

18ª EDICIÓN
Revisada y actualizada



EL PLAN DE MARKETING EN LA PRACTICA

José María Sainz de Vicuña Ancín

Seleccionado como
uno de los 20 mejores libros
de gestión por
la revista Capital



José María Sainz de Vicuña Ancín

Doctor en Ciencias Económicas y Empresariales por la Universidad Autónoma de Madrid, Master in Business Administration (MBA) por la London Business School (Universidad de Londres) y licenciado en Ciencias Económicas y Empresariales por la ESTE (Universidad de Deusto).

Desde 1976, que inicia su actividad profesional y docente, ha ejercido cargos diversos en la universidad (secretario de facultad, director de departamento, director del Programa Master y vicedecano) y en la empresa (director de marketing, director de marketing y cuentas, director de unidad de negocio, director general, miembro de diversos consejos de administración y presidente).

Como consultor de alta dirección, colabora con numerosos gobiernos, organizaciones, instituciones y empresas multinacionales, nacionales y locales de todo tamaño.

Actualmente es socio director de SDV-HUMAN y profesor de la Deusto Business School (Universidad de Deusto).

Conferenciante habitual en foros empresariales, es autor, entre otros, de los libros *El plan de marketing en la pyme* (2ª edición); *Innovar con éxito*; *Internacionalización e innovación en la empresa*; *El plan estratégico en la práctica* (3ª edición); *La distribución comercial: Opciones estratégicas* (2ª edición); *y Marketing estratégico para el pequeño y mediano comercio* (5ª edición); así como de numerosos artículos de marketing y estrategia.

Madrid 2013

José M.ª Sainz de Vicuña Ancín

El Plan de Marketing en la Práctica

18ª Edición revisada
y actualizada

Primera edición: Octubre 1995
Segunda edición: Noviembre 1996
Tercera edición: Mayo 1997
Cuarta edición: Julio 1999
Quinta edición: Enero 2000
Sexta edición: Marzo 2001
Séptima edición: Enero 2002
Octava edición: Enero 2003
Reimpresión: Octubre 2004
Novena edición: Noviembre 2004
Décima edición: Abril 2006
Undécima edición: Octubre 2007
Duodécima edición: Octubre 2008
Decimotercera edición: Septiembre 2009
Decimocuarta edición: Abril 2010
Decimoquinta edición: Enero 2011
Decimosexta edición: Octubre 2011
Decimoséptima edición: Mayo 2012
Decimooctava edición: Octubre 2013

© ESIC EDITORIAL

Avda. de Valdeñigrales, s/n. 28223 Pozuelo de Alarcón (Madrid)
Tel.: 91 452 41 00 - Fax: 91 352 85 34
www.esic.es

© José M.ª Sainz de Vicuña Ancín

I.S.B.N.: 978-84-7356-959-0
Depósito Legal: M-25757-2013
Cubierta: Gerardo Domínguez

Fotocomposición y Fotomecánica: Nueva Maqueta
Doña Mencía, 39
28011 Madrid

Imprime: Gráficas Dehon
La Morera, 23-25
28850 Torrejón de Ardoz (Madrid)

Impreso en España

Queda prohibida toda reproducción de la obra o partes de la misma por cualquier medio sin la preceptiva autorización previa.

Índice

PRÓLOGO	15
PRESENTACIÓN	17
OPINIONES DE PROFESIONALES SOBRE EL LIBRO	21
AGRADECIMIENTOS	25

PRIMERA PARTE: **PRESENTACIÓN GENERAL**

Capítulo 1. Marketing y Planificación	29
1.1. ¿Qué es marketing?.....	31
1.2. Papel del responsable de marketing en las organizaciones hoy.	34
1.2.1. Impulsar la mentalidad de marketing.....	34
1.2.2. Preocuparse tanto del marketing estratégico como del marketing operativo	38
1.2.3. Asumir el marketing relacional	43
1.2.4. Responsabilizarse tanto del marketing externo como del interno	45
1.2.5. Liderar el proceso de servicio al cliente.....	45
1.3. Orientación al cliente sí pero... mejor «orientación al mercado».	46
1.3.1. ¿Orientación al consumidor final u orientación al cliente?.	46
1.3.2. ¿Orientación al cliente u orientación al mercado?.....	48
1.4. ¿Merece la pena planificar?	49
ANEXO 1: Síntomas de la falta de planificación de marketing.....	54

Capítulo 2. El Plan de Marketing dentro del Proceso de Planificación Global.....	57
2.1. El proceso de planificación global	59
2.2. El proceso de planificación comercial y de marketing.....	64
2.3. Plan de marketing estratégico versus plan estratégico.....	68
2.4. Relevancia del plan de marketing para la PYME.....	70
ANEXO 2: Interrelación entre planificación estratégica y de marketing..	73
Capítulo 3. El Plan de Marketing	75
3.1. ¿Qué es un plan de marketing?	77
3.2. Las ventajas de un plan de marketing.....	79
3.3. Algunas consideraciones generales.....	80
3.4. Fases y etapas en la elaboración de un plan de marketing...	83
3.4.1. Análisis de la situación	85
3.4.2. Diagnóstico de la situación	91
3.4.3. Objetivos de marketing.....	92
3.4.3.1. Objetivos cualitativos	92
3.4.3.2. Objetivos cuantitativos	92
3.4.4. Estrategias de marketing.....	93
3.4.4.1. Estrategia de cartera.....	93
3.4.4.2. Estrategia de segmentación y de posicionamiento	95
3.4.5. Planes de acción	110
3.4.6. Priorización de los planes de acción	112
3.4.7. Cuenta de explotación previsional	113
3.4.8. Indicadores para el seguimiento del plan.....	113

SEGUNDA PARTE:

PRESENTACIÓN DE LAS FASES DE ELABORACIÓN DEL PLAN DE MARKETING «PASO A PASO»

Capítulo 4. Primera Etapa: Análisis de la Situación	119
4.1. Marco en el que se desarrolla el análisis de la situación	121
4.2. Análisis externo.....	123
4.3. Análisis interno	135
4.4. Los sistemas de información	137
4.5. Análisis de la situación en ARDOA	141
4.5.1. Análisis de la situación interna	142

4.5.2. Análisis de la situación externa	146
4.5.2.1. Análisis de la estructura del mercado	146
4.5.2.2. Análisis de la naturaleza del mercado	158
4.5.2.3. Evolución y tendencias del mercado.....	169
ANEXO 3: Técnicas para la recopilación de la información.....	171
Capítulo 5. Segunda Etapa: Diagnóstico de la Situación.....	173
5.1. Herramientas más usuales para el diagnóstico.....	175
5.2. Análisis DAFO.....	176
5.3. Matriz de posición competitiva	181
5.4. Aplicación del Diagnóstico de la Situación a ARDOA	189
5.4.1. Aplicación de la Matriz de Posición Competitiva a ARDOA.	189
5.4.2. Aplicación del análisis DAFO a ARDOA.....	196
ANEXO 4: Oportunidades producidas por los cambios en la cadena de valor alimentaria.....	207
ANEXO 5: Amenazas para la industria alimentaria	208
Capítulo 6. Tercera Etapa: Fijación de los Objetivos de Marke- ting.....	210
6.1. Introducción: Importancia de las decisiones estratégicas	211
6.2. Objetivos de marketing	214
6.3. Tipos de objetivos:.....	215
6.3.1. Objetivos estratégicos diferentes según la dimensión de la empresa: efecto en los objetivos de marketing ..	215
6.3.2. Efecto de la madurez de los mercados en la definición de los objetivos de marketing.....	221
6.3.3. Objetivos de marketing más habituales	224
6.4. Criterios para la elección de los objetivos de marketing.....	228
6.5. Objetivos de marketing de ARDOA	237
Capítulo 7. Cuarta Etapa: Elección de las Estrategias de Marke- ting.....	247
7.1. Introducción.....	249
7.2. Coherencia con la estrategia corporativa y delimitación de los campos	250
7.3. Estrategia de cartera.....	256
7.3.1. Matrices del Boston Consulting Group (BCG).....	257
7.3.2. Matriz de dirección del crecimiento (Ansoff).....	262
7.3.3. Crecimiento interno o externo.....	270

7.4. Estrategias de segmentación, de posicionamiento y de fidelización	273
7.4.1. Estrategia de segmentación	273
7.4.2. Estrategia de posicionamiento	278
7.4.3. Estrategia de fidelización	283
7.4.3.1. El marketing relacional	283
7.4.3.2. La gestión del valor percibido	286
7.5. Estrategia funcional	290
7.6. Estrategias de marketing de ARDOA	293
A. Estrategia de cartera	294
B. Estrategias de segmentación y de posicionamiento	305
C. Estrategia de fidelización	309
D. Estrategia funcional	309
a) Estrategia de productos	309
b) Estrategia de precios	310
c) Estrategia de distribución y ventas	310
d) Estrategia de comunicación	312
ANEXO 6: Misión de ARDOA	314
ANEXO 7: Estrategias competitivas de ARDOA	315
ANEXO 8: Guía de decisiones estratégicas sugeridas para las distintas posiciones en la matriz del BCG	318
Capítulo 8. Quinta Etapa: Definición de los Planes de Acción .	321
8.1. Cómo elaborar los planes de acción	323
8.2. Plan de actuación para poner en marcha una estrategia de fidelización	328
8.3. Planes de acción para ARDOA	333
8.4. Desarrollo de los planes de acción (ARDOA)	338
a) Acciones sobre productos	338
b) Acciones sobre precios	340
c) Acciones dirigidas a la distribución	341
d) Acciones de comunicación externa	345
8.5. Presupuesto y cuenta de explotación previsional	349
ANEXO 9: Procedimiento de elaboración del presupuesto de marketing	351

TERCERA PARTE:
**APLICACIÓN DEL PLAN DE MARKETING A OTROS
 SECTORES DE ACTIVIDAD**

Capítulo 9. Aplicación de la Metodología de un Plan de Marketing a una Empresa Industrial	355
9.1. Peculiaridades del marketing industrial	357
a) Variable producto	359
b) Variable precio	361
c) Variable distribución.....	363
d) Variable “medios de apoyo de las ventas”	364
e) Influencia del comportamiento de compra en los mercados industriales.....	366
9.2. Plan internacional de CENTORK	372
9.2.1. Antecedentes	372
9.2.2. Plan internacional 2010	375
9.2.2.1. Análisis de la situación interna.....	375
9.2.2.2. Análisis de la situación externa	384
9.2.3. Diagnóstico de la situación.....	388
9.2.3.1. DAFO	388
9.2.3.2. Adecuación de CENTORK a los diferentes mercados.....	388
9.2.4. Objetivos estratégicos	390
9.2.5. Estrategia de internacionalización.....	392
9.2.5.1. Perfil futuro del negocio	392
9.2.5.2. Estrategia de crecimiento	393
9.2.5.3. Estrategia competitiva	394
9.2.5.4. Estrategia de cartera	394
9.2.6. Estrategias funcionales.....	395
9.2.6.1. Estrategia comercial.....	395
9.2.6.2. Estrategia de marketing.....	397
9.2.6.3. Estrategia de Recursos Humanos.....	398
9.2.7. Decisiones operativas.....	399
9.2.7.1. Planes de acción.....	400
9.2.7.2. Priorización de los planes de acción.....	403
ANEXO 10: Esquema detallado del Plan de Marketing Estratégico...	404
 Capítulo 10. Aplicación de la Metodología de un Plan de Marketing a una Empresa de Servicios	 405
10.1. Peculiaridades del marketing de servicios	408

11.7. Test de coherencia	472
11.8. Últimos consejos para el lector del libro	474
11.8.1. Líneas de actuación "extraordinarias" que deben tomar las empresas en situaciones tan extraordinarias como las actuales	475
11.8.2. Consejo final	481
BIBLIOGRAFÍA	483

Prólogo

Constituye para mí un grato placer la ocasión que se me brinda de prologar la obra que sobre el modo de elaborar el plan de marketing en la empresa ha escrito el gran profesional y amigo José M.^a Sainz de Vicuña.

El marketing ha constituido la materia de multitud de obras impresas que lo han abordado desde múltiples facetas, aunque la mayoría de las veces lo hayan hecho desde una perspectiva excesivamente teórica, lógica por otra parte si tenemos en cuenta que la mayoría de los autores han sido profesores de universidad y su público objetivo no era otro que aquél del que ellos forman parte.

Cuando las publicaciones han incluido la exposición de casos concretos lo han hecho desde el análisis de los resultados más que desde la metodología aplicada a la elaboración de los planes. Y, en todo caso, los ejemplos utilizados se referían con gran frecuencia a empresas muy alejadas de nuestro entorno más próximo y casi siempre a empresas de gran tamaño.

Lo que yo aprecio en esta obra de José María es que se detiene un poco en la teoría, lo mínimo imprescindible, para entrar de inmediato en la sistemática de elaboración del plan de marketing, poniendo a disposición de empresas y profesionales una herramienta de carácter eminentemente práctico.

Los ejemplos utilizados resultan tan próximos y asequibles, y el desarrollo de la metodología tan pormenorizado, que a partir de la lectura del libro será posible elaborar un plan de marketing por parte de los profesionales de cualquier empresa.

Creo que todo mensaje de marketing hace referencia, como se afirma en el libro, al consumidor y al cliente, y a este respecto quiero recalcar la vigencia de una idea que hay que mantener grabada a fuego en el alma de la empresa, el consumidor siempre tiene razón. Y este axioma resulta tan indiscutible, que sigue siendo válido aun en el caso de que se pudiera demostrar que el consumidor está objetivamente equivocado.

En la misma línea del párrafo anterior conviene tener claro que cuando en la empresa las cosas no resultan como se desea, la culpa es siempre interna, porque el destinatario de la actividad que se realiza ha encontrado otro suministrador que satisface de modo más adecuado sus necesidades, y, por tanto, quien tiene que cambiar es la empresa y no el antiguo cliente.

A dar respuesta satisfactoria a estos dos postulados contribuye el marketing y espero que la obra que hoy tiene en sus manos le ayude a desarrollar con éxito su actividad y su empresa.

ANTONIO CANCELO
Ex-Presidente de Mondragón Corporación
Cooperativa (MCC)

Presentación

A lo largo de las tres últimas décadas han visto la luz un buen número de obras y artículos que han abordado el estudio del marketing desde diferentes prismas. Muchos de estos libros –la mayor parte de autores anglosajones– se han centrado en aspectos del marketing mix pero sin orquestarlos de forma coherente en un plan. Incluso han aparecido otros que tratan de la planificación de marketing, pero están planteados desde una perspectiva muy teórica o general. También se han escrito excelentes artículos que han profundizado sobre aspectos muy concretos del marketing, pero que tampoco son capaces de cubrir la laguna existente sobre esta materia: Existen muchos libros de marketing para aprender, pero muy pocos que muestren los frutos de lo que se enseña. Pues bien, esta obra que Ud. tiene en sus manos pretende “predicar con el ejemplo”.

Ésta es, sin duda, la razón que me ha impulsado a la redacción de “El plan de marketing en la práctica”. La motivación era evidente: ofrecer a los profesionales de cualquier organización que sientan la necesidad de realizar un plan de marketing –así como a los estudiantes avanzados de marketing– un instrumento de trabajo práctico, útil y eficaz que les conduzca, paso a paso, a través de las diferentes etapas en la elaboración de un plan de marketing.

No se trata de un libro de teoría –ya que ésta necesita saberse de antemano, o siempre tendrá Ud. la oportunidad de hacerlo posteriormente, utilizando la bibliografía que ofrece el libro–. Al contrario, su fuerza reside en haber incorporado la metodología propia del plan de marketing a casos concretos –tan reales como la vida misma– referidos a empresas pertenecientes a diversos sectores de actividad: industria, servicios, productores de bienes de consumo, organizaciones públicas,

etc. De esta manera, el rigor, la coherencia y la proximidad de los casos examinados –pertenecientes al segmento de empresas más numeroso: las pymes– garantizan una lectura interesante, amena y didáctica.

Pues bien, parece ser que nuestra pretensión era certera cuando nos encontramos ante la **decimoctava edición** en unos dieciocho años y el libro ha traspasado nuestras fronteras, con notable éxito, a importantes mercados latinoamericanos (Argentina, Brasil, Chile, México, Colombia, Perú, Bolivia, Ecuador, Costa Rica, etc.). En estos pocos años se han dado avances importantes en esta disciplina, que no podemos eludir aunque no sea objeto de este libro profundizar en los mismos. Por ello, en cada edición, revisamos y ampliamos la obra con el deseo de aportarle más valor.

El libro sigue estructurado en tres partes. La **primera** supone una introducción o preparación del tema –dentro de la naturaleza práctica del libro, es sin lugar a dudas la parte más teórica–; la **segunda** parte avanza a través de la explicación práctica de las fases que componen la elaboración del plan (para ello se sigue el caso real de una empresa productora de un bien de consumo con el que todos estamos familiarizados por formar parte de nuestra cultura: el vino); finalizando en una **tercera** parte meramente ilustrativa en la que se aplica esta metodología a otros sectores de actividad (frente al prejuicio latente que afirma que el marketing no es tan relevante cuando no se trata de mercados de consumo). En definitiva, una obra que, sin abandonar el “qué”, nos introduce literalmente, paso a paso, en el “cómo” de las etapas o fases de todo plan de marketing.

Además de la actualización de algunas páginas, la **principal modificación introducida en esta décimoctava edición** se centra en incorporar al libro un nuevo caso: **el plan internacional de Centork**. Esta empresa, creada en 2002, es especialista en actuación de válvulas industriales, basando su actividad en el diseño, ensamblaje, prueba y expedición de actuadores con las tres tecnologías principales: neumática, eléctrica, e hidráulica. Desde Lezo (Gipuzkoa) cubre tanto el mercado nacional como el internacional, exportando un 80% de su producción.

Cuando Ud. termine de leer este libro estará capacitado para elaborar un plan de marketing profesional. Su metodología es el reflejo de mis treinta y cinco años de experiencia profesional (en los que he ejercido como director de marketing, consultor de marketing de numerosas empresas y profesor de marketing de la ESTE-Universidad de Deusto, así como de otra docena de Universidades y Escuelas de Negocios españolas), que me han permitido elaborar varias decenas de planes

de marketing a lo largo de estos años, e impartir cursos y conferencias sobre planificación de marketing en innumerables foros de prácticamente toda nuestra geografía.

En la concepción de todo libro, como en todo proyecto que nace o que se relanza, siempre es recomendable que exista una declaración de buenos propósitos. Este libro no es una excepción, y en su elaboración he procurado, página a página, poner mi ilusión y mis conocimientos al servicio de una lectura ágil, amena y práctica, con ejemplos de actualidad. Es como una especie de planificación, donde se trata de dejar claro dónde quiere ir el autor con el libro (habrá quedado claro que mi primer y último objetivo es ayudarle a hacer un plan de marketing, para lo cual le ofrezco mi experiencia). El "cómo" hacerlo –es decir, la estrategia elegida– y la forma en que finalmente se ha plasmado –esto es, la acción– espero no desmerezcan de tan buenos propósitos.

*Deseo, por tanto, que el libro le sea de utilidad, como ya le ha sido a miles de empresarios, directivos, profesores de universidad y estudiantes de marketing, motivo por el cual ha sido elegido por las Escuelas de Negocio, empresas de Consultoría y altos directivos de importantes multinacionales sondeadas por la revista Capital (páginas 71-75 de Capital Extra, n° 1, otoño-invierno 2003) como **uno de "los 20 mejores libros de gestión" de los últimos años**, junto con libros de prestigiosos gurús como Gary Hamel ("Liderando la Revolución") o Jack Welch ("Jack Welch, Hablando Claro"), ex presidente de General Electric, entre otros.*

José M.^a Sainz de Vicuña Ancín
sdvicuna@sdvconsultores.com
Septiembre de 2013

Opiniones de profesionales sobre el libro

“La obra de José M.^a Sainz de Vicuña consigue articular el discurso teórico con la aplicación eminentemente práctica. Se obtiene así un instrumento equilibrado que resulta tremendamente útil tanto para las empresas como para los estudiantes. Resulta enriquecedor por otra parte encontrar las aplicaciones a ámbitos empresariales tan diversos. El desarrollo del tema de forma estructurada, detallada y amena hace de este libro una referencia básica. Mis felicitaciones al autor.”

JOSÉ LUIS LARREA JIMÉNEZ DE VICUÑA
(Presidente de IBERMÁTICA, S.A.,
Ex-Consejero de Economía y Hacienda del Gobierno Vasco)

“Esta obra ofrece una visión integrada, sistemática y sintetizada de los conceptos básicos sobre marketing y su aplicación para cualquier sector de actividad y tamaño de empresa.

La claridad de los conceptos: **ventaja competitiva-competencias esenciales, etc.**, y la simplicidad del método convierten al manual en un verdadero **vademécum**, de obligada referencia para los directivos que asuman sobrevivir en la batalla competitiva del mercado.

Esperamos que la herramienta que aquí se presenta incite a su uso a una gran parte de los directivos.”

JESÚS EGIA
(Director de Operaciones de Conservas GARAVILLA, S.A.,
y Ex-Consejero-Delegado de GAS DE EUSKADI, S.A.)

“Resulta gratificante desde la empresa encontrar un documento tan clarificador y preciso como el elaborado por José M.^a Sainz de Vicuña.

Son este tipo de trabajos los que permiten a los gestores de las empresas acceder de forma sencilla y con un método científico a la planificación y al marketing. Quiero expresar al autor mi más sincera felicitación por este soberbio trabajo, a la vez que le animo a seguir investigando para que nos sorprenda pronto con una nueva creación que sea tan útil como creo que va a resultar este libro que ahora publica.”

JESÚS HUGUET MOROS
Gerente Comercial de KOIFER, S.A.

“A lo largo de mi trayectoria profesional, independientemente de lo que la propia profesión me ha enseñado, me he ido enriqueciendo, y de alguna manera reciclando, a través de la asistencia a seminarios y de la lectura de ininidad de publicaciones.

En este terreno de las publicaciones, la mayor parte de ellas se basan en teorías sobre el mundo del marketing y en algunas de ellas, obviamente, se hace referencia a aspectos puntuales obtenidos de trabajos reales de algunas compañías.

En este contexto, siempre había echado en falta una publicación que sintetizara esos aspectos teóricos a los que antes hacía mención, complementándolos con el análisis de casos prácticos, concretos y reales, próximos a la actualidad de diferentes mercados y sectores.

Por fin, he encontrado ya esa publicación. “El plan de marketing en la práctica” responde a esa necesidad y lo hace de una manera absolutamente atractiva e interesante, lo cual hace que sea leída con gran avidez. Dicha publicación, escrita por un experto conocedor del mundo del marketing, recoge perfectamente ambas facetas, la teórica y la práctica, haciéndolo además con toda profundidad y, al mismo tiempo, con el lenguaje más adecuado y ameno.

Por ello, me permito recomendar fervientemente su lectura no solamente a aquellas personas que cursan en estos momentos estudios sobre el mundo del marketing, sino también a aquellas otras que están ya trabajando en el mismo, con la completa seguridad de que les resultará un documento muy interesante y, sobre todo, tremendamente útil y eficaz.”

JUAN JOSÉ SAMPEDRO
(Ex-Director de Marketing Estratégico de
FAGOR ELECTRODOMÉSTICOS, S. Coop. Ltda.)

“En su libro, José M.^a Sainz de Vicuña presenta de forma estructurada, rigurosa y amena una magnífica guía para la elaboración de un plan de marketing mediante el uso de muy diversos y numerosos ejemplos, fruto de su dilatada experiencia. El resultado de todo ello es un instrumento de trabajo útil y muy eficaz para que el estudiante universitario pueda desarrollar una capacidad cualificada en la planificación comercial, así como una mayor destreza en la gestión empresarial moderna”.

VICTOR URCELAY YARZA
(Decano de la ESTE-Universidad de Deusto)

“El libro cuenta entre sus virtudes:

- Además de la sistematicidad y rigor que presenta, la amplia variedad de disciplinas y técnicas que se enmarcan en torno al concepto de marketing.
- La de encajar muy claramente los instrumentos de planificación de marketing de cualquier empresa, dentro del proceso planificador general.
- Y la de explicar cuál es el valor añadido de una herramienta que, siendo tan necesaria para el desarrollo de la empresa, es sin embargo poco empleada por nuestros empresarios.

Integra, a fin de cuentas, sistematicidad y valor científico con practicidad, ofreciendo herramientas útiles al lector.

Los ejemplos de casos reales tomados de distintos segmentos de actividad hacen del libro una buena guía para la elaboración de los planes de marketing”.

AGUSTÍN AMASORRAIN LINAZASORO
(Ex-Director Gerente de ORONA, S. Coop. Ltda.)

“El libro, por lo que he visto en su anterior edición, no sólo sigue siendo muy didáctico, sistemático y orientado a la práctica, sino que también es actual porque recoge en él las nuevas orientaciones y tendencias del marketing e introduce nuevos casos prácticos”.

MIGUEL SANTESMASES MESTRE
(Catedrático de Comercialización e Investigación
de Mercados de la Universidad de Alcalá de Henares)

Agradecimientos

Mi más sincero y cordial agradecimiento:

A las **empresas y personas** que con su amabilidad y generosidad han permitido la publicación de los planes de marketing que tuve la oportunidad de elaborar: Astore, Ardoa, Centork Valve Control, SDV Consultores y Coopaman.

También a todas aquellas que a lo largo de mi carrera profesional han confiado en mí para realizar sus planes de marketing: Caja Rural de Navarra, Lealde, Kide, Jiménez Miguel-Zapatillas "Victoria", Niessen, Orona, Publis, Lascaray-"Lea", Caja General de Granada, Kaiku, Orbinox, Ikerlan, Zubiola, Kendu, Latz, Doiki, Egurko, Ortza, Postensa, Labein, Grandes Vinos y Viñedos (Instituto Aragonés de Fomento), Naturgas, Iparlat, Gas de Euskadi, San Viator, Irizar, Grupo Ulma, Cetenas, TESA – Assa Abloy, Cámara de Comercio, Industria y Navegación de Bilbao, Pakea – Mutualía, Elkargi, Seur España, Grupo Ramón Vizcaíno, IASA, SDV Consultores, AMIG, Cascajares, Rochman, Grupo AN (División Avícola y Dantza), Euskaltel, MCC, Centork Valve Control, Bodegas Príncipe de Viana, Comercial Hostelería del Norte, Tknika, Astore, Ternua, Import Arrasate (plan de marketing on line 2012), Juvé y Camps y Alinaco, entre otros. De todos ellos aprendí muchas de las ideas que hoy les presento. Muchas gracias.

Y, por supuesto, a **mi mujer (Pilar) y a mis hijas (Leire y Olga)**, por su comprensión y apoyo incondicional.

PRIMERA PARTE:
PRESENTACIÓN GENERAL

“La tradición, en nuestro caso la historia pasada, ha de ser como el bastón en el que se apoya el caminante. Sin embargo, no es sensato vivir pendiente de un bastón, sino del camino que se ha de recorrer.”

Antonio Gala

CAPÍTULO I

Marketing y Planificación

“La experiencia acumulada ha demostrado a Zyman (vicepresidente y director mundial de marketing de Coca Cola) que la verdadera fórmula secreta de Coca Cola y su éxito está en el puro marketing”.

*(Actualidad Económica,
1 de mayo de 1995, pág. 23)*

- 1.1. ¿Qué es marketing?
- 1.2. Papel del responsable de marketing en las organizaciones hoy.
- 1.3. Orientación al cliente sí pero... mejor “orientación al mercado”.
- 1.4. ¿Merece la pena planificar?

Anexo 1: Síntomas de la falta de planificación de marketing.

1.1. ¿QUÉ ES MARKETING?

El siglo XX ha sido testigo de cómo el lenguaje empresarial se ha ido nutriendo de una serie de términos de tipo técnico –provenientes en su mayoría de la cultura anglosajona– que han encontrado un asentamiento progresivo incluso en el habla coloquial. *Cash flow, know how, input, marketing mix, holding, joint venture,...* son algunas de estas palabras que, si bien se refieren normalmente a realidades que ya conocíamos, son capaces de concentrar en un sólo término conceptos y principios empresariales de difícil o compleja definición en nuestro idioma.

El marketing es, no cabe duda, uno de esos términos mágicos de los que los empresarios y gentes de empresa en general echan mano casi constantemente. Sin embargo, la complejidad y amplitud de este término puede llegar a confundir incluso a los más directamente afectados por él. Efectivamente, podríamos encontrar tantas definiciones de marketing como autores la han retratado, pero en todas ellas se aprecia un elemento aglutinador, un máximo común denominador que las identifica por igual: **hablar de marketing es hablar del consumidor, del usuario o del cliente¹ como receptor y, por tanto, como punto de referencia básico de la actividad empresarial.**

No pensemos que si el consumidor no se queda satisfecho no pasa nada, que no correrá la voz entre sus amigos, ya que hay investigaciones que han demostrado que los consumidores insatisfechos dan a conocer su insatisfacción a 10 personas de su entorno en asuntos

¹ Los clientes son las personas o empresas que le compran a Ud. Los consumidores o usuarios son las personas o empresas que consumen o usan los productos o servicios de su empresa. A veces, el cliente es también el consumidor o usuario.

leves (transacciones inferiores a 120 euros) y a 16 en asuntos graves, mientras que los consumidores satisfechos sólo lo comunican a 5 si se trata de un asunto menor y a 8 en asuntos importantes. Y todo ello sin contar con que el hecho de que puede llegar a los medios de comunicación y magnificarse, como le ocurrió a **Cascajares**.

En efecto, aunque no es sencillo conseguirlo, las empresas pueden llegar a beneficiarse del llamado "efecto boca-oído", es decir, de aquella publicidad beneficiosa –y altamente económica para la empresa– que realizan los propios consumidores, con motivo de su alto nivel de satisfacción.

Ejemplo de ello es el caso protagonizado por la empresa castellano leonesa de platos preparados Industria Gastronómica **Cascajares**. Esta empresa, surgida en 1994 de la iniciativa de dos amigos, vio cómo su buen hacer y los esfuerzos realizados durante una década se veían recompensados cuando, en 2004, sus Altezas Reales, los Príncipes de Asturias, escogían su producto estrella, el "**Capón de Cascajares** asado, relleno de foie, orejones y piñones", como plato principal del convite nupcial.

A partir de ese momento, el "efecto boca-oído" se multiplicó y, apoyado por la publicidad blanca de los medios y por inversiones selectivas en comunicación, ha ido incrementando la notoriedad e imagen de su marca **Cascajares** y, en igual medida, su crecimiento empresarial. Muestra de ello es la evolución experimentada por su facturación, que ha pasado de los 2 millones de euros en 2004 a superar los 8 millones de euros en 2009.

Una prueba de lo dicho es el galardón a la "mejor estrategia de comunicación" que le otorgó ForoBurgos de Economía y Empresa en noviembre de 2008, que premia las mejores iniciativas del tejido empresarial de Castilla y León, por "ser ejemplo de que con poco dinero, pero con mucha imaginación, una pyme puede alcanzar notoriedad en el ámbito nacional"².

El objetivo del marketing deberá orientarse, por tanto, hacia la satisfacción de las necesidades del cliente, consumidor o usuario -mejor que la competencia-, produciendo beneficios para la empresa. El conocimiento del cliente y/o consumidor, su vivencia, son las claves que alimentan la vida de la empresa, y el grado en el que ésta vuelque sus recursos para identificar esas necesidades marcará la orientación estratégica a seguir.

² López Somoza, F.J. (2008): "Acto de entrega de los II Premios Castilla y León Económica-ForoBurgos". Disponible en: http://www.foroburgos.com/ContentWeb/ForoBurgos/acto/entrega/ii/premios/castilla/leon/economicaforoburgos/contenido sidN 772369 sid 2N_772683_cidLL_978764_ctyll_129_scidN_978764_utN_3.aspx.

En otras palabras, 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 clientes, consumidores o usuarios de forma más eficaz que sus competidores.

El marketing ayuda a que la pyme se oriente al cliente y trate de satisfacerle en aquello que realmente valora. Y no sólo eso, aquellas empresas que **“crean el futuro”** hacen algo más que satisfacer a los clientes: los asombran continuamente e **interpretan entre lo que dicen y lo que desean.**

La innovación le ayudará a **diferenciarse de la competencia.** Y se ha descubierto una curiosa relación entre la satisfacción generada por un producto o servicio innovador con las funcionalidades o utilidades **inesperadas** que ofrece:

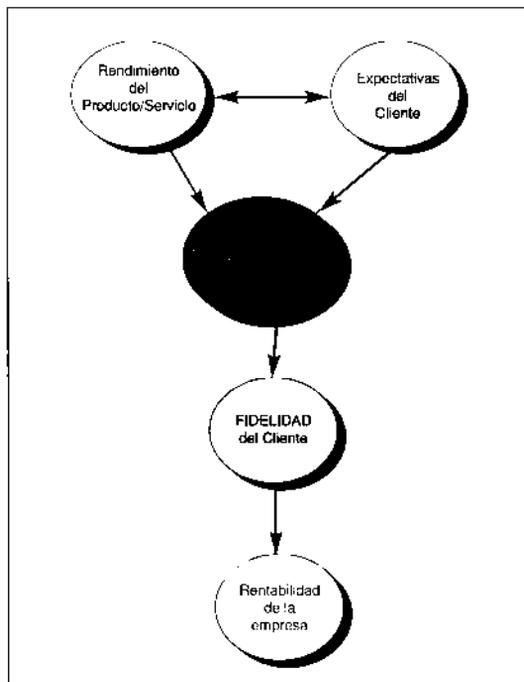
- El nivel mínimo de novedad se corresponde con un producto o servicio ya conocido que puede ser calificado como **“estable pero aburrido”.**
- Al ir incrementando el grado de novedad, el producto o servicio va siendo **percibido** con un mayor grado de **“frescura”**, hasta llegar al óptimo de **“es justo lo que necesitaba”.**
- A partir de ese óptimo, la novedad comienza a tornar en la confusión de **“esto me desborda”**, llegando en el peor de los casos a un producto o servicio que es **percibido como absolutamente inútil.**

Por ello, cuando la empresa utiliza adecuadamente el marketing y la innovación, **la diferenciación respecto a la competencia se hace en algo que realmente aporta valor al cliente,** convirtiéndose la suma de ambas (marketing + innovación) en **garantía de competitividad empresarial.** Ésta es la verdadera **aportación del marketing a la empresa.**

Ahora bien, aunque siempre se ha hecho énfasis en la satisfacción del cliente como función específica del marketing, éste no se debe quedar ahí, sino que debe buscar su fidelización. Tal como muestra el gráfico 1.1, la satisfacción es un estadio necesario pero no suficiente en el proceso de fidelización del cliente. Y esta fidelización es lo que ayudará a la pyme a obtener los objetivos de rentabilidad deseados. De ahí que la **aportación de la función de marketing a la empresa** quede bien recogida en la siguiente frase:

Marketing es un proceso responsable orientado a identificar, anticipar y satisfacer las necesidades del cliente, con la finalidad de fidelizarle, de forma que la empresa pueda obtener sus objetivos estratégicos.

GRÁFICO 1.1
**DE LA SATISFACCIÓN A LA RENTABILIDAD
 PASANDO POR LA FIDELIDAD DEL CLIENTE**



Fuente: Bradley, F. (1995), p. 284

1.2. PAPEL DEL RESPONSABLE DE MARKETING EN LAS ORGANIZACIONES HOY

1.2.1. Impulsar la mentalidad de marketing

Una aportación importantísima que el responsable de la función de marketing³ debe hacer a su empresa es asegurarse de que, en la misma, prevalece la mentalidad de marketing sobre la mentalidad de pro-

³ Nótese que en todo este epígrafe se habla del **responsable de marketing** o del **responsable de la función de marketing**. No se habla del Director de Marketing ni del Jefe de Marketing, porque en una pyme puede que no existan. Sin embargo, alguien (probablemente, Gerencia o el Director Comercial) estará asumiendo la función de marketing. En esos supuestos, cuando hablamos del responsable de la función de marketing estaríamos hablando del Gerente o del Director Comercial.

ducción. El cuadro n° 1.1 presenta algunos ejemplos aclaratorios de las diferencias entre ambas orientaciones, a la hora de abordar idénticas problemáticas (primera columna del citado cuadro).

CUADRO N° 1.1
MENTALIDAD DE MARKETING VS. MENTALIDAD DE PRODUCCIÓN

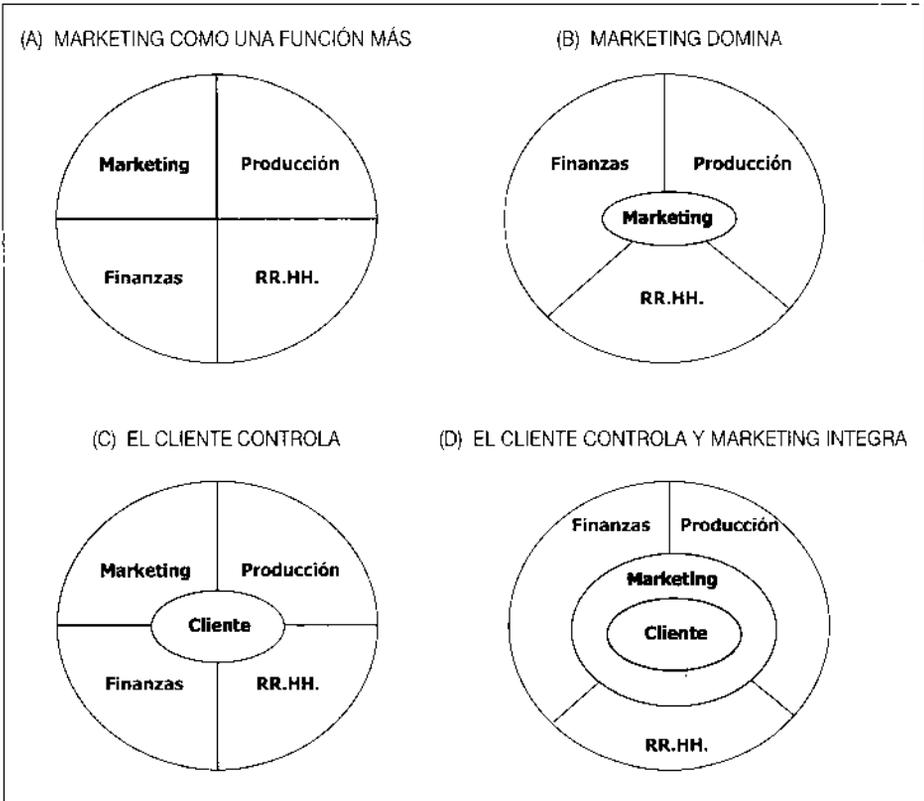
Problemáticas	Mentalidad de Marketing	Mentalidad de Producción
Actitud hacia los clientes	Las necesidades del cliente determinan los planes empresariales.	Deben estar contentos de que existamos.
Producto	Se fabrica lo que puede venderse.	Se vende lo que se fabrica.
Papel del Marketing	Determinar las necesidades del cliente y cómo satisfacerlas (a priori).	Si se usa, determinar la reacción del cliente (a posteriori).
Interés en la innovación	Localizar nuevas oportunidades.	Tecnología y reducción de costes.
Publicidad	Beneficios que satisfagan las necesidades.	Rasgos del producto y calidad.

Como es sabido, existe un importante confucionismo sobre el papel del marketing en las organizaciones. Máxime cuando hemos podido leer que empresas que se han caracterizado por ser grandes usuarias del marketing han reducido, en los últimos tiempos, sus departamentos de marketing. Ante este fenómeno, la pregunta que cabe hacerse es ¿qué está pasando con esta función de dirección?, o lo que es lo mismo, ¿qué papel debe jugar hoy en día en la empresa?

Como el gráfico 1.2 ilustra, el marketing ha podido ser considerado como una función más, sin ningún papel especial en la orientación de la empresa al cliente (figura A). O, lo que es peor, ha podido interpretarse que era el centro neurálgico de la misma y que, en consecuencia, debía dominar a las otras funciones (figura B).

Sin embargo, hoy en día, las empresas tienen mucho más claro que no es la función de marketing la que debe dominar y controlar al resto, sino el cliente (figura C) y que marketing es esa función que, como hemos señalado anteriormente, tiene como misión entender al cliente y lograr que toda la empresa esté orientada hacia el mismo. De ahí su papel visagra entre el cliente y el resto de funciones de la misma (figura D).

GRÁFICO 1.2
VISIONES ALTERNATIVAS DE MARKETING EN LAS ORGANIZACIONES



Fuente: Koller y Armstrong (1994) en Bradley, F. (1995), pág. 59.

Con esta visión de la función de marketing en la empresa, lo importante no es la dimensión del departamento de marketing ni el estatus de su responsable, ya que hoy en día, el marketing es demasiado importante para reducirlo sólo al **departamento** de marketing.

Por eso, una empresa puede tener una auténtica mentalidad de marketing y, sin embargo, carecer de un departamento de marketing. Y, al contrario, muchas empresas tienen importantes departamentos de marketing y no impera en ellas la mentalidad de marketing, como lo refleja el siguiente comentario. Así podemos verlo en la siguiente afirmación que realizaba el presidente de IBM-Bélgica en 1993:

*"Cuando tienes una tasa de crecimiento del 15 al 20% es muy fácil motivar a la gente; todo se considera normal y no importan los errores. Esto nos cegó: estábamos pasando un período de opulencia que **nos llevó a desarrollar productos que no tenían ninguna relación con lo que el mercado necesitaba.** Ahora tenemos que partir de lo que nuestros consumidores esperan de nosotros... Durante los dos últimos años, nos hemos estado concentrando tanto en el marketing como en el servicio; no pueden ser separados y uno tiende a compensar al otro".*

Esta triste experiencia de un líder mundial como IBM, representativa del comportamiento de otras muchas importantes organizaciones, líderes o no en sus respectivos mercados, nos enseña que, contrariamente a lo que muchos creen, *"la filosofía de marketing no consiste en manejar con habilidad al cliente para que haga lo que conviene a la empresa, sino (en todo caso) manejar hábilmente a la empresa para que haga lo que le conviene al cliente"*³.

En 1993, *Fortune* refiriéndose a compañías como IBM, General Motors y Sears, que en los años ochenta eran consideradas "gigantes o titanes", pasaron a ser definidas por esta revista como "dinosaurios". *"Se habían vuelto complacientes y arrogantes por lo que se negaron a cambiar cuando, por el contrario, eran conscientes de que se estaban produciendo cambios importantes en sus negocios. Pensar que eres grande y el mejor es el principio del fin"*. De ello se hizo eco recientemente el gurú de la reingeniería M. Hammer a su paso por Madrid al sentenciar: *"las compañías que sobrevivan serán aquellas que cuenten con empleados efectivos trabajando en equipo, gestores que actúen como dueños del proceso y una cultura de empresa centrada en el cliente y la responsabilidad individual"*. Y advirtió a los numerosos directivos que le escuchaban: *"el cliente paga todos nuestros salarios... (por lo que) el cliente es lo primero"*.

En este contexto conviene recordar la tradicional diferencia de enfoque en las empresas entre el departamento comercial y el responsable de marketing. Comercial intenta empujar al cliente a comprar lo que tiene la empresa; Marketing, por el contrario, trata de que la organización desarrolle una oferta realmente valiosa para el cliente, buscando crear una relación duradera entre la empresa y los clientes, y beneficiosa para ambas partes.

Un ejemplo de trabajar con esta mentalidad lo constituye Nutrexpa, que obtuvo en la década de los noventa unos ingresos adicionales de

³ Sánchez Guzmán (1997).

más de seis millones de euros, por preguntar a los consumidores cuál era la causa del descenso de ventas de Cola Cao en verano (un 20% todos los años). En esta investigación se constató –en contra de lo que se opinaba en la empresa: que el producto se disolvía muy mal en leche fría– que el problema principal era que en verano el desayuno era informal: no lo preparaba la madre sino el niño, y sin hora fija. Por lo que había que dar al niño algo con lo que satisficiera su necesidad de divertirse mientras se preparaba el desayuno. Para ello, Nutrexpa creó la baticao en 1993, la cocktailcao en 1994, la maracao en 1999 y la bombacao en 2001.

1.2.2. Preocuparse tanto del marketing estratégico como del marketing operativo

En la actualidad, con mercados maduros y clientes informados y exigentes, se hace necesario que el responsable de marketing no sólo se ocupe de la dimensión operativa del mismo, sino también de su dimensión estratégica. Las estrategias de cartera, de segmentación y de posicionamiento se convierten en cuestiones clave; la competencia se intensifica y la innovación se acelera. Ya no es posible ofrecer productos que no guarden relación con lo que el mercado necesita, sino que resulta imprescindible actuar en función de lo que los clientes esperan de la empresa, con una perspectiva *de fuera hacia dentro*.

En otras palabras, el responsable de marketing debe ocuparse del conocimiento de las necesidades de los clientes y la estimación del potencial de la empresa y de la competencia, para alcanzar una ventaja competitiva sostenible en el tiempo y defendible frente a la competencia⁵. Para hacerlo efectivo, debe perseguir los siguientes cometidos prioritarios:

- Detectar nuevos segmentos o nichos con crecimiento potencial para desarrollar nuevos conceptos de producto.
- Ampliar la oferta de productos, si así lo quiere el mercado.
- Encontrar una ventaja competitiva sostenible, y
- Diseñar la estrategia de marketing adecuada.

Para realizar estas tareas, el responsable de marketing debe hacer del análisis la técnica de gestión más importante, con el fin de poder seleccionar opciones estratégicas sólidas en las que basar unos planes

⁵ Que es la esencia del marketing estratégico.

más eficientes de marketing operativo. Se trata no sólo de seguir la marcha del mercado, sino de anticiparse también a las necesidades cambiantes del cliente y adecuar la oferta a sus expectativas.

Como pretende exponer el gráfico 1.3, el marketing presenta dos caras o vertientes tan complementarias como diferentes. De una parte nos encontramos con el denominado **marketing estratégico**, cuya actuación cubre el medio-largo plazo, y se orienta a satisfacer las necesidades (del cliente) que constituyen oportunidades económicas atractivas para la empresa. Podría asociarse con lo que es la mente de la empresa. Por otro lado el **marketing operativo**, más agresivo y visible por corresponderse con la acción de la gestión de marketing y opera en plazos de tiempo más cortos. Su eficacia, sin embargo, dependerá de la calidad de las elecciones estratégicas fijadas previamente. Viene a ser el brazo comercial de la empresa en su contribución al logro de objetivos.

Cascajares, MBN, Ulma Handling Systems, Danobat, Nutrexp, Eroski, Pascual, Fagor, Swatch, Niessen, El Corte Inglés y Alfa son algunos ejemplos de empresas que están aplicando el marketing estratégico además del operativo.

Los fabricantes suizos de relojes vieron cómo el empeoramiento de la situación económica de principios de los ochenta produjo un instantáneo parón en las ventas de relojes de calidad, coincidiendo con la irrupción en el mercado de relojes baratos procedentes de Japón y Hong Kong. Tras analizar detenidamente lo que estaba sucediendo en el mercado y conocer de manera más precisa y objetiva cuáles eran las expectativas de los usuarios, estos fabricantes modificaron su estrategia de marketing para colmar una necesidad insatisfecha de los consumidores. Los relojes digitales orientales eran de bajo precio —lo que constituía su principal punto fuerte—, pero tenían una estética poco cuidada. Este punto débil ofrecía una gran oportunidad que no había que dejar escapar.

Para ello, su nueva estrategia de marketing consistiría en, además de continuar con la estrategia de penetración en el mercado mundial de relojes de lujo (producto con el que los suizos, con el 8% de los relojes de pulsera que se vendía en el mundo, copaban el 98% del mercado), iniciar una estrategia de desarrollo de nuevos productos aprovechando la buena imagen que siempre habían tenido los relojes suizos.

Estos nuevos relojes, dirigidos a competir con los relojes orientales, contaban con diseños innovadores que rompían con la imagen triste de los relojes baratos. Y apoyaron su lanzamiento con una agresiva campaña publicitaria, creando una nueva categoría de producto dentro de un mercado demasiado homogéneo. Para ello hubo que crear una nueva marca: **Swatch**.

Como el presidente de **Swatch** declarara posteriormente, el éxito de esta experiencia consistió en que tuvieron la capacidad de detectar las necesidades latentes del mercado y pusieron a la venta algo que respondía perfectamente a dichas necesidades, aunque el público ni siquiera fue consciente de ello.

Podríamos concluir afirmando que la dimensión estratégica del marketing es más trascendente en cuanto que marca el rumbo, afianzándolo o cambiándolo (se ocupa de *lo que hay que hacer*). Mientras que su dimensión operativa es más cortoplacista ya que, sobre un rumbo ya trazado, trata de cumplir con los objetivos fijados (se preocupa de *hacer bien lo que hay que hacer*).

Por ello, el marketing estratégico es la esencia del plan de marketing estratégico (PME), mientras que el marketing operativo tiene mejor reflejo en el plan anual de marketing (PAM), aunque también se ocupe de él en menor medida.

GRÁFICO 1.3
MARKETING ESTRATÉGICO VERSUS MARKETING OPERATIVO



De ahí que, la dirección de marketing maneje dos herramientas básicas de planificación: el plan de marketing estratégico (a medio-largo plazo) y su concreción práctica en el plan anual de marketing (que se ocupa del marketing operativo). El primero conviene definirlo conjuntamente con los otros miembros del consejo de dirección de la empresa, mientras que el segundo puede ser elaborado en el seno del departamento de marketing sin el concurso del resto del equipo directivo.

Por ejemplo, en el plan de marketing estratégico (al que, en este libro, denominaremos plan de marketing "a secas" con el fin de no confundirlo con el plan estratégico) se adoptan decisiones estratégicas como la definición de la cartera de productos con los que vamos a contar, la estrategia de segmentación y posicionamiento que vamos a seguir y aquellos aspectos de las estrategias de productos, precios, distribución o de comunicación que son de gran trascendencia para la empresa como para que los aborde el departamento de marketing en solitario (como los expuestos a título de ejemplo en la segunda columna del cuadro nº 1.2).

Por su parte, en el plan anual de marketing se trata de concretar las directrices estratégicas anteriores decidiendo, ya en concreto, asuntos a poner en marcha en el próximo ejercicio como los citados a modo de ejemplo en la última columna del cuadro nº 1.2 (por ejemplo, la incorporación de determinados productos a nuestro catálogo o la contratación de una determinada agencia para que elabore una campaña de publicidad).

Los planes de marketing que expondremos en los diferentes capítulos de este libro, así como la explicación de cómo elaborarlos, son auténticos planes de marketing estratégico, aunque no nos refiramos a ellos de esta forma por la razón arriba expuesta. No obstante, el proceso de elaboración de un PAM es similar al que describiremos para el PME. Las diferencias más notables están en la naturaleza y alcance del mismo. En efecto:

- El análisis de la situación suele ser muy escueto dado que todavía sigue siendo válido el que se ha hecho en el PME o, en todo caso, pretende actualizar algunas tendencias y datos de evolución ya recogidos en el PME.
- El diagnóstico de la situación, excepto que la situación de partida haya cambiado radicalmente (en cuyo caso es necesario actualizar el PME antes de concretar el PAM), con pequeños matices sigue siendo válido por lo que, a lo sumo, se limitará a matizar el DAFO anterior.

CUADRO n° 1.2
**EL MARKETING MIX COMO ELEMENTO PUENTE ENTRE EL
 MARKETING ESTRATÉGICO Y EL OPERATIVO**

Decisiones de Marketing Mix que	Marketing Estratégico (⇨ PME)	Marketing Operativo (⇨ PAM)
PRODUCTO	<ul style="list-style-type: none"> - Modificación de la gama. - Decisiones sobre marcas. - Racionalización de productos. 	<ul style="list-style-type: none"> - Eliminar algún producto. - Lanzar un producto nuevo. - Lanzamiento de una nueva marca. - Eliminar modelos/referencias.
PRECIO	<ul style="list-style-type: none"> - Precios máximos. - Precios de penetración. - Modificar condiciones de venta. 	<ul style="list-style-type: none"> - Modificar los P.V.P. y la escala de descuentos. - Fijar los términos de la venta.
DISTRIBUCIÓN	<ul style="list-style-type: none"> - Tipo de distribución (intensiva, selectiva o exclusiva). - Estrategia multicanales. - Mayor cobertura de distribución. 	<ul style="list-style-type: none"> - Entrar en la cadena x. - Entrar en todos los puntos de venta de la cadena x.
FUERZA DE VENTAS	<ul style="list-style-type: none"> - Montar delegaciones con su correspondiente estructura comercial. - Modificar el sistema retributivo. 	<ul style="list-style-type: none"> - Contratar un nuevo vendedor para la zona y. - Implantar la retribución variable en todos los comerciales.
COMUNICACIÓN	<ul style="list-style-type: none"> - Decidir la estrategia de comunicación: Públicos-Objetivo (P.O.), medios y mensajes. - Decisión de cambio de Agencia. 	<ul style="list-style-type: none"> - Campaña de marketing directo a determinado P.O. - Campaña de publicidad en medios generales al consumidor final. - Seleccionar la Agencia.

- La primera etapa en la que realmente se empezará a aportar algo realmente nuevo será en la definición de los objetivos anuales de marketing. En este punto, a partir de los objetivos de marketing definidos en el PME para el siguiente trienio, se deberá hacer el

correspondiente despliegue de objetivos, concretando los objetivos globales, por zonas, por canales y segmentos de mercado, por marcas y clientes principales, o por cualquier otro concepto que parezca relevante para el citado despliegue de la gestión.

- En la siguiente etapa, elección de la estrategia de marketing, poco aportará el PAM respecto al PME ya que, como el análisis y diagnóstico de la situación siguen siendo válidos al igual que ocurre con los objetivos globales de marketing (en caso contrario se hubiera abordado la actualización del PME, como hemos señalado anteriormente), también lo serán las estrategias seleccionadas. En todo caso, sólo se necesitará modificar algunos aspectos de la estrategia funcional (marketing mix).
- Es en la etapa siguiente, definición de los planes de acción, donde verdaderamente hay que profundizar en el PAM respecto a lo esbozado en el PME. Ésta es la razón de ser del PAM, así como una mayor concreción del presupuesto anual de marketing.

1.2.3. Asumir el marketing relacional

Una de las preocupaciones más notorias producidas en los últimos años es la creación de relaciones a largo plazo con los clientes. Relaciones que sean beneficiosas para ambas partes, mediante la búsqueda de valor para el cliente. Entre las múltiples consecuencias que esta tendencia tiene para el responsable de marketing cabe resaltar las siguientes:

- La necesidad de profundizar, todavía más si cabe, en las necesidades, deseos, demandas y expectativas de los clientes individuales.
- La obligación de intentar satisfacerlas a través de la construcción de relaciones personales, acercándonos a los mismos de manera más regular, más directa y más individualizada⁶.
- La conveniencia de concebir los productos y servicios como algo que tienen valor para alguien: gestión del valor percibido del cliente.
- La búsqueda de valor para el cliente implica la creación de relaciones a largo plazo con los clientes, que sean beneficiosas para ambas partes.

⁶ De ahí el auge del marketing directo.

- La conveniencia de superar el tradicional marketing transaccional, pasando al marketing relacional.

En otras palabras, el responsable de marketing debe asumir el marketing relacional⁷ de su empresa. Para ello, tendrá que gestionar y/o preocuparse de aspectos como los que se recogen en la última columna del cuadro nº 1.3.

CUADRO nº 1.3
MARKETING TRANSACCIONAL VERSUS MARKETING RELACIONAL

Criterio	Marketing transaccional	Marketing relacional
MARKETING MIX	<ul style="list-style-type: none"> • Tradicional 4P's. 	<ul style="list-style-type: none"> • 4P's + servicio con punto de vista del cliente.
ENFOQUE	<ul style="list-style-type: none"> • Mercado genérico. 	<ul style="list-style-type: none"> • Base de clientes.
OBJETIVO	<ul style="list-style-type: none"> • Venta puntual. 	<ul style="list-style-type: none"> • Venta continuada.
FACTORES CLAVE	<ul style="list-style-type: none"> • Economías de escala. • Participación de mercado. • Resultados por producto. 	<ul style="list-style-type: none"> • Economías de mercado y de alcance, JIT. • Lealtad del cliente. • Resultados por cliente.
CALIDAD	<ul style="list-style-type: none"> • Técnica/Interna. 	<ul style="list-style-type: none"> • Percibida por el cliente, considerando procesos y relación.
SENSIBILIDAD AL PRECIO	<ul style="list-style-type: none"> • Muy alta. 	<ul style="list-style-type: none"> • Baja (diferencia de la relación).
COSTES DE CAMBIO	<ul style="list-style-type: none"> • Bajos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Altos (vínculos establecidos).
PRODUCTO/SERVICIO	<ul style="list-style-type: none"> • Diversificación/Extensión de líneas de producto. 	<ul style="list-style-type: none"> • Servicios adicionales al cliente. Ventas complementarias al cliente.
COMUNICACIÓN	<ul style="list-style-type: none"> • Publicidad general. 	<ul style="list-style-type: none"> • Marketing directo.

Fuente: Alel, J. (1997).

⁷ El marketing relacional podría ser definido como la herramienta que nos deberá ayudar a construir la confianza necesaria a largo plazo en nuestra empresa como para recomendarla a sus amigos y conocidos. Ello se conseguirá mediante el mantenimiento de una buena estrategia de relación con nuestra clientela que, además, pasa por la promesa y el compromiso de proporcionarle un valor percibido superior al de nuestros competidores.

1.2.4. Responsabilizarse tanto del marketing externo como del interno

Cuando la empresa lo requiere, una aportación muy importante del responsable de marketing es la utilización de la mentalidad de marketing para abordar aspectos de la gestión interna que nunca se pensó que pudieran ser abordados mediante esta disciplina. Nos referimos concretamente a la utilización del **marketing interno**^a de cara a satisfacer y fidelizar a los empleados de una organización, como clientes internos de la misma.

El análisis y entendimiento de los deseos, demandas y expectativas de los clientes internos de una organización es, en estos casos, como no podía ser de otra manera, el punto de partida de la gestión de marketing interno.

La búsqueda y tratamiento de forma diferenciada de los eventuales segmentos de clientes internos será, igual que en el marketing externo, la base sobre la que pivotarán las correspondientes estrategias de segmentación y de posicionamiento que la empresa tendrá que diseñar como parte fundamental de su estrategia de marketing.

En base a los objetivos de satisfacción, motivación, involucración y fidelización propuestos, se diseñará la correspondiente estrategia funcional, en la que la estrategia de comunicación interna será el punto neurálgico de la misma. Éstas y otras estrategias de marketing interno serán traducidas a acciones concretas en el correspondiente plan de acciones, con un planteamiento similar al que veremos en los casos expuestos en capítulos posteriores.

1.2.5. Liderar el proceso de servicio al cliente

Varios de los comentarios realizados en este capítulo hablan por sí solos de la conveniencia de cuestionarse el papel tradicional del marketing como función independiente. En este sentido, creemos que cobra especial significado la afirmación expuesta recientemente por señalados profesionales de la gestión como que *"la necesidad del marketing nunca ha sido mayor en las organizaciones"*. Ahora bien, como ya hemos señalado, esto no debe tener como consecuencia unos departamentos de marketing más grandes o más poderosos sino que, por el contrario, puede provocar la reducción de los mismos.

^a En contraposición al marketing externo, esto es, al realizado con los clientes externos: consumidor final y la distribución.

Quizás haya que pensar que, como ya señalara Peter Drucker en 1954, *"el marketing no es un departamento; es la empresa en su conjunto vista desde el punto de vista del cliente"*. Desde esta concepción, no es de extrañar que este prestigioso gurú de la gestión empresarial señalara que *"dado que el papel de la empresa era crear clientes, sus dos únicas funciones esenciales eran el marketing y la innovación"*.

Una manifestación clara de lo que acabamos de señalar lo constituye el hecho de que la orientación al cliente, la creación de valor para el cliente o su satisfacción⁹ deben ser competencia de todas las personas que trabajan en la empresa y no sólo del responsable de marketing. Por eso, el servicio al cliente¹⁰ se ha convertido en uno de los procesos clave que gestionan las empresas organizadas por procesos y, en esos casos, el responsable de marketing es el candidato más idóneo para liderar dicho proceso.

1.3. ORIENTACIÓN AL CLIENTE SÍ, PERO... MEJOR "ORIENTACIÓN AL MERCADO"

1.3.1. ¿Orientación al consumidor final u orientación al cliente?

Se habrá podido comprobar que estamos recalcando que es la orientación al cliente (y no sólo la orientación al consumidor final) el elemento central de la mentalidad de marketing. Quizás más de uno haya pensado que estábamos diciendo lo mismo, aunque con nombres distintos, ya que para él cliente y consumidor final son la misma cosa.

Aunque ello sea así en muchos casos¹¹, sin embargo hay otros muchos en los que los clientes no son los consumidores o usuarios finales, por lo que una empresa con auténtica mentalidad de marketing no puede cometer la miopía de pensar en satisfacer y fidelizar sólo al consumidor final sino también al cliente-distribuidor. De ahí que **tener una auténtica orientación al cliente supone ocuparse tanto del cliente-distribuidor como del consumidor final.**

De ahí que, una evolución menos perceptible del marketing haya sido el pasar de ocuparse casi exclusivamente del consumidor final

⁹ "Banderas" esgrimidas por los adalides de la calidad total.

¹⁰ La satisfacción del cliente, la atención al cliente, o el nombre que se le de a este proceso en cada empresa.

¹¹ En todas aquellas empresas y mercados en los que el canal de comercialización utilizado sea la venta directa. Por ejemplo, en mercados industriales y de servicios a empresas.

(revisense las definiciones de marketing formuladas hasta hace muy pocos años) a tener una auténtica orientación al cliente (ya sea éste cliente distribuidor o consumidor final). Es en este contexto en el que surge con fuerza el concepto *trade marketing*.

Este nuevo tipo de marketing, surgido en la década de los noventa, con la finalidad de integrar y satisfacer las necesidades y expectativas del cliente distribuidor en los planes de actuación de los fabricantes tiene sobre todo sentido en mercados en los que la tasa de concentración de los distribuidores es alta, dominen estos la relación (porque la tasa de concentración de los fabricantes es, por el contrario, baja) o no (porque tanto fabricantes como distribuidores tienen altas tasas de concentración).

Por el contrario, cuando la concentración de la distribución es escasa (véase el cuadro nº 1.4) no es tan necesario el *trade marketing*, teniendo el fabricante mayor libertad para adoptar orientaciones al cliente-distribuidor más débiles. Éste podría ser el caso si la empresa decidiera seguir una estrategia *pull* o una estrategia de marketing directo, saltándose a la distribución si así lo considera oportuno.

Por tanto, cuando la empresa sigue una orientación integral al cliente, el marketing que necesita hacer es más completo y diferente al marketing que convencionalmente realizaban las empresas pensando sólo en el consumidor final. De ahí que ahora, al marketing que siempre han estado haciendo estas organizaciones, se le denomine *consumer marketing* para contraponerlo al *trade marketing*.

CUADRO nº 1.4

ESTRUCTURA DE MERCADO Y RELACIONES FABRICANTE-DISTRIBUIDOR

		Tasa de concentración entre fabricantes	
		Baja	Alta
Tasa de concentración entre distribuidores	Baja	Independencia relativa (1)	Dominio fabricante (2)
	Alta	Dominio distribuidor (3)	Independencia mutua (4)

Fuente: Lambin en Generalitat Valenciana (1995).

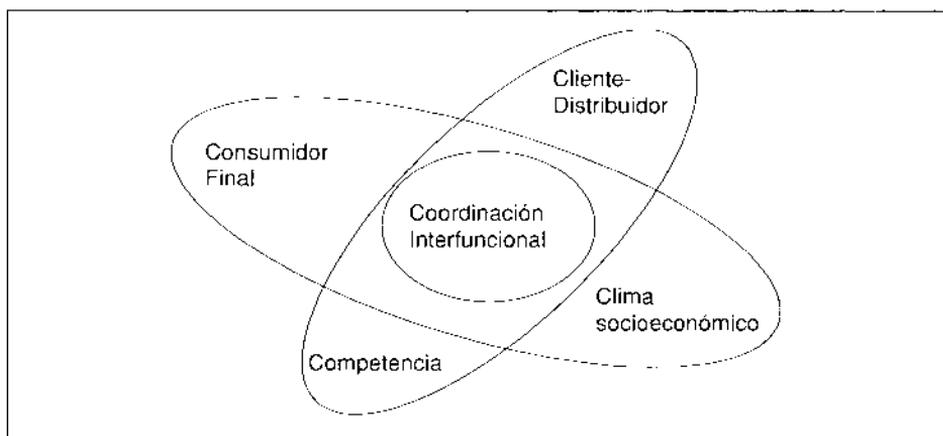
Oracle, multinacional que factura más de 8 mil millones de euros en *software*, ha implantado un modelo de gestión por competencias que establece como principal competencia de la organización "el enfoque al cliente" y como dos de las seis competencias individuales "la visión estratégica" y "la capacidad de planificar y organizar", según el periódico Cinco Días (23 de abril de 1999).

1.3.2. ¿Orientación al cliente u orientación al mercado?

Sin perjuicio de la importancia de los restantes factores, el elemento central de esta cultura de marketing es el énfasis en el cliente. Ahora bien, conviene señalar que esta orientación al cliente es sólo parte de la orientación al mercado.

En efecto, la orientación al mercado es una filosofía empresarial total que incluye a todos los que participan en el mismo: no sólo a los diferentes tipos de clientes con los que se relaciona la empresa, sino también a la competencia, así como a aquellos otros agentes relevantes de su entorno (véase gráfico 1.4).

GRÁFICO 1.4
COMPONENTES DE LA ORIENTACIÓN AL MERCADO



Fuente: Lambin en Generalitat Valenciana (1995).

Pero para que toda la organización, y no sólo "la gente de marketing", esté orientada al cliente hace falta que la dirección general propicie una auténtica coordinación interfuncional (quinto y último elemento de la orientación al mercado).

Como quiera que a lo largo de estas páginas nos referiremos siempre al concepto general del marketing –aunque el enfoque recuerde en muchos casos su vertiente estratégica– finalizaremos este epígrafe con la siguiente descripción de la aportación del marketing a las organizaciones:

Marketing es un proceso responsable orientado a identificar, anticipar y satisfacer las necesidades del cliente, con la finalidad de fidelizarlo, de forma que la organización pueda obtener sus objetivos estratégicos.

1.4. ¿MERECE LA PENA PLANIFICAR?

Autores como Hausler o Ansoff se refieren a la planificación en términos como: *una previsión de los futuros campos de acción...*, *una búsqueda de metas de futuro para la movilización de recursos...*, *una preparación metódica para la acción que incluye el desarrollo de estrategias...*, *una definición de objetivos y selección de estrategias...* o *una apropiada asignación de los recursos disponibles*. Ante expresiones tan certeras pero largas, nos gusta resaltar esta definición de Newman, **“planificar es decidir hoy lo que se hará en el futuro”**, a la que añadimos un matiz más: **“La planificación es el importante reto que supone decidir hoy lo que se hará en el futuro”**.

En términos más descriptivos, la planificación se puede definir como un ejercicio de análisis y reflexión en el que intervienen múltiples factores, no sólo económicos, sino también de índole social, política, ambiental, etc., que deben tenerse muy presentes. Sin olvidarnos de que dicho ejercicio debe ser coherente con el **pensamiento estratégico**.

El pensamiento estratégico define qué **dirección futura** tenemos que tomar para **conseguir** lo que queremos. Para lo cual es preciso preguntarse: ¿dónde estaba ayer?; ¿dónde estoy hoy?; ¿dónde quiero estar mañana?; ¿qué haré para conseguirlo? Cuestiones estas que uno debe plantearse en todos los órdenes de la vida, incluso de su vida interior, como desde hace siglos se viene haciendo en los ignacianos ejercicios espirituales. El pensamiento estratégico **es como ver una película desde el final**. Sin embargo, **la película todavía no existe**, uno mismo la deberá crear.

El pensamiento estratégico surge del pensamiento reflexivo. Partiendo del ideal futuro debemos aflorar el pensamiento reflexivo (con sus fases de observación, problema, hipótesis, selección y ejecución), que lo convierte en pensamiento estratégico, en el que la razón se combina con la pasión.

Indudablemente, el pensamiento estratégico tiene su importancia porque es el **cimiento** para la toma de **decisiones estratégicas**. Sin este cimiento, las acciones serán dispersas e inconsistentes a medio y largo plazo, como ocurre en muchas empresas en las que la Dirección carece de esta competencia. El hábito de pensar continuamente en el significado futuro de lo que estamos haciendo es una práctica que conduce a la eficacia. Sirve para resolver problemas, para intentar ganar guerras. Puede llegar a marcar una palpable diferencia.

Muchas veces, al ver tomar decisiones a directivos, observamos claramente la diferencia en el orden secuencial que sigue quien piensa estratégicamente y quien lo hace de forma operativa. Un ejemplo de la lógica que se sigue en el **pensamiento operativo** es la que tiene el reestructurador: primero actúa, lo hace con unos objetivos concretos (normalmente de corto alcance) y, en el mejor de los casos, intentando responder a una misión y visión que todavía no había definido. Por el contrario, **quien piensa estratégicamente** parte de la misión o de la visión para, posteriormente, definir unos objetivos a largo plazo y, para conseguirlos, los despliega en estrategias y objetivos anualizados pasando, finalmente, a la acción.

El pensamiento estratégico **es el campo para soñar el futuro** sin que nos limiten los resultados a alcanzar. De ahí que no sólo es aceptable sino deseable planificar lo que a usted le gustaría que se convirtiera su empresa, sin preocuparse (de momento) de si es factible o no. Por ello se dice que el pensamiento estratégico es intuitivo. Lo cual quiere decir que un empresario sin formación académica de nivel puede pensar más estratégicamente que otra persona con una formación de máximo nivel en la mejor *Business School*. Ello nos hace pensar que Antoine de Saint Exupery estaba en lo cierto cuando señalaba que *"el mundo entero se aparta cuando ve pasar a un hombre que sabe a dónde va"*.

Suele ser habitual oír ciertas falacias cuando se comparan los comportamientos de distintos profesionales. A unos se les tacha de teóricos o intelectuales mientras que a otros, orgullosamente, se les tilda de personas de acción. Ambos son necesarios para llegar al éxito: el intelectual trabaja con palabras e ideas; la persona de acción lo hace con personas y cosas. Es como contraponer la reflexión y la acción: nunca una sin la otra. En nuestro caso, **el estrategia debe lograr un pensamiento estratégico en el cual la acción garantice que la reflexión se cumpla y que la reflexión incorpore la lógica de la acción**.

De ahí que si observamos detenidamente el mundo en el que vivimos, todas las cosas "se crean dos veces": siempre hay una creación mental y luego una creación física. Antes de emprender un viaje, fijamos nuestro destino y nuestra hoja de ruta. Los discursos se escriben

antes de pronunciarlos. Los edificios se diseñan antes de construirlos. Y, por supuesto, los libros se conciben y definen antes de empezar a escribirlos. Hay que estar seguros de que el plano, la primera creación, el diseño, el boceto, o el guión es lo que realmente uno quiere. **Primero la reflexión y luego la acción.**

Por consiguiente, existen poderosas razones que nos inducen a afirmar que no sólo merece la pena planificar, sino que es totalmente necesario que las empresas, en momentos de tanta incertidumbre y cambio como los actuales, piensen estratégicamente y planifiquen sus actividades, de forma que no se conviertan en "barcos a la deriva". Y ello a pesar de razonamientos que impulsan al directivo a mostrarse reacio a toda planificación: las "sorpresas" que pueden producirse a lo largo del periodo de vigencia del plan; el incumplimiento sistemático de los objetivos económicos marcados; y la "rigidez" del plan.

Pues bien, a pesar de estas tres razones (para este autor, excusas), si se tiene la firme creencia de que existe más de un futuro y de que, mediante la planificación, de alguna manera la empresa se forja hoy su propio futuro, la respuesta parece clara: **efectivamente, merece la pena planificar.**

La capacidad de respuesta a situaciones imprevistas no se improvisa. Esta tajante afirmación no sólo se sustenta en el hecho de que las empresas punteras de los mercados mundiales practiquen la planificación, sino también en que **lo importante de la planificación no es el plan en sí, sino el proceso de planificación.** Este proceso obliga a la Dirección a practicar el pensamiento estratégico y conduce al equipo planificador a una **reflexión estratégica** de la que, entre otras cosas, se obtienen los siguientes subproductos: un conocimiento mucho más exhaustivo de la propia realidad de la empresa, de sus potencialidades y debilidades, de sus competidores, de su entorno y de sus clientes.

"Estrategia y planificación priman sobre el día a día en los consejeros delegados", era el titular del periódico económico Cinco Días del 3 de febrero de 1999, que añadía: "los máximos ejecutivos de las empresas europeas dedican cada día más tiempo a desarrollar la visión y planificación de la empresa, a definir la estrategia, a potenciar la cultura corporativa y a tener una relación estrecha con sus clientes más relevantes".

El grado de aceptación de estas responsabilidades varía según los países: Francia es el país donde la visión y la estrategia marcan la pauta, con un 90% de los entrevistados colocándolas en primer lugar. El resto de países de nuestro entorno, analizados en este macroestudio realizado a 800 consejeros delegados, de cuatro continentes, incluyendo 250 grandes empresas europeas, obtuvieron cifras entre el 64% de España y el 82% de Alemania.

A pesar de esta apabullante evidencia, siempre habrá quien piense que la planificación puede constituir un freno a la iniciativa, a la decisión "genial", o quien crea que con el plan de gestión anual es suficiente, o que la planificación exige mucho tiempo y dedicación. En efecto, el tiempo dedicado a la preparación del plan puede resultar largo, pero se trata sin duda de un tiempo rentable, que acabará facilitando la labor de la Dirección en la selección de objetivos, en la coordinación de los departamentos y sus gentes, en la delegación de autoridad y responsabilidad, etc.

El empresario, con o sin planificación, se ve obligado a gestionar la empresa en condiciones de incertidumbre, a convivir con la inestabilidad, ya que es algo normal o habitual, algo con lo que hay que contar a la hora de tomar decisiones. Entonces, ¿por qué no hacer de la incertidumbre un aliado?, ¿por qué permitir que se convierta en un enemigo? Si éste es el medio en el que nos tenemos que mover, vamos a hacerlo con soltura, sin temores y conscientes de las ventajas de la planificación, apoyándonos en herramientas como el método de los escenarios y la elaboración de planes de contingencia, si fuera necesario.

La buena planificación produce planes flexibles y dinámicos, adaptables constantemente a las circunstancias, pero respetando los objetivos y la misión última de la empresa. Podría ocurrir que los detalles del plan quedaran obsoletos tan pronto como éste se terminara de escribir. Sin embargo, siempre podemos pensar que el proceso que ayudó a realizar dicho plan no lo estará, y que resultará de gran utilidad para la empresa. Por este motivo es conveniente que se lleven a cabo de forma periódica revisiones de los planes, y que la alta dirección se centre más en los supuestos y tendencias que éstos apuntan, que en las promesas financieras del mismo. Por todo ello, la planificación ha ocupado -junto con las funciones de organización, dirección, coordinación y control- un lugar preponderante entre las funciones que debe desempeñar la Dirección.

Pero, como ocurre con cualquier instrumento en manos del hombre, un uso imperfecto o mal dirigido de esta herramienta puede dar lugar a una sensación de fracaso. Esta "disfunción" de la planificación puede atender a razones de diversa índole:

- A que las personas clave de la empresa no están totalmente implicadas en el proceso.
- A que las ambiciones y expectativas son demasiado elevadas.
- A que los supuestos no se revisan con la periodicidad, premura y atención suficientes.

- A que no existe (o es reducido) el seguimiento y control de los resultados de la planificación.
- A que ésta se convierte en una rutina (en una tarea más dentro del proceso de gestión) o en un juego intelectual "para la galería".
- A que se concede excesiva atención (en tiempo y recursos) a algún aspecto de la planificación, o a que no se le dedica el tiempo, la participación y los recursos adecuados.

A lo largo del libro, mostraremos (con casos reales) que el sistema de planificación de marketing que proponemos puede responder de una forma útil y eficaz a estos interrogantes, como ya se ha demostrado en un buen número de empresas (incluidas las pymes) que lo han puesto en marcha: más del 40% de las empresas vascas dicen estar utilizándolo.

Todas estas apreciaciones nos han servido para responder con mayor convicción a la pregunta que hemos planteado: **¿por qué planificar en marketing?** Si la respuesta de la empresa a las necesidades que plantea el mercado es precisamente la satisfacción de esas mismas necesidades, la puesta en práctica de esta idea se traducirá en un sistemático proceso de planificación de marketing consistente en la aplicación planificada de los recursos con los que aquella cuenta para alcanzar los objetivos definidos. La planificación de marketing, realizada de una forma sistemática, proporciona ventajas notables. McDonald (1994) nos recuerda que *"los beneficios del plan de marketing son:*

- *Mejor coordinación de las actividades.*
- *Identifica los cambios y desarrollos que se pueden esperar.*
- *Aumenta la predisposición y preparación de la empresa para el cambio.*
- *Minimiza las respuestas no racionales a los eventos inesperados.*
- *Reduce los conflictos sobre el destino y los objetivos de la empresa.*
- *Mejora la comunicación.*
- *Obliga a la dirección de la empresa a pensar, de forma sistemática, en el futuro.*
- *Los recursos disponibles se pueden ajustar mejor a las oportunidades.*
- *El plan proporciona un marco general útil para la revisión continuada de las actividades.*

- *Un enfoque sistemático de la formulación de las estrategias conduce a niveles más altos de rentabilidad sobre la inversión”.*

Por ello, no es exagerado pensar que los buenos o malos resultados que obtenga la empresa al final de cada ejercicio serán, en buena medida, un reflejo de la correcta o incorrecta planificación de marketing. Pero añadiremos un último apunte en favor de la planificación de marketing. Para ello nos apoyaremos en las palabras de Stapleton (1992), cuya reproducción exacta es, *per se*, el mejor de los argumentos:

“Pocas empresas se gastarían varios millones de euros en la compra de un buen equipo productivo sin haber realizado previamente una completa investigación sobre su justificación, las alternativas disponibles y la rentabilidad esperada sobre dicha inversión.

Sin embargo, cada año, la gran mayoría de las empresas asignan una parte significativa de sus ingresos a las actividades de marketing, sin haber estimado el valor o la rentabilidad esperada sobre tal inversión.

*Mediante **la planificación de marketing** la empresa debe asegurarse de que los costes de marketing dan una rentabilidad equivalente y de que están sujetos a los mismos criterios y controles que el resto de las inversiones que se hagan en la empresa”.*

Concluimos este capítulo introductorio con el anexo 1, tomado de McDonald (1994), que le puede servir para diagnosticar la necesidad de poner en marcha en su empresa un plan de marketing.

ANEXO 1:

SÍNTOMAS DE LA FALTA DE PLANIFICACIÓN DE MARKETING

Marque una “x”, para cada una de las declaraciones que aparecen en la siguiente tabla, en la casilla que mejor describe la realidad de su empresa:

Declaraciones	Fundamentalmente cierta	Fundamentalmente no cierta
1. Estamos perdiendo oportunidades para generar beneficios.		
2. Nuestra planificación a largo plazo no es más que un montón de números sin sentido.		
3. Si se analizan desde un punto de vista objetivo y racional, nuestros objetivos de marketing son ilógicos.		
4. Nos hace falta información de marketing que sea útil y práctica.		
5. Los directivos se sienten frustrados por los conflictos y la rivalidad que existe entre los distintos departamentos o funciones.		
6. Se está produciendo una creciente proliferación de productos y/o mercados.		
7. Gran parte de nuestros gastos en comunicación se desperdician.		
8. En la empresa existe una gran confusión respecto a los precios.		
9. Nos estamos haciendo cada vez más vulnerables a los cambios que se producen en nuestro entorno.		
10. No estamos controlando la empresa sino que, por el contrario, las fuerzas del entorno nos están controlando a nosotros.		

Completada la tabla, una, con una línea recta, desde la "x" de la declaración 1 a la "x" de la declaración 2, y así sucesivamente hasta la 10. Comprobará que acaba de trazar un perfil de la planificación de marketing de su empresa:

- Si la línea de perfil tiende a situarse en la parte derecha de la escala, parece que su empresa no tiene muchos de los problemas que provoca la ausencia de plan de marketing. En otras palabras, su empresa lo está haciendo bastante bien.
- Si, por el contrario, su perfil tiende a situarse en la parte izquierda de la escala, Ud. debería considerar seriamente la necesidad de hacer un plan de marketing o de revisar los actuales procesos de planificación de marketing, prestando especial atención a los problemas que desea superar.

CAPÍTULO 2

El Plan de Marketing dentro del Proceso de Planificación Global

*«Espera lo mejor,
pero prepárate para lo peor»*

Proverbio inglés

- 2.1. El proceso de planificación global.
- 2.2. El proceso de planificación comercial y de marketing.
- 2.3. Plan de marketing estratégico versus plan estratégico.
- 2.4. Relevancia del plan de marketing para la Pyme.

Anexo 2: Interrelación entre planificación estratégica y de marketing.

2.1. EL PROCESO DE PLANIFICACIÓN GLOBAL

A pesar de su pretendida sencillez, el lenguaje que empleamos normalmente al hablar de planificación empresarial puede conducir cuando menos a la confusión, incluso para aquellos que lo utilizan a diario. La afinidad de los términos que manejamos (plan estratégico, plan de marketing, plan de marketing estratégico, plan de ventas, plan de gestión, estrategia de marketing, marketing estratégico, etc.) no debe inducirnos de ningún modo a mantener una actitud perezosa que se resuma en: *“¡Qué más da! Al fin y al cabo son conceptos que significan prácticamente lo mismo”*.

Muy al contrario, lo que pretenderemos a lo largo de este capítulo –vista ya la importancia de practicar una planificación formal (escrita)– es situar la posición en la que se enmarca el plan de marketing dentro del proceso de planificación global de la empresa, y demostrar que, siendo un arma comercial y de marketing determinante como lo es para la gran empresa, en las Pymes puede convertirse asimismo en un buen sustitutivo de la planificación estratégica.

Efectivamente, la dimensión, la estructura, el tipo de producto o servicio ofertado, las características propias de cada mercado concreto, la cultura o filosofía, etc., son factores que nos hacen comprender la enorme diversidad de perfiles empresariales que conviven en el, ya de por sí, complejo universo económico. Por esta razón, resultaría muy poco práctico pensar en un único instrumento de planificación empresarial que fuera válido para todos los casos.

La gran multinacional jamás podrá gestionarse a partir de planes a corto plazo para cada una de sus filiales, divisiones y áreas funcionales, de la misma manera que entenderíamos desmesurado que una “pequeña empresa de provincias” planteara sus pasos o decisiones a partir de un proceso de planificación global completo. Y no nos olvidamos de que, de los casi dos millones y medio de empresas existentes en España la casi totalidad (el 97,6%) son como la empresa citada. En efecto, el 56,2% no tiene asalariados, el 25,3% de 1 a 2, el 9,1% entre

3 y 5, el 4% de 6 a 9, el 3% entre 10 y 19, y sólo el 2,4% de las empresas españolas tiene más de 20 empleados.

No obstante, y en aras de una mejor identificación del proceso de planificación aconsejable a los diferentes tamaños de empresa, adaptaremos un modelo que, sin ser como ya hemos señalado el único, sí pasa por ser bastante universal (corresponde a *Gilmore y Brandenburg*, y data de 1962). El gráfico 2.1 lo presenta y este autor se ha tomado la libertad de adaptarlo –desde su experiencia– a cada tamaño o dimensión de empresa (gráficos 2.2 y 2.3).

GRÁFICO 2.1
PROCESO DE PLANIFICACIÓN EN LA EMPRESA DE TAMAÑO MUY GRANDE

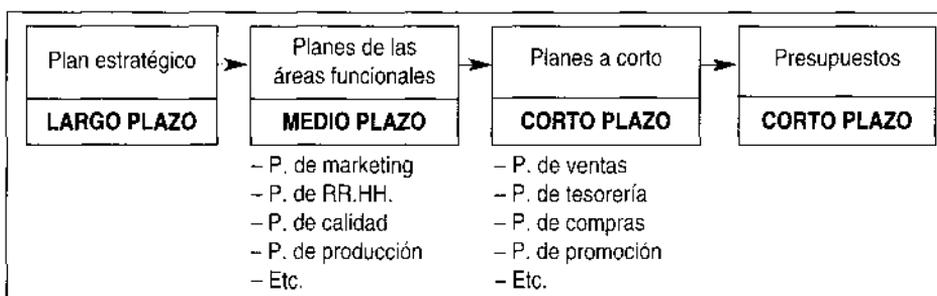


GRÁFICO 2.2
PROCESO DE PLANIFICACIÓN EN LA EMPRESA DE TAMAÑO MEDIO



GRÁFICO 2.3
PROCESO DE PLANIFICACIÓN EN LA PEQUEÑA EMPRESA



Como se puede ver en el citado gráfico 2.1, es lógico que la empresa de tamaño grande adopte todos los planes que se contemplan en un proceso global clásico (es decir, "de libro"). Esto, en una empresa como *Imperial Chemical Industries* (ICI), con decenas de empresas participadas, con más de media docena de divisiones y con divisiones de más de 15.000 empleados, por ejemplo, podría implicar la realización de varias decenas de planes, si se aplicara estrictamente todo el proceso de planificación global que sugiere el gráfico 2.1.

Pero no es menos lógico pensar que eso o algo similar (es decir, la necesidad de hacer un plan estratégico, más siete planes a medio plazo para otras tantas áreas funcionales, que a su vez necesitan hacer –como mínimo– media docena de planes por área, entre planes a corto y presupuestos...) es materialmente imposible para la Pyme que, como se acaba de ver, constituye la casi totalidad de las empresas.

Por eso, proponemos que la empresa de tamaño medio adopte un proceso como el que sugerimos en el gráfico 2.2, que lo sustente sobre los tres pilares básicos de la planificación (el plan estratégico, el plan de marketing estratégico, y el plan de gestión anual), y que cuando lo requiera aborde puntualmente el plan funcional que necesite.

Pero, incluso lo propuesto para la empresa de tamaño medio puede ser excesivo para la empresa realmente pequeña. Por ello, nuestra propuesta es que a lo sumo elabore dos tipos de planes (gráfico 2.3):

- **Primera opción:** realizar sólo el plan estratégico (cada tres o cuatro años) y el plan de gestión anual (por supuesto, anualmente).
- **Segunda opción:** sustituir el plan estratégico por el plan de marketing estratégico (que será necesario abordar cada dos o tres años) y complementarlo con el plan de gestión anual (a realizar anualmente).

Estos gráficos nos permiten extraer otras conclusiones que analizaremos con mayor profundidad posteriormente. Sin embargo, y como adelanto, señalaremos que el plan de marketing estratégico, por su naturaleza, puede efectivamente constituir un buen sucedáneo de la planificación estratégica para la Pyme y que, en cualquier caso, es un elemento puente entre la planificación estratégica y los planes a corto plazo o el plan de gestión anual, ya que traduce los objetivos corporativos en objetivos de producto-mercado (esto es, objetivos de marketing), que a su vez se convertirán en objetivos de facturación a corto (es decir, cuotas de ventas por zonas, clientes, etc.).

Como en cualquier proceso, forma parte esencial de su naturaleza el hecho de que exista una interrelación muy estrecha entre las diferentes fases de los distintos planes, así como que requiera la involucración e integración de los diferentes elementos que en él actúan.

El gráfico 2.4 pretende ilustrar dicha interrelación, aunque en el anexo 2 se profundiza en la misma. Por ejemplo, en él reflejamos que los objetivos de marketing deben estar supeditados a los objetivos corporativos y a la estrategia corporativa (camino elegido para alcanzarlos). De la misma forma que los objetivos de comunicación estarán en consonancia con los objetivos y estrategias de marketing.

GRÁFICO 2.4
INTERRELACIÓN ENTRE LAS DIFERENTES ETAPAS DE LOS DISTINTOS TIPOS DE PLANES

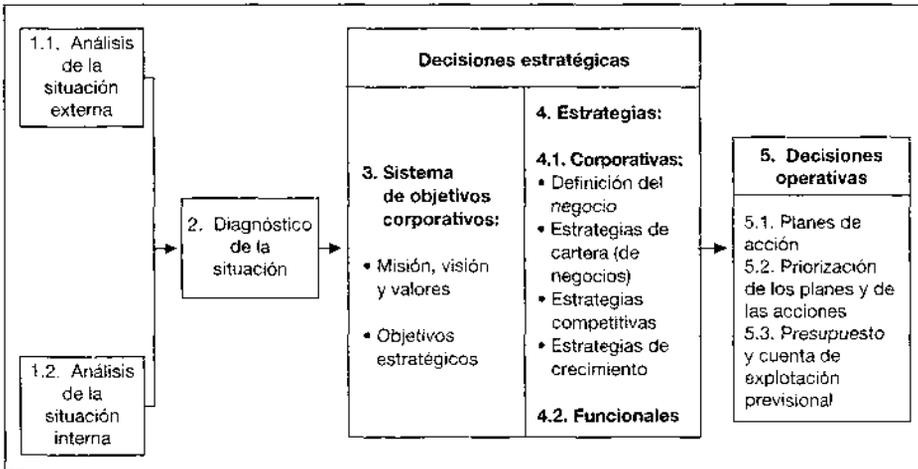


Otra lectura del gráfico 2.4, que suele producir cierto confusión, es la siguiente: lo que para una dirección es estrategia para otra puede ser objetivo. Por ejemplo, para conseguir el objetivo corporativo de alcanzar una tasa de rentabilidad sobre la inversión, a largo plazo, del quince por ciento la empresa ha decidido seguir una estrategia cor-

porativa de crecimiento, que se traduce en que debemos duplicar las ventas en tres años. Pues bien, esta estrategia corporativa será el objetivo de marketing en el plan de marketing que elabore la dirección de marketing.

En otras palabras, el plan estratégico es el “plan maestro” del proceso global de planificación, del que surgen directrices para elaborar el resto de planes. Además, contempla las decisiones y las grandes orientaciones que permitirán a la empresa modificar, mejorar o asentar su posición en relación con la competencia. El gráfico 2.5 explica su proceso de elaboración.

GRÁFICO 2.5
PROCESO DE ELABORACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO



Tenemos pues ante nosotros –y valga el símil cinematográfico– el guión principal de la película. La labor del equipo gestor será, a partir de ahora, saber dirigirla correctamente; eligiendo los mejores actores y actrices, los mejores escenarios, los especialistas, la decoración, los efectos especiales, etc. Todos los “subguiones” que se preparen a nivel funcional deberán estar supeditados al guión principal. Lo contrario significaría –amén de un claro síntoma de disfunción en la comunicación interna de la empresa– que los esfuerzos realizados no apuntan a una misma dirección, con lo que la planificación no tendría sentido alguno.

Con esta reflexión queremos significar que los principios de cohesión, supeditación y comunicación de los planes funcionales con respecto al plan estratégico, deberán ser respetados si lo que pretende-

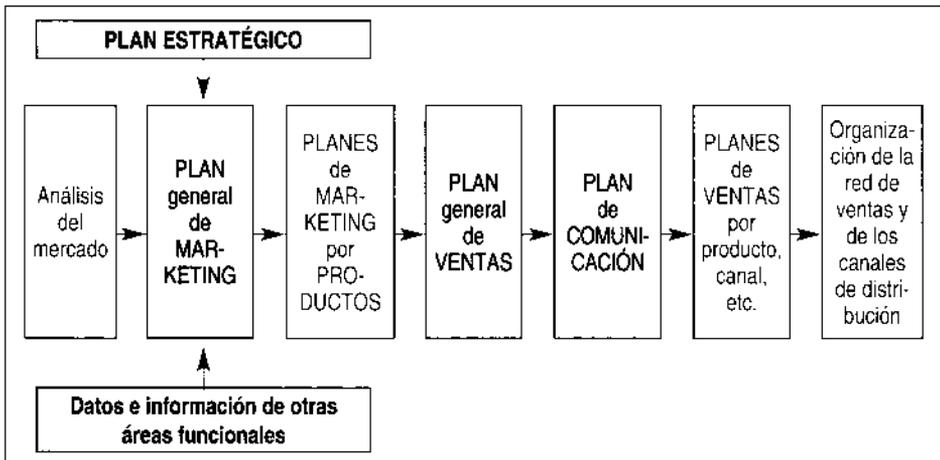
mos es garantizar la consecución de nuestros objetivos. Aunque sean los planes de las áreas funcionales los que consigan los resultados inmediatos en una empresa, lo fundamental es realizar una buena elección de la **misión, visión, definición del negocio** y de las **estrategias competitivas de la empresa**, que es la esencia del plan estratégico. Recordemos el dicho: *“Más vale hacer mal lo que se debe hacer que hacer bien lo que no se debe hacer”*.

Retomaremos el símil cinematográfico para finalizar este epígrafe recordando las palabras de uno de los más reconocidos maestros de la historia del cine, Alfred Hitchcock, quien en cierta ocasión afirmara: *“Sin duda alguna, lo más importante de una película es el guión. Puede ocurrir que de un buen guión salga una mala película, pero jamás veremos una buena película que haya partido de un mal guión”*.

2.2. EL PROCESO DE PLANIFICACIÓN COMERCIAL Y DE MARKETING

De la misma manera que consideramos el plan estratégico como el punto de partida del proceso de planificación global, el plan de marketing estratégico es la pieza clave del proceso de planificación comercial. El gráfico 2.6 presenta el proceso de planificación comercial, y en él se puede observar cómo el plan de marketing desempeña el papel de pieza maestra del mismo, al tiempo que está supeditado a las directrices que surjan del plan estratégico.

GRÁFICO 2.6
PROCESO DE PLANIFICACIÓN COMERCIAL



En efecto, el plan general de marketing da pautas de actuación para que los directores de producto elaboren sus planes anuales de marketing para sus líneas respectivas (cuando exista homogeneidad de productos y la dimensión de la empresa sea pequeña sólo existirá el plan de marketing. No un plan general de marketing y varios planes anuales de marketing –tantos como directores de producto–).

En cualquier caso, con las directrices que surjan del plan de marketing, el departamento de ventas elaborará el plan de ventas (pudiendo aparecer varios tipos de planes de ventas si la empresa abarca mercados geográficos muy distintos o grupos de clientes muy heterogéneos). Por su parte, el responsable de comunicación confeccionará el plan de comunicación, que tendrá presentes las recomendaciones que surjan del plan de marketing, al tiempo que considera los planteamientos del plan de ventas para saber qué zonas o grupos de clientes necesitan más apoyo promocional o publicitario que otras.

A la consideración de pieza maestra del proceso de planificación comercial se le une el riesgo comercial o de marketing, existente en todas las decisiones de esta área de la empresa, para justificar todavía más si cabe la necesidad del plan de marketing.

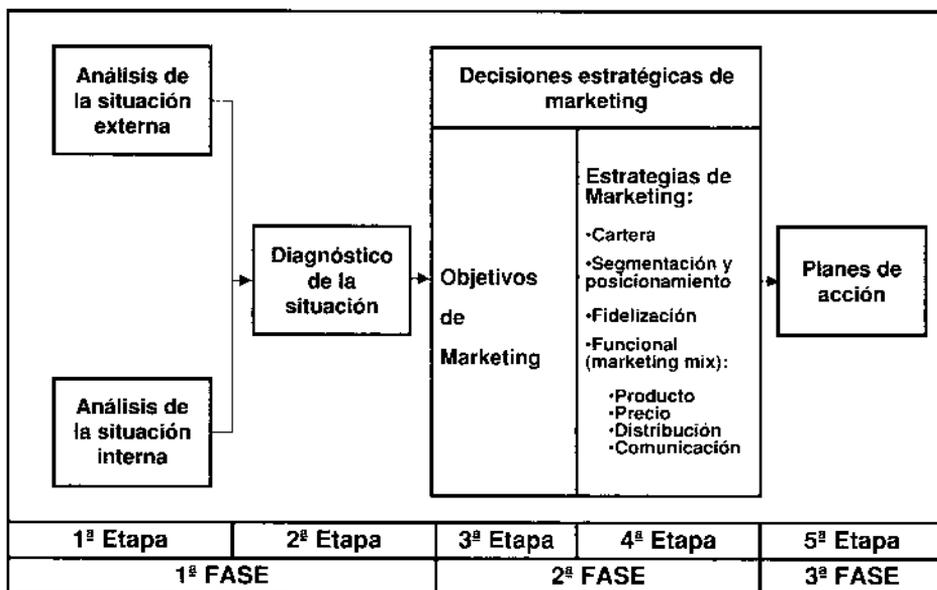
En efecto, la existencia de riesgo comercial resulta una realidad insoslayable para toda empresa mercantil. Es imposible eliminar este riesgo, pero no lo es reducirlo. En este sentido, el marketing aporta una mentalidad (tener al cliente/consumidor presente en el momento de tomar cualquier decisión de marketing) y una forma de actuar (investigar los mercados, realizar pruebas previamente y enmarcar las acciones en planes formales de marketing) que coadyuvan a aminorar ese riesgo. De ahí que el plan de marketing deba ser considerado como uno de los instrumentos más válidos con los que cuenta el responsable de marketing, no sólo para combatir el riesgo comercial inherente a la mayor parte de las decisiones que tiene que tomar, sino también para aprovechar las oportunidades que le ofrezca el mercado en el que actúa.

Asimismo, el plan de marketing supone la introducción de un instrumento de control para las actividades de esta área funcional de la empresa. La filosofía del plan de marketing, como indicaba Stapleton, es efectivamente que todos y cada uno de los instrumentos del marketing, que normalmente constituyen una inversión en tiempo, energía y dinero, demuestren una compensación que pueda ser sometida a valoración, al igual que el resto de las inversiones que realiza la empresa.

En el gráfico 2.7 se expone el proceso de elaboración del plan de marketing estratégico. Si se compara con el gráfico 2.5, en el que mostrábamos el proceso de elaboración del plan estratégico, se comproba-

GRAFICO 2.7

ESQUEMA BÁSICO DEL PLAN DE MARKETING ESTRATÉGICO



rá que aunque se haya hecho una presentación aparentemente diferente, ambos procesos de confección son metodológica y conceptualmente idénticos. El resultado, no obstante, es netamente diferente, como lo es el alcance y contenido de todas y cada una de las etapas de ambos planes:

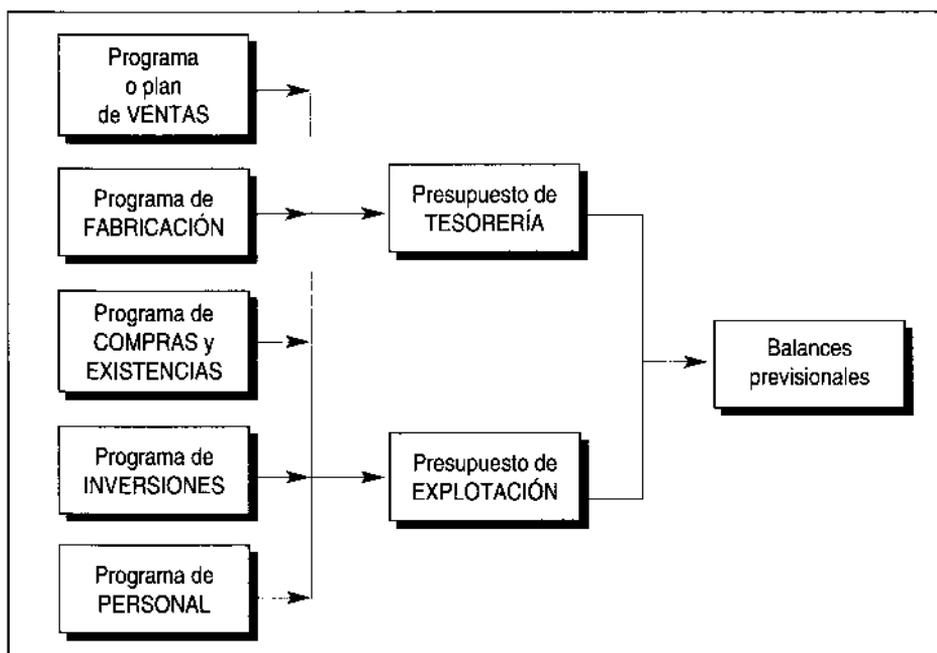
- El horizonte temporal del plan estratégico puede ser mayor que el del plan de marketing estratégico.
- Mientras el plan estratégico se centra en aquellos aspectos que comprometen directamente el futuro de la empresa, el plan de marketing se ocupa de las competencias del área de marketing.
- En el orden operativo, el diagnóstico de la situación hecho en el marco de la planificación estratégica profundiza más en el análisis del entorno y del sector en el que se desenvuelve la empresa, mientras que el plan de marketing se detiene mucho más en el análisis del mercado; los objetivos y estrategias corporativas no coinciden con los de marketing; y, finalmente, aunque en ambos casos se habla de planes de acción, en cada caso se contemplan campos de actuación muy diferentes (los departamentos o áreas funcionales de la empresa, en el plan estratégico versus las funciones de marketing, en el plan de marketing).

Repasando el gráfico 2.6 se podrá comprobar que el plan de ventas es un subproducto del proceso de planificación comercial. Y si, al mismo tiempo, se observa el gráfico 2.8 se verá que el plan (también denominado programa) de ventas es el punto de partida del plan de gestión anual. Así se puede comprobar, de otra forma, cómo la planificación comercial hace de puente entre la planificación estratégica y el plan de gestión anual o los planes a corto, como dijimos anteriormente.

Con la presentación del plan de gestión anual cerramos el proceso de planificación global y terminamos de exponer –aunque con profundidad diferente, por razones obvias– las tres piezas que, a juicio de este autor, son básicas en la planificación de una Pyme: el plan estratégico, el plan de marketing estratégico y el plan de gestión anual.

La sistemática que ilustra el citado gráfico fue elaborada por LKS Consultores, cuando era división empresarial de Caja Laboral –que es quien publicó por primera vez en 1988 el manual titulado “Plan de gestión anual de la empresa”–. En 1992 se realizó una segunda edición del mismo con el título “Manual para la elaboración del plan de gestión de las Pymes”.

GRÁFICO 2.8

PASOS EN LA ELABORACIÓN DEL PLAN DE GESTIÓN ANUAL

2.3. PLAN DE MARKETING ESTRATÉGICO VERSUS PLAN ESTRATÉGICO

La importancia de la función de marketing –y, por ende, del plan de marketing estratégico– dentro del proceso de planificación de una empresa, es enorme. Si ésta es fiel al concepto de marketing (primer elemento citado para reducir el riesgo comercial), sólo fabricará aquellos productos que pueda vender, porque existe una demanda para ellos. De esta manera, hasta que el responsable de marketing no tenga una idea clara de qué productos se pueden vender, el departamento de producción no podrá hacer sus propios planes de fabricación o, cuando menos, desconocerá el equipo material y humano que va a necesitar. Asimismo, el departamento financiero no podrá concluir sus estudios sobre la financiación necesaria, ni el departamento de recursos humanos podrá aconsejar sobre la disponibilidad de personas en todas las categorías o poner en marcha sus planes de formación, etc.

Suele decirse, por ello, que el responsable de la función de marketing debe llevar el liderazgo en el proceso de planificación, aunque sólo sea en un sentido cronológico. Es él quien especifica la estrategia ideal de producto-mercado para la empresa que, en definitiva, supone un aspecto clave de la estrategia empresarial. Pero, como ya se ha apuntado anteriormente, ambos planes son distintos y cumplen papeles diferentes en la empresa.

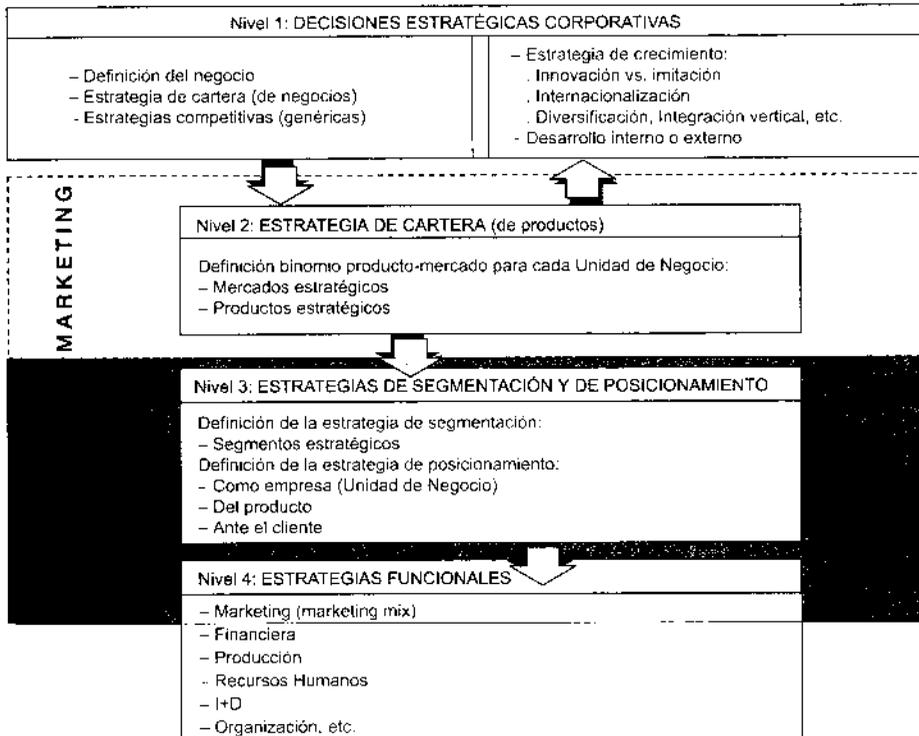
El gráfico 2.9 pretende ilustrar la relación existente entre las decisiones estratégicas corporativas y la estrategia de marketing y el gráfico 2.10 entre sendos planes. Se observará que, en estos gráficos, se ha puesto a distinto nivel la línea de separación entre las decisiones estratégicas corporativas y las de marketing. Esto es así porque la citada separación no suele ser la misma en todas las empresas, ya que depende del reparto de competencias que en cada empresa se haya hecho entre dirección general (responsable último del nivel 1, que siempre formará parte de las decisiones estratégicas corporativas) y la dirección de marketing (responsable siempre de los niveles 3 y 4 de la estrategia de marketing).

No obstante, en empresas multinegocio, la estrategia de cartera puede estar definida en ambos planes. En ese caso, en el plan estratégico se definirá la cartera de **negocios** más idónea para la empresa y en el plan de marketing estratégico la cartera de **productos** más conveniente para cada unidad de negocio de la misma.

De ahí que se pueda concluir que la estrategia de marketing se inicia en el punto que la ha dejado la estrategia corporativa (normal-

mente en el nivel 2, aunque no tenga el responsable de marketing competencia plena sobre el mismo), y que en consecuencia esta estrategia –la de cartera– se contemple o pueda aparecer tanto en planes estratégicos como en planes de marketing.

GRÁFICO 2.9
TIPOS DE ESTRATEGIAS



También cabe hacer otra lectura: en aquellos casos en los que la empresa no tiene un plan estratégico formal y se embarca a hacer un plan de marketing estratégico, éste puede suplir bastante bien gran parte del contenido del primero. De ahí que digamos que el plan de marketing estratégico es un buen sustitutivo de la planificación estratégica, sobre todo en las Pymes, en las que –como ya se ha expuesto– no es posible abordar todo el proceso de planificación global.

Por contra, donde exista un plan estratégico o esté bien definida la estrategia corporativa, la formulación de la estrategia de marketing estará supeditada a la estrategia corporativa establecida por la alta dirección.

Pero, una vez dentro de los límites marcados por la estrategia corporativa, el director de marketing deberá gozar de una gran libertad en lo referente al camino a seguir para obtener la correspondiente ventaja competitiva y desmarcarse de la competencia. Su misión consistirá en descubrir el modo más eficaz de combinar los recursos disponibles para realizar sus metas. Los planes de acción de marketing serán entonces las piezas en las que pivotará su actuación, que tendrá que garantizar la consecución de los objetivos de marketing y, por ende, los objetivos corporativos.

Por tanto, el responsable de confeccionar el plan de marketing deberá preocuparse de traducir los objetivos corporativos a objetivos de marketing para, posteriormente, desplegar las correspondientes estrategias y acciones de marketing que conviertan en realidad los objetivos fijados. Éste deberá ser presentado a la alta dirección para recabar la aprobación correspondiente. Una vez aprobado el plan, el director de marketing será el responsable de su ejecución, y responsable con la alta dirección de los resultados que de él se obtengan.

2.4. RELEVANCIA DEL PLAN DE MARKETING PARA LA PYME

Aunque, a nivel teórico, el proceso de planificación de la Pyme deba ser el mismo que el utilizado por la gran empresa (véase el gráfico 2.1), sabemos que en la práctica éste se simplifica enormemente sin que ello signifique una pérdida importante en la toma de decisiones.

Además, mientras que en teoría los planes deben ser revisados periódicamente modificándolos anualmente (ya que dada la rapidez con que cambia el entorno cualquier plan cuyo horizonte sea superior a un año tiene el riesgo de haberse quedado obsoleto), su puesta en práctica suele ser bastante difícil.

Por ello, para una empresa no muy diversificada y organizada funcionalmente (es decir, para la Pyme española), es suficiente con que se siga cualquiera de los procesos de planificación recomendados en los gráficos 2.2 ó 2.3.

Estos procesos suponen, además, una ventaja añadida: la rapidez con la que se establece la conexión entre la planificación estratégica, los presupuestos y la gestión cotidiana (a diferencia de lo que ocurre en las empresas que siguen el proceso descrito en el gráfico 2.1).

En definitiva, lo que se está proponiendo aquí para la Pyme es que todos los directivos con responsabilidad, como mínimo a nivel departa-

mental, participen activamente en la elaboración de los planes a medio y largo plazo de la empresa, y que se asigne un tiempo concreto a la planificación ("lo importante"), evitando emplear todo el tiempo en ir apagando fuegos ("lo urgente").

Por todo lo expuesto a lo largo de este capítulo, en aquellas empresas que carezcan de planificación estratégica, teniendo en cuenta los puntos comunes entre la estrategia de marketing y la estrategia corporativa (gráfico 2.9), y dado el papel que desempeña el marketing en la planificación estratégica (gráfico 2.10), podemos concluir que: **EL PLAN DE MARKETING ESTRATÉGICO PUEDE CONSTITUIR UN BUEN SUSTITIVO DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA** (tal como se propone en la primera opción del gráfico 2.3).

Esta propuesta, que hemos venido defendiendo desde 1980, coincide con la que Walker, Boyd y Larréché han hecho en 1996:

- Estos autores señalan al área de marketing qué ámbitos de planificación deben sustituir en caso de que la estructura funcional de la empresa no incluya los tres niveles posibles: planes globales o corporativos, planes de negocios, y planes de marketing.
- En este caso, la secuencia lógica es que, en un primer paso, el área de marketing incluya en su ámbito de planificación los aspectos que, en principio, pertenecen al plan de negocio o que, por lo menos, participe activamente en su elaboración, conjuntamente con los demás directivos de la organización.
- En un segundo paso, si no existen los tres niveles, el área de marketing deberá estimular y participar en la elaboración de los planes globales o corporativos sin sustituir por completo a los altos niveles de dirección en el desarrollo de los mismos. En efecto, un plan global o corporativo debe reflejar los puntos de vista e intereses de todas las áreas de la empresa, no sólo los de marketing (*What's new on in marketing*, junio 1998, pág. 27).

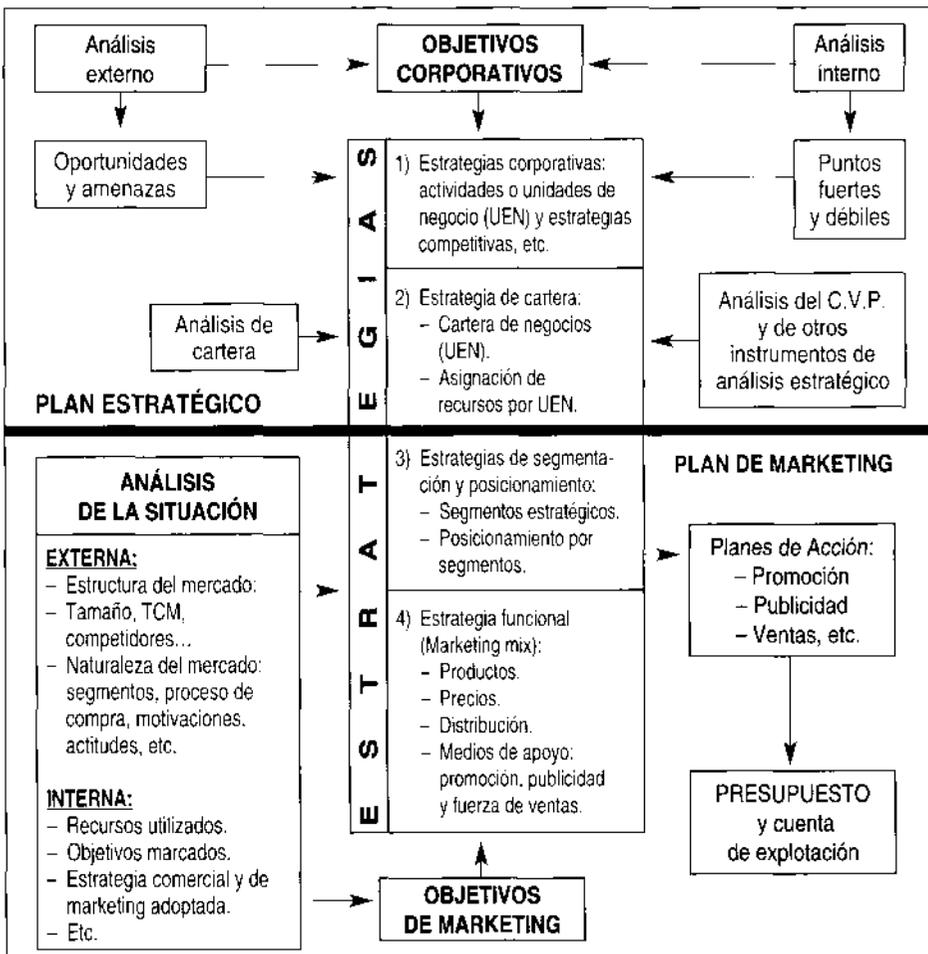
El anexo 2 profundiza en la diferencia entre la planificación estratégica (que se puede hacer a nivel global/corporativo o de negocio) y la de marketing, sobre todo en el caso de empresas grandes o diversificadas en las que se suelen dar tres niveles de planificación: el global o corporativo, el de los negocios, y el funcional.

"Los posibles problemas que, a nivel práctico, pudiesen existir entre planificación estratégica y planificación de marketing se sitúan entre estas dos situaciones extremas posibles:

- En las empresas en las que existe una sólida unidad de planificación estratégica, la planificación de marketing se convierte en un ejercicio casi exclusivamente operativo, ya que los objetivos y estrategias de la organización vienen determinados de antemano.
- **En las empresas en las que la planificación estratégica es débil o inexistente, la planificación de marketing se ve en la obligación de sustituirla y adquiere una dimensión especialmente estratégica, además de operativa”** (*What’s new on in marketing*, junio 1998, pág. 25).

GRÁFICO 2.10

RELACIÓN ENTRE EL PLAN ESTRATÉGICO Y EL PLAN DE MARKETING



**ANEXO 2:
INTERRELACIÓN ENTRE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA Y DE MARKETING**

DIMENSIONES CLAVE DE TODA ESTRATEGIA EMPRESARIAL	PLANES GLOBALES O CORPORATIVOS	PLANES DE NEGOCIOS	PLANES DE MARKETING
<p>Ámbito</p>	<p>Ámbito: todo el conjunto empresarial. Incluye:</p> <ul style="list-style-type: none"> • las estrategias de desarrollo y crecimiento, • de expansión y diversificación, • de compras, • política de inversión, • y similares. 	<p>Ámbito: las actividades de las diferentes UEN. Incluye:</p> <ul style="list-style-type: none"> • estrategia de desarrollo para el negocio, • desarrollo de nuevos mercados, • desarrollo de nuevos productos, • y similares. 	<p>Ámbito: mercados o segmentos específicos. Incluye:</p> <ul style="list-style-type: none"> • definición de los mercados objetivo, • amplitud de las líneas productos/servicios, • marcas, • extensión o eliminación de líneas, • distribución, • comunicación, • y similares.
<p>Metas y objetivos</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Crecimiento de la facturación global, • rentabilidad, • beneficios por acción, • y similares. 	<ul style="list-style-type: none"> • Crecimiento de las ventas de la UEN, • rentabilidad de la UEN, • cash-flow, • y similares. 	<ul style="list-style-type: none"> • Ventas, • participación de mercado, • márgenes de contribución (productos, marcas, etc.), • satisfacción de los clientes, • y similares.
<p>Asignación de recursos</p>	<p>Entre los negocios y entre las áreas funcionales comunes.</p>	<p>Entre las diferentes funciones de la UEN.</p>	<p>Entre las diferentes actividades de marketing (mercados, segmentos, marcas, etc.).</p>
<p>Ventaja competitiva sostenible</p>	<p>Se genera mediante una mejor gestión de los recursos de la empresa o la búsqueda de sinergias entre las diferentes UEN.</p>	<p>Se genera mediante el desarrollo de eficaces estrategias competitivas, competencias básicas, fortalezas de las UEN, etc.</p>	<p>Se genera mediante un posicionamiento eficaz de los productos y marcas, ventajas competitivas en alguno de los componentes del marketing mix, siempre relacionados con productos, servicios, marcas, mercados o segmentos específicos.</p>
<p>Sinergia</p>	<p>Se genera entre recursos, tecnologías o competencias básicas compartidas entre las diferentes UEN.</p>	<p>Se genera entre recursos y competencias de su UEN: imagen, fortaleza de las marcas y similares.</p>	<p>Se genera entre los recursos, competencias y actividades de marketing compartidos por dos o más productos-mercados.</p>

Fuente: Elaboración propia a partir de Walker, O.C., Boyd, H.W., Larréche, J.C. (1996).

CAPÍTULO 3

El Plan de Marketing

*«El pesimista se queja del viento;
el optimista espera que cambie;
el realista ajusta las velas»*

William George Ward

- 3.1. ¿Qué es un plan de marketing?
- 3.2. Las ventajas de un plan de marketing.
- 3.3. Algunas consideraciones generales.
- 3.4. Fases y etapas en la elaboración de un plan de marketing.

3.1. ¿QUÉ ES UN PLAN DE MARKETING?

Como viene siendo habitual en las ciencias empresariales, podríamos encontrar casi tantas definiciones de lo que es un plan de marketing como autores se han referido a él. Sin embargo, de todas las que conocemos consideraremos únicamente aquella que refleja con mayor claridad las tres características principales de todo plan de marketing:

“El **plan de marketing** es un documento escrito en el que, de una forma sistemática y estructurada, y previos los correspondientes análisis y estudios, se definen los objetivos a conseguir en un periodo de tiempo determinado, así como se detallan los programas y medios de acción que son precisos para alcanzar los objetivos enunciados en el plazo previsto” (Sanz de la Tajada, L.A., 1974).

Fijemos nuestra atención ahora en los puntos que identifican las características fundamentales que todo plan de marketing debe reunir:

1. *Es un documento escrito.*
 2. *Tiene un contenido sistematizado y estructurado.*
 3. *Define claramente los campos de responsabilidad y establece procedimientos de control.*
- La primera idea que extraemos de la definición expuesta –aunque aparentemente pueda parecer una nimiedad– es que **el plan de marketing es un documento escrito**, esto es, que posee una presencia física –un soporte material– que recoge todos sus contenidos desde un punto de vista formal. No es necesario detenerse en la evidencia de que el contenido es en este caso, como en otros muchos, más importante que el continente; pero

sí debemos recordar que para que un plan de marketing pueda ser presentado, analizado, sancionado y puesto en práctica por los correspondientes órganos ejecutivos, es preciso fijarlo a través de un medio físico.

- Un segundo rasgo característico de un verdadero plan de marketing es su **contenido sistematizado y estructurado** (acorde con el estudio sistemático y estructurado de los problemas comerciales que el marketing requiere). En efecto, el plan de marketing:
 - *Precisa la realización de ciertos análisis y estudios*, dado que deberá describir la situación del pasado y del presente para, basándose en ella y como consecuencia del análisis dinámico del mercado, deducir las oportunidades y problemas que se le puedan presentar a la empresa (este punto deberá ser analizado conjuntamente con las fortalezas y debilidades de la empresa y, si es posible, con las fortalezas y debilidades de la competencia).
 - *Indica los objetivos de marketing* que la empresa se fija para un determinado periodo de tiempo, tanto desde el punto de vista cualitativo como cuantitativo.
 - *Desarrolla las estrategias a seguir*, esto es, cualquier cauce de acción que desde el punto de vista de disposición o dosificación de medios se juzga razonable y posible de aplicar para alcanzar los objetivos de marketing especificados en el plan.
 - *Se detallan los medios de acción* que, siendo consecuentes con la estrategia elegida, habrán de emplearse para conseguir los objetivos propuestos en el plazo previsto. Ello implica la especificación de un plan de acciones detallado sobre productos, precios, publicidad, promoción, ventas, distribución, etc.
 - *Traduce los objetivos y planes de acción en términos de costes y resultados*. Por tanto, habrá una cuenta de explotación previsional en la que se detallarán los ingresos esperados, los gastos programados y, por descontado, el beneficio o margen de contribución previsto, según los casos.
- El tercer rasgo significativo del plan de marketing es que **define claramente los campos de responsabilidad y establece procedimientos de control**. Ello implicará la cuantificación previa de los objetivos a alcanzar; la información, comparación y explicación de las desviaciones que se vayan produciendo y, en último término, la adopción de medidas correctivas que palien las desviaciones