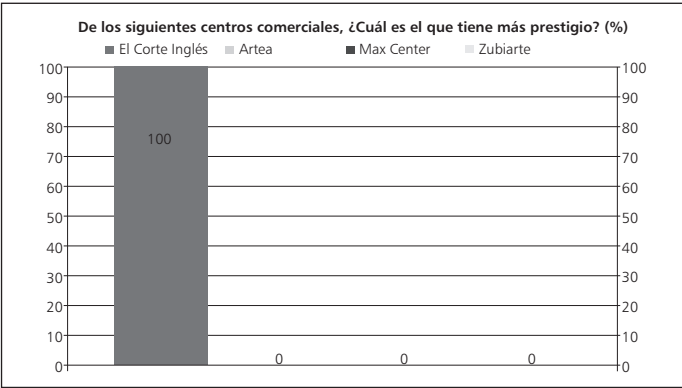
Resultados y gráficas de la encuesta

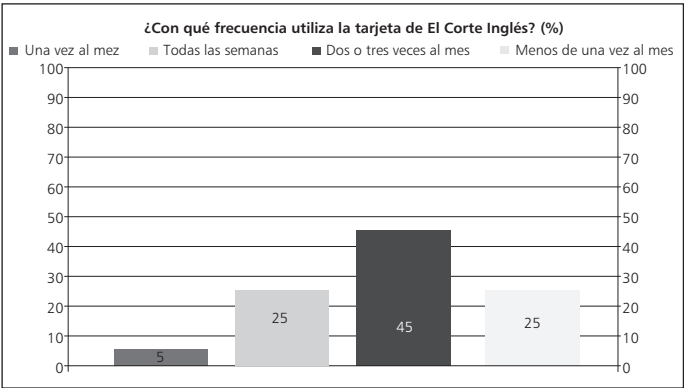
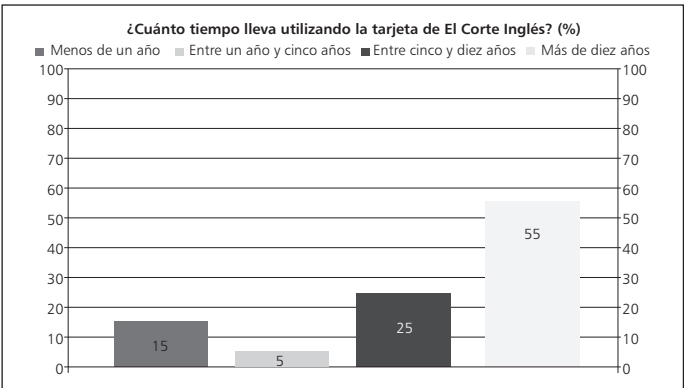
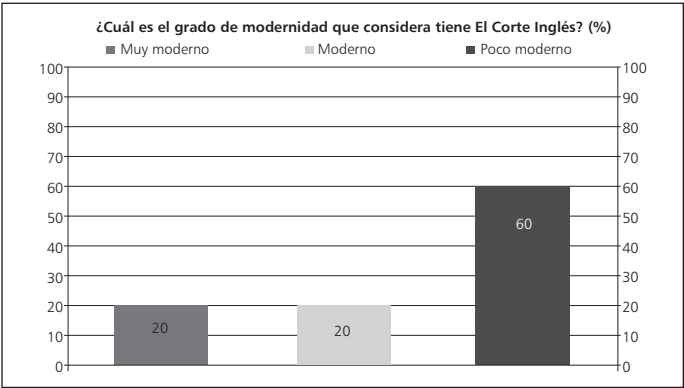
TABULACIÓN SIMPLE

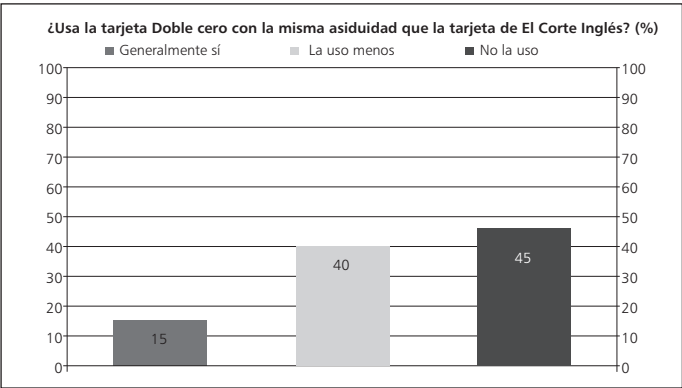
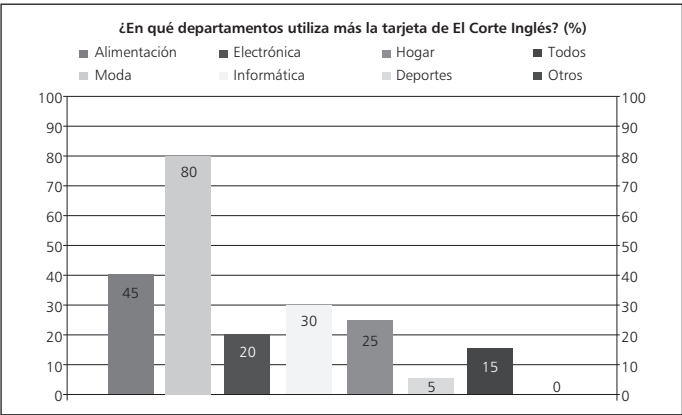
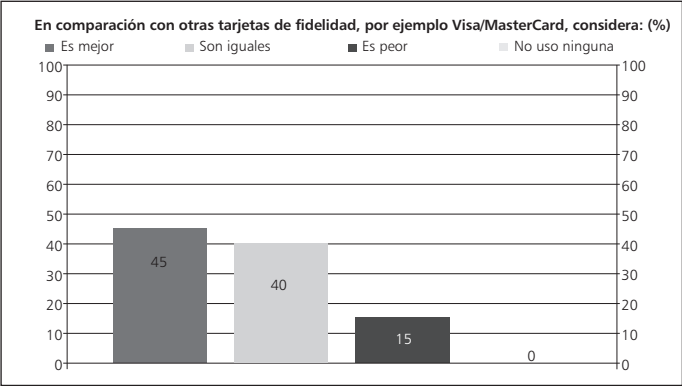


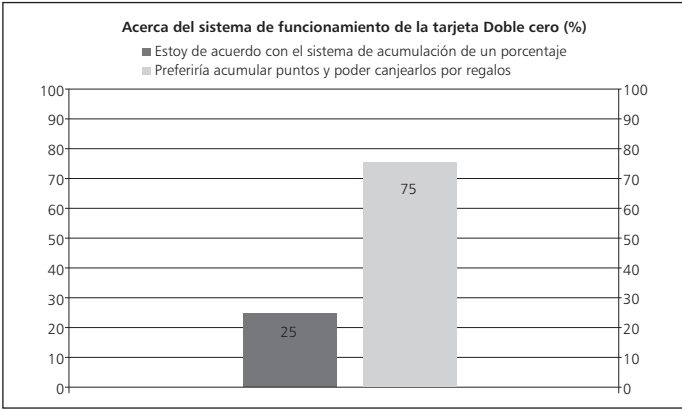
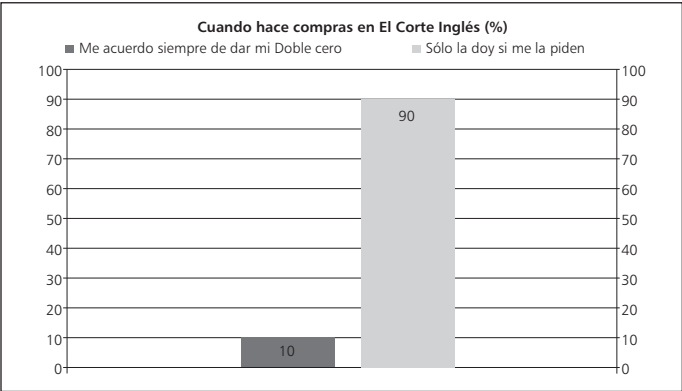
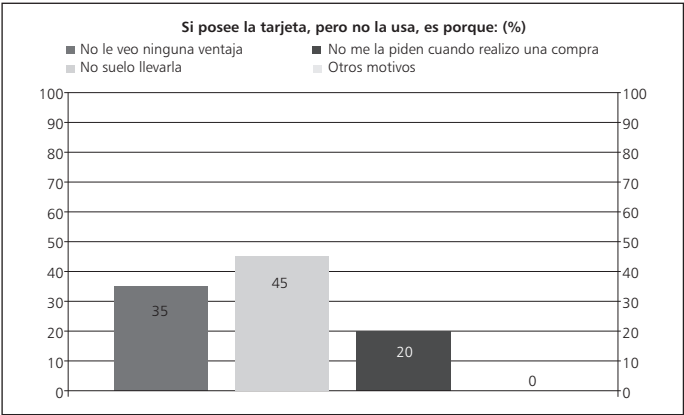




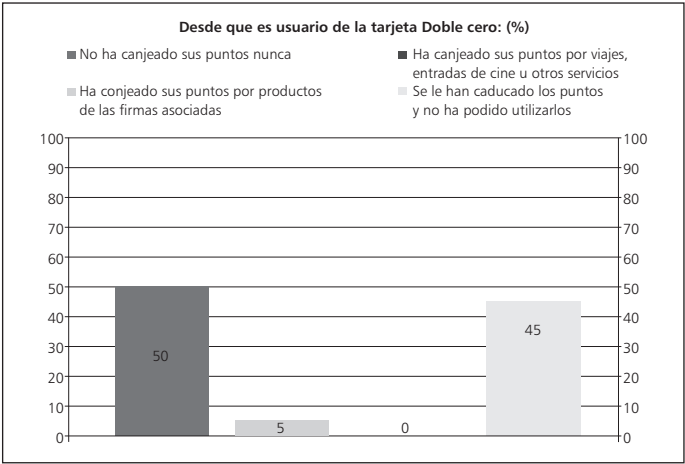
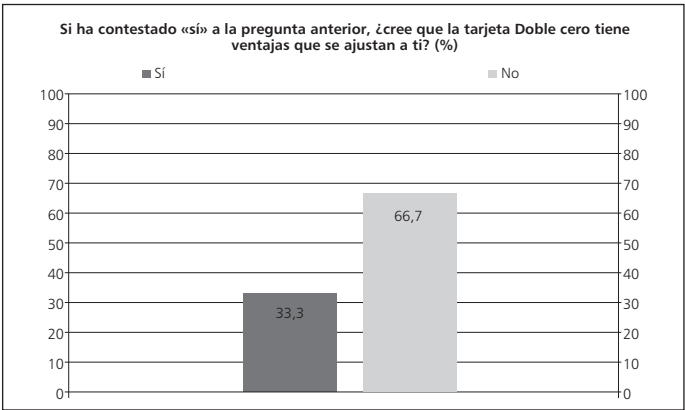








¿Tiene entre 16-35 años?			
Código	Significado	Frecuencias	%
1	Sí	9	45,00
2	No	11	55,00
Total frecuencias		20	100,00



Conclusiones

Tras el análisis de las respuestas obtenidas a las 200 encuestas realizadas, destacan aspectos como que El Corte Inglés es un centro considerado de prestigio internacional, con gran variedad de productos, conservador y serio. Su tarjeta de compra propia es muy conocida y utilizada.

Por contra, la mayoría de los encuestados lo consideran poco moderno y encuentran desventajas en sus dos tarjetas: la tarjeta de El Corte Inglés como tal, y la tarjeta Doble cero.

Aunque aseguran que la tarjeta de El Corte Inglés ofrece comodidades como el pago fraccionado o el parking gratuito, son muchos los que resaltan las escasas diferencias existentes entre esta tarjeta y otras tarjetas de crédito y de débito como pueden ser la Visa o la MasterCard.

Por su parte, la Doble cero es menos conocida y utilizada en general, y son varios de los encuestados los que citan entre los inconvenientes de esta tarjeta la falta de información sobre la misma, la dificultad para obtener y acumular puntos y los problemas para canjear estos.

Caso práctico: Coca-Cola

Historia de Coca-Cola

Primeros pasos

En 1886 en la ciudad de Atlanta (Georgia) un farmacéutico llamado John S. Pemberton desarrolló la fórmula de un jarabe para una bebida deliciosa y refrescante que poco después pasaría a ser comercializada en fuentes de soda. Su contable, Frank Robinson, fue quien ideó la marca y diseñó el logotipo.

En 1891 otro farmacéutico, Asa G. Candler, compró y registró la marca. En cuatro años consiguió que Coca-Cola se bebiera poco a poco en todos los Estados Unidos y en 1897 se produjo la primera exportación del producto fuera del país.

En 1899 Benjamin Thomas y Joseph Whitehead, dos abogados de Tennessee, convencieron a Candler de que les concediera los derechos de embotellado.

El sistema de embotelladores que se estableció es el que continúa actualmente y consiste en autorizar a empresas locales a fabricar, distribuir y vender el producto cuyo preparado básico es suministrado por Coca-Cola.

En 1915 se celebró un concurso de embotelladores para crear un envase único y así poderse distinguir de las imitaciones de Coca-Cola. Lo ganó Alexander Samuelson de la Root Glass Company y, casi cien años más tarde, su «botella contorno» sigue siendo el icono comercial más reconocido del mundo. Se ha dicho que la botella de Coca-Cola es el diseño más familiar de la historia de los productos de consumo, los consumidores asocian la botella a los buenos momentos y a celebraciones compartidas con la familia y amigos.

En 1919 Ernest Woodruff compró todas las acciones de Coca-Cola a la familia Candler y logró consolidar el negocio tras la I Guerra Mundial.

La expansión

En 1923 se establecieron las bases para The Coca-Cola Export Corporation, cuyo propósito era extender el sistema de embotelladores al resto del mundo, y que terminaría constituyéndose oficialmente en 1931; además, nace la caja de seis botellas que tuvo muy buena acogida entre el público de la época.

En 1934, sale la «Red Cooler for Coca-Cola» y con ella empieza la era de los dispensadores automáticos hasta llegar a los actuales sistemas de máquinas de *vending* que disponen de frontales iluminados capaces de reproducir frases, funcionar con tarjetas magnéticas, etc.

En 1945 durante la II Guerra Mundial se marcó el objetivo de suministrar el producto a los soldados en cualquier lugar del mundo. Durante esta etapa se creó un envase ideado para la guerra y que después tendría un gran impacto: la lata de Coca-Cola. La palabra Coke fue registrada como marca oficial este mismo año, después de que se popularizase este nombre, que ya se utilizaba en publicidad desde 1941.

Coca-Cola hoy

La compañía distribuye unos 3.000 productos a través de sus embotelladores a lo largo de 20 millones de puntos de venta diferentes, siendo la empresa de bebidas de mayor tamaño a nivel mundial. En el año 2008 alcanza los 71.000 empleados, sobrepasa las 500 marcas y lanza unas 700

nuevas bebidas. cuatro de las cinco marcas de refrescos más importantes del mundo pertenecen a la Compañía: Coca-Cola, Coca-Cola light, Fanta y Sprite.

En 2010 más de 120 años después de su creación, la compañía cuenta con más de 500 marcas que se distribuyen a lo largo de los cinco continentes, convirtiéndose en la marca comercial más famosa del mundo.

Es conocida por el 94 % de toda la población mundial y es el producto más ampliamente distribuido (vende 1,6 billones de bebidas al día), adquirible en 232 países, muchos más que las naciones que forman la ONU. No es de extrañar que después de la expresión OK, Coca-Cola sea la palabra más reconocida y pronunciada en todo el planeta.

El éxito de Coca-Cola no es fruto de la casualidad ni de la suerte. Coca-Cola ha establecido con los consumidores un vínculo que muy pocas marcas han sido capaces de crear. Y es precisamente esa capacidad para conectar con gente de distintas culturas uno de los secretos que hace que Coca-Cola sea la bebida preferida para miles de personas en el mundo entero.

Con motivo del 125 aniversario, Coca-Cola Company llevó a cabo una estrategia global de comunicación que tiene como objetivo compartir con los consumidores esta celebración. Una campaña de publicidad que recorre la historia de la marca, un proyecto de música con artistas nacionales que rescata los jingles más famosos de la marca y la puesta en marcha de un museo virtual que dará a los consumidores la oportunidad de ver objetos de la marca nunca vistos.

La historia singular de las botellas de Coca-Cola

En una tienda de caramelos de Vicksburg, Mississippi, no daban abasto vendiendo el nuevo refresco y su dueño decidió embotellar la bebida utilizando pequeñas botellas de cristal. En 1898, se firmó el primer acuerdo para embotellar Coca-Cola en todo Estados Unidos.

Hasta 1915, las primeras botellas que se fabricaron eran todas rectas y se parecían mucho unas a otras, siendo por otro lado muy fáciles de imitar por los competidores. Para evitar esto, ese mismo año, los embotelladores junto con la compañía propusieron un concurso a varios fabricantes de cristal con el fin de crear un envase único y exclusivo y que les permitiera ser reconocidos inmediatamente.

Alexander Samuelson buscó en las páginas de una enciclopedia imágenes sobre los ingredientes que contenía el refresco con el fin de encontrar en esas ilustraciones la inspiración para crear y diseñar la que sería la nueva y distintiva botella de Coca-Cola. La imagen de la baya de la nuez de cola llamó su atención y su forma afilada le dio la inspiración que necesitaba para crear una botella contorneada como la actual.

En 1960, se inscribió en el Registro Principal la botella «contour» como marca registrada.

Coca-Cola y su éxito publicitario

Conseguir crear un fuerte vínculo entre los consumidores y una marca no es una tarea fácil y de hecho son muy pocas las empresas que lo consiguen. Sin embargo, Coca-Cola es una de ellas, y es precisamente esa capacidad para conectar con gente de distintas culturas uno de los secretos que hace que esta bebida refrescante sea una de las más preferidas por miles de personas en el mundo entero.

Desde sus orígenes, la vida de Coca-Cola corre paralela a la de su publicidad. Siempre ha marcado la tendencia publicitaria imperante en cada momento y siempre haciéndolo bajo una misma idea: el concepto de refrescarse asociado a momentos de placer, de emociones, de disfrute y de relajación.

El primer anuncio de Coca-Cola apareció apenas dos semanas después de su salida al mercado, el 8 de mayo de 1886 ya se estaba publicitando en un periódico local de Atlanta y decía «Coca-Cola... ¡Deliciosa! ¡Refrescante! ¡Estimulante! ¡Vigorizante!»

El primer responsable de la publicidad de Coca-Cola fue Frank M. Robinson que fue el que en 1886 diseñó el trazo que desde entonces se utiliza como logotipo de la marca.

Por otro lado, los eslóganes de Coca-Cola a lo largo de toda su historia todavía se encuentran en la memoria de muchos de sus consumidores. Algunos de ellos, como «La chispa de la vida», «Coca-Cola es así», «Sensación de vivir» u otros más recientes como «Estás aquí para ser feliz», han convertido a Coca-Cola en algo más que un refresco, nos atreveríamos a hablar de un símbolo del buen gusto.

Cabe hacer mención a las campañas publicitarias navideñas de la marca que destacan habitualmente por su gran éxito. Este éxito llega una vez más como consecuencia de anuncios cargados de sensaciones y emociones que llegan directamente a los corazones de los telespectadores y que además, hacen que se queden grabados en sus retinas para siempre. Es más, no se puede pasar por alto el anuncio de la Navidad de 1931, donde Coca-Cola sin saberlo aún, presentó al mundo por primera vez la imagen de Santa Claus tal y como la conocemos en la actualidad.

En 1971 Coca-Cola lanza uno de sus mayores éxitos publicitarios en televisión: el anuncio en el que se puede ver a niños de varias nacionalidades cantando una canción que habla de paz, bajo el título «I'd like to buy the World a Coke», parte de su campaña «It's the real thing», esta estrategia publicitaria pretende conectar a Coca-Cola con un mundo occidental sensibilizado con acontecimientos como la guerra de Vietnam. La canción del spot, interpretada por el grupo británico New Seekers, vendió más de un millón de copias.

Por último y con motivo del 125 aniversario, Coca-Cola Company llevó a cabo una estrategia global de comunicación que tienen como objetivo compartir con los consumidores esta celebración. Una campaña de publicidad que recorre la historia de la marca, un proyecto de música con artistas nacionales que rescata los jingles más famosos de la marca y la puesta en marcha de un museo virtual que dará a los consumidores la oportunidad de ver objetos de la marca nunca vistos.

Estudio de Mercado de la marca y productos Coca-Cola. Planteamiento inicial. Cuestionarios

Modelo de encuesta:

1. Sexo:
 - a. Mujer
 - b. Hombre
2. Edad:
 - a. Entre 14 y 18
 - b. Entre 18 y 30
 - c. Entre 30 y 40
 - d. Entre 40 y 50
 - e. Más de 50
3. ¿Es usted consumidor de bebidas de cola?
 - a. Sí
 - b. No
4. ¿Por qué consume bebidas de cola?
 - a. Por la cafeína
 - b. Por su sabor dulce
 - c. Por las burbujas

- d.* Porque refresca
 - e.* Otros
- 5. ¿Cuándo piensa en un refresco de cola piensa en...?
- 6. ¿Por qué prefiere Coca-Cola y no otro refresco?
- 7. Nombre los tres productos de Coca-Cola que más consuma:
 - a.*
 - b.*
 - c.*
- 8. Cite tres nombres de refresco de cola:
 - a.*
 - b.*
 - c.*
- 9. ¿Conoce los siguientes tipos de Coca-Cola?
 - a.* Cola-Cola sin cafeína
 - b.* Coca-Cola Light
 - c.* Coca-Cola Light sin cafeína
 - d.* Coca-Cola Light limón
 - e.* Coca-Cola Zero
 - f.* Coca-Cola Zero sin cafeína
- 10. ¿Qué recuerda de Coca-Cola Light al limón?
 - a.* Spot
 - b.* Sabor
 - c.* Envase
 - d.* Nada
- 11. ¿Qué tipo de Coca-Cola consume más?
 - a.* Siempre consumo la misma.
 - b.* A veces consumo Light, otras Zero, otras la clásica.
 - c.* Me saben todas igual
- 12. ¿Con qué frecuencia consume Coca-Cola?
 - a.* Una vez al día
 - b.* Varias veces al día
 - c.* Una vez a la semana
 - d.* Varias veces a la semana
 - e.* Muy esporádicamente
- 13. ¿Dónde consume más Coca-Cola?
 - a.* En casa
 - b.* En bares
 - c.* En el cine
 - d.* En discotecas
 - e.* En el trabajo

14. Normalmente, usted consume Coca-Cola:
- A lo largo de todo el día
 - En las comidas
 - Cuando salgo (en combinados, sola, de vacaciones...)
 - De forma muy esporádica
15. ¿En qué grado está usted de acuerdo con las siguientes descripciones y afirmaciones sobre la Coca-Cola Clásica, Light y Zero?

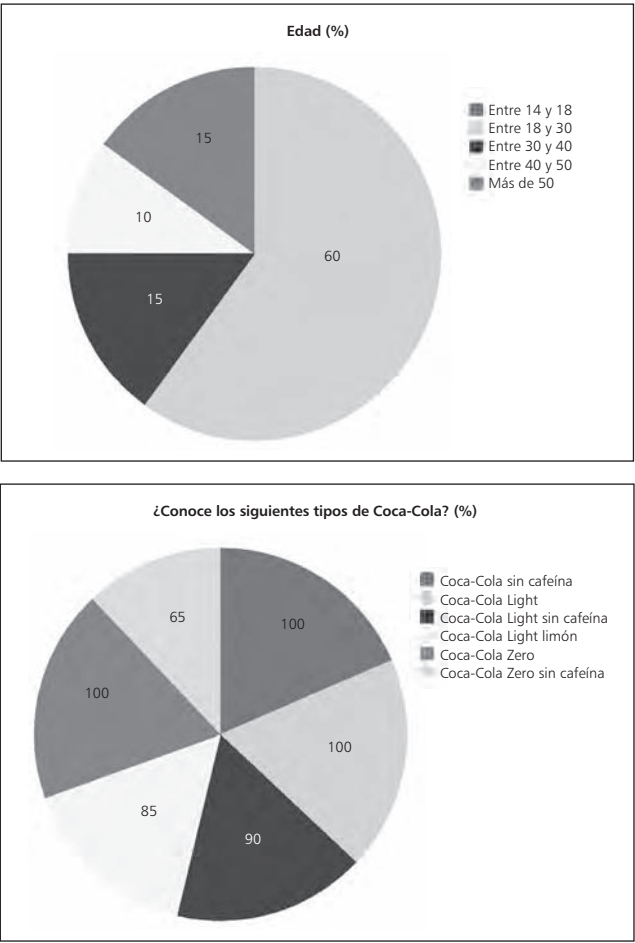
	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Poco de acuerdo	Totalmente en desacuerdo	No la he consumido
Las tres son fáciles de adquirir en supermercados					
Las tres son fáciles de adquirir en bares y/o discotecas					
Saben igual					
La Coca-Cola Light es para mujeres					
El precio de la Light y la Zero es muy superior					
El envase es claramente diferenciador					

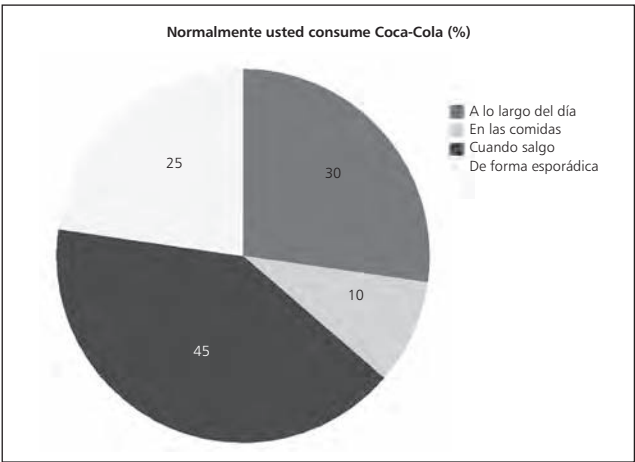
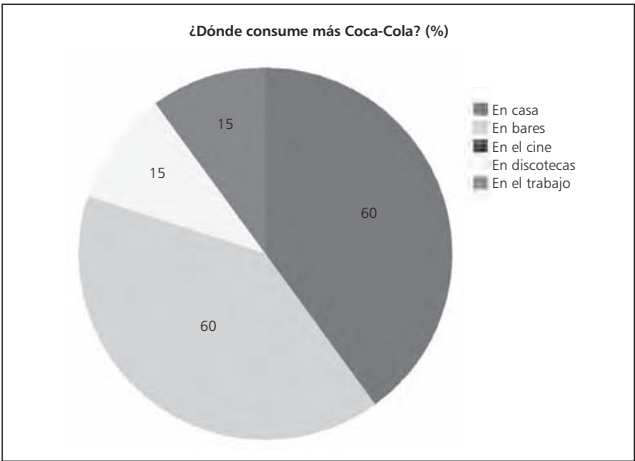
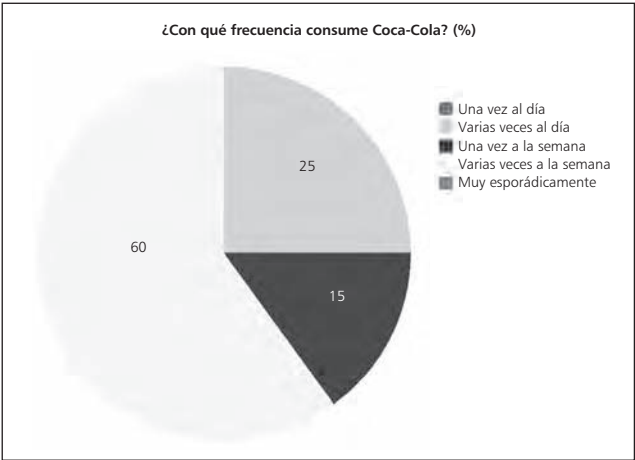
16. ¿Conoce cuáles son las diferencias entre la Coca-Cola light y la Zero?
- Sí
 - No
17. ¿Le gusta la Coca-Cola Zero?
- Sí, mucho
 - Me gusta, pero no es gran cosa
 - Prefiero la Light
 - Prefiero la clásica
 - No la he consumido
18. Percibe Coca-Cola para su salud como:
- Buena
 - Mala
 - Indiferente
19. ¿Cree que cada producto de Coca-Cola (Clásica, Zero, Light...) tiene un sabor especial que lo hace distinto del resto?
- Sí, no tienen nada que ver entre ellas
 - No percibo diferencias entre la Light y la Zero
 - No percibo diferencias entre la Light y la normal
 - No percibo diferencias entre la Zero y la normal
 - No, todos los tipos de Coca Cola me saben igual
20. Si quiere una Coca-Cola Light y solo hay Zero:
- Tomo otro refresco
 - Tomo Zero, son parecidas

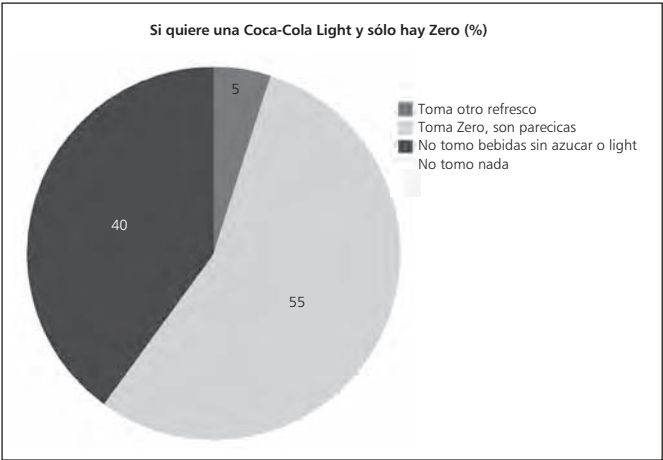
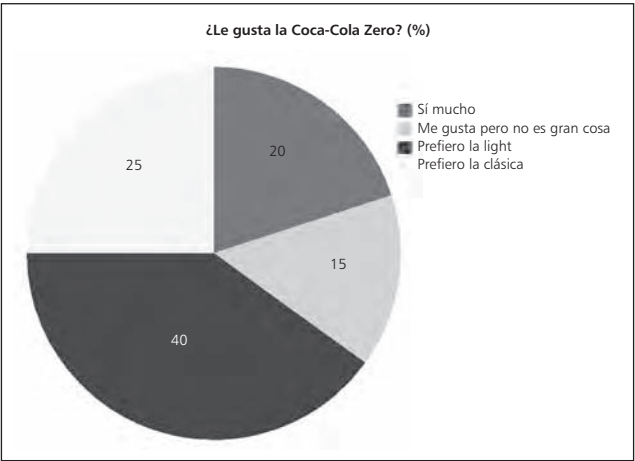
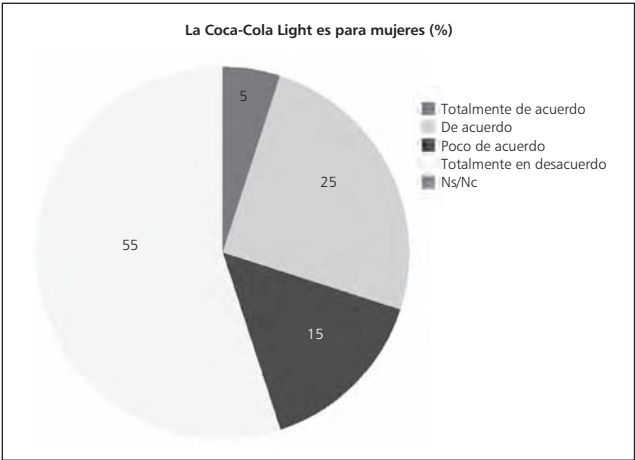
- c. No tomo bebidas sin azúcar o light
d. No tomo nada
21. Si no tuviese la oportunidad de consumir Coca-Cola, ¿estaría dispuesto a sustituirla por otra marca de la competencia?
a. No
b. Sí
22. ¿Cuándo piensa en Coca-Cola, qué es lo primero que le viene a la cabeza?
a. Su sabor
b. Sus anuncios
c. Buenos recuerdos
d. Nada
e. Otros
- ¡Gracias por su colaboración!

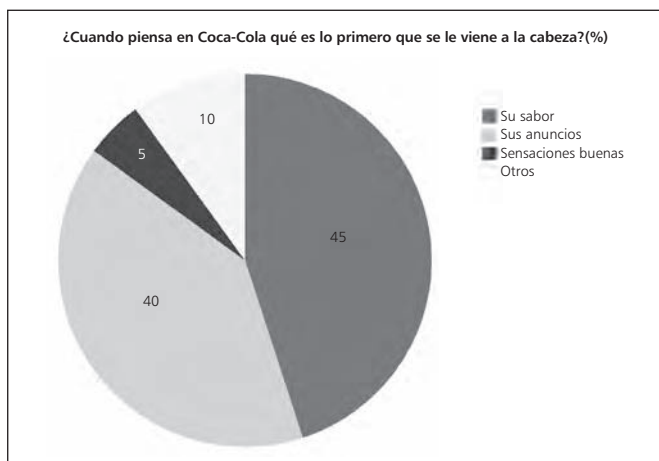
Resultados y gráficas de la encuesta

TABULACIÓN SIMPLE









Conclusiones

Después de realizar la investigación comercial de Coca-Cola a una muestra elegida de 200 personas y tras tabular y analizar los datos hemos llegado a una serie de conclusiones:

La mayoría de los consumidores de Coca-Cola se encuentran entre los 18 y 30 años, son conocedores de todas las variedades de Coca-Cola, como son la clásica, light, zero, al limón y las que no tienen cafeína.

La frecuencia de consumo es de varias veces a la semana en bares o en casa, además de ser un consumo de ocio (en combinados o vacaciones), no se suele consumir la misma variedad siempre, unas veces se consume la light o la zero y otras la clásica.

En caso de no haber Coca-Cola no consumen, en general un producto de la competencia sino que prefieren otro refresco o bebida.

En cuanto a la Coca-Cola light los consumidores están totalmente en desacuerdo acerca de que sea para mujeres, además de preferirla frente a la Coca-Cola zero.

Lo que más recuerdan los consumidores acerca de Coca-Cola son sus anuncios y su sabor. Mientras que la Coca-Cola light al limón básicamente es recordada solo por el anuncio.

Bibliografía

- BARCELÓ ROCA, M. (2001): *Hacia una economía del conocimiento*. ESIC. Madrid.
- BEIJE, P. (1998): *Technological change in the modern economy: Basic topics and new developments*. Edward Elgar. London.
- BELL, D. (1973): *The coming of post-industrial society: A venture in social forecasting*. Basic Books. New York.
- BERTIER, P; BOUROCHE, J. M. (1981): *Analyse des données multidimensionnelles*. PUF. París.
- BERUMEN, S; ARRAIZA IBARRA, K; BAGNASCO, F (2005): «Información y tecnología, y sus posibilidades para mejorar la competitividad de las empresas». *EAN*, N.º 53, pp. 6-23. Madrid.
- BOSCHERINI, F; NOVICK, M. YOGUEL, G. (2003): *Nuevas tecnologías de información y comunicación: los límites en la economía del conocimiento*. Miño y Dávila. A Coruña.
- BUSTAMANTE, E. (2002): *Comunicación y cultura en la era digital: industrias mercados y diversidad en España*. Gedisa. Barcelona.
- CAMERON, R; NEAL, L. (2005): *Historia económica mundial*. Alianza Editorial. Madrid.

- CASTELLS, M. (1996): *The rise of the network society, the information age: economy, society and culture*. Blackwell. Oxford.
- CEBRIAN DE LA SERNA, M. (2005): *Tecnologías de la información y comunicación*. Pirámide. Madrid.
- GORE, A. (1993): *La tierra en juego: ecología y conciencia ambiental*. Enece. Barcelona.
- HAMMOND, J. S.; KEENEY, R. L.; RAIFFA, H (2001): *Decisiones inteligentes: guía práctica para tomar mejores decisiones*. Gestión 2000. Barcelona.
- KOTLER, P. (1992): *Dirección de Marketing*. Prentice Hall. Madrid.
- LOASBY, B. J. (1991): *Equilibrium and evolution: an exploration of connecting principles in economics*. Manchester University Press. Manchester.
- MAQUEDA LAFUENTE, F. J. (1990): *Cómo crear y desarrollar una empresa: Planificación y control de actividades*. Deusto. Bilbao.
- (1992): *Dirección estratégica y planificación financiera de la PYME*. Díaz de Santos. Madrid.
- (1994): *Cuadernos de dirección estratégica y planificación*. APD y SPRI. Bilbao.
- (1994): *Marketing estratégico para empresas de servicios*. Díaz de Santos. Madrid.
- (1996): *Creación y dirección de empresas*. Ariel. Barcelona.
- (2003): *Tu propia empresa: un reto personal. Manual útil para emprendedores*. ESIC. Madrid.
- (2003): *Protocolo empresarial: una estrategia de Marketing*. ESIC. Madrid.
- (2010): *Marketing, innovación y nuevos negocios*. ESIC. Madrid.
- MARSHALL, A. (1890): *Principles of economics*. MacMillan. London.
- MILLIER, P. (1995): *Marketing estratégico de productos de alta tecnología*. Gestión 2000. Barcelona.
- MUNUERA, J. L.; RODRIGUEZ ESCUDERO, A. I. (1998): *Marketing estratégico: teoría y casos*. Pirámide. Madrid.
- OLAMENDI, G. (2005): *El Plan de Marketing en plan sencillo*. G. O. Bilbao.
- ROSANDER, A. C. (1994): *Los catorce puntos de Deming aplicados a los servicios*. Díaz de Santos. Madrid.
- SCHUMPETER, J. A. (1942): *Capitalismo, socialismo y democracia*. Fondo de Cultura Económica. México.
- SIMON, HERBERT A. (2005): *Darwinism, altruism and economics*. Cambridge University Press. Cambridge.
- SMITH, A. (1776): *La riqueza de las naciones*. Fondo de Cultura Económica. México.
- SMITH, K. (2005): *Measuring innovation*. Oxford University Press. Oxford.
- TORVALDS, L; DIAMOND, D. (2001): *Just for fun: the story of an accidental revolutionary*. Harper Business. New York.
- VELASCO, F. (2007): *Aprender a elaborar un plan de negocio*. Paidós Ibérica. Madrid.
- VERNETTE, E. (1994): *Marketing fundamental*. Gestión 2000. Barcelona.
- VILASECA I REQUENA, J; TORRENT SELLENS, J. (2005): *Principios de economía del conocimiento. Hacia una economía global del conocimiento*. Pirámide. Madrid.

Epílogo

Innovación tecnológica en el marketing y las ventas

Silvia Leal

Directora Académica de IE (Instituto Empresa) Business School

No es un nuevo objeto de debate originado por la difícil situación económica en la que nos encontramos. Las «reglas del juego» de economías, mercados y empresas se han transformado radicalmente. Se ha erigido un nuevo paradigma, que ha evolucionado desde el pensamiento de los clásicos, en el que se sostenía que las fuentes del crecimiento económico y del bienestar de las naciones se encontraban en el *stock* y la acumulación de capital, así como de la mano de obra disponible, mientras que elementos como el conocimiento científico y tecnológico, la educación y el capital humano, se consideraban exógenos a dichos procesos. Por ello, frente a los factores productivos tradicionales, elementos como la información y el conocimiento, las tecnologías de la información y la comunicación (TIC) y la innovación, fundamentalmente tecnológica, han ganado posiciones, ubicándose como los principales pilares del tejido empresarial y modificando drásticamente sus mecanismos de funcionamiento, lo que ha tenido un fuerte impacto no solo económico, sino también social. En este escenario, la innovación se ha convertido en un factor determinante sobre el progreso de las empresas, clave para su supervivencia y, por supuesto, motor fundamental en el proceso de generación y el posterior mantenimiento de sus ventajas competitivas.

No obstante, esta reflexión no es parte de una nueva corriente de pensamiento o del resultado de recientes investigaciones. De hecho, Tom Peters (1985), a quien la revista *Fortune* denominó el Ur-gurú (gurú de los gurús), tras publicaciones como *Pasión por la Excelencia*, afirmó hace ya más de dos décadas, que las reglas de oro para el éxito empresarial pueden limitarse a dos: marketing e innovación. Este pensamiento coincide en gran medida con el de Drucker (1954), que afirmaba: «El marketing (...) es toda la empresa vista desde la perspectiva de su resultado final, es decir, desde el punto de vista del cliente», agregando: «Una empresa tiene dos, y solo dos, funciones básicas: marketing e innovación. El marketing y la innovación producen resultados, el resto son costos», pensamiento sobre el que Kotler (2005) afirmaba que se ha sentido profundamente influido.

Pero el origen de esta reflexión tampoco encuentra aquí su raíz, puesto que se manifiesta con claridad en la obra de Schumpeter (1939), reconocido economista austriaco pionero en destacar la importancia de los fenómenos tecnológicos en el crecimiento económico, quien coincide a su vez y en gran medida con aportaciones anteriores como las de Adam Smith (1723-1790) y David Ricardo (1772-1823). Por ello, podemos afirmar que más allá de las palabras y de la manera de formular los problemas y las soluciones que históricamente se han planteado las empresas desde prácticamente su origen, poco hay distinto en la esencia, encontrándose la innovación en el centro de las distintas respuestas que a lo largo del tiempo se han proporcionado para hacer frente al recurrente debate sobre los elementos que determinan el éxito de una organización.

Sí encontramos, sin embargo, importantes «matices» respecto a la naturaleza de las fuentes de innovación, y es que bajo nuestro escenario actual, las tecnologías de la información y las comunicaciones se han convertido, sin duda, en uno de los principales y más poderosos agentes de creatividad, y por lo tanto de innovación de las organizaciones, convirtiéndose así en un asunto esencial para las empresas. Por ello, cuando nos referimos a la sociedad de la información no

hablamos de «e» de evolución, sino de «e» de explosión, puesto que se ha producido un cambio paradigmático con un alcance global, que lejos de estabilizarse, cada día se desarrolla con más fuerza (Jiménez, 2002).

En este escenario, los procesos de marketing y ventas no han quedado fuera del impacto de las nuevas tecnologías en la empresa, habiendo sido, por el contrario, algunas de las áreas que más fuertemente se han visto afectadas, donde se ha producido un cambio de paradigma que ha modificado radicalmente las claves del marketing. Han surgido así nuevas realidades, como el comercio electrónico, los *marketplaces*, el marketing por Internet, las herramientas para la gestión de las relaciones con el cliente (CRM), el marketing *one-to-one*, o el fenómeno de las redes sociales. Más concretamente, lo que algunos han denominado el *e-business* y el *e-marketing*, haciendo referencia a todas aquellas aplicaciones de las tecnologías de la información y las comunicaciones en el ámbito de estas actividades.

Estas nuevas herramientas permiten añadir mayor valor a los productos y servicios de la empresa en el mercado, amplían los canales de distribución existentes hasta el momento, mejoran los sistemas y mecanismos de venta y postventa y, sobre todo, permiten a la empresa acercarse a los clientes, desarrollando una relación mucho más directa, interactiva y, sobre todo, personalizada, dándoles una posición de mayor poder en el negocio, llegando incluso a marcar en gran medida las reglas del juego. Se hace, por ello, necesario la puesta en marcha de herramientas y mecanismos que permitan anticiparse a sus necesidades y que doten de mayor valor a la relación con el cliente, para asegurar la supervivencia de la empresa y, por supuesto, una posición en el mercado en el medio y largo plazo. En otras palabras, se erige un nuevo paradigma económico y social, denominado comúnmente sociedad de la información, que transforma los enfoques tradicionales de conducta de los consumidores, y con ello de las empresas, obligando al rediseño de las estrategias, herramientas y procedimientos de acercamiento al mercado, dando lugar a nuevos conceptos como el *e-business* y el *e-marketing*, que incorporan al comercio y al marketing tradicional los nuevos factores necesarios para generar adecuadamente las relaciones con los clientes, en un nuevo contexto de mayor dinamismo e interrelación, donde las nuevas tecnologías pasan a ocupar un papel fundamental. Bajo esta nueva realidad, las nuevas tecnologías proporcionan a las empresas la posibilidad de generar nuevos modelos de negocio, así como de dotar de mayor eficiencia sus procesos, lo que no queda ajeno a las funciones de ventas y marketing, siendo necesario conocer las herramientas disponibles y las mejores prácticas desarrolladas a su alrededor, como motor de innovación y, por supuesto, clave para la supervivencia.

Marketing

para los nuevos tiempos

Coordinador: Javier Maqueda

Marketing para los nuevos tiempos nace como un manual de referencia en el ámbito universitario, empresarial y social.

Un importante número de autores, todos ellos Catedráticos y Profesores de las más importantes Universidades y Escuelas de Negocios del estado español, han aunado sus conocimientos y esfuerzos para dar a conocer las últimas tendencias e investigaciones en el campo del marketing.

La obra pretende servir de guía a los estudiantes de Grado y cursos superiores interesados en los aspectos esenciales de la Dirección comercial, y también de ayuda a aquellas personas que deseen adentrarse y ampliar sus conocimientos en el apasionante mundo comercial.

Teniendo en cuenta que los beneficios íntegros de los derechos de autor del libro van destinados a la obra social de Aldeas Infantiles SOS, hemos intentado utilizar el lenguaje científico que exigen los temas abordados sin descuidar su fácil comprensión.

Queremos dar las gracias a El Corte Inglés y a Coca-Cola por su colaboración en el desarrollo de los casos prácticos.



ALDEAS
INFANTILES SOS

www.mcgraw-hill.es



The McGraw-Hill Companies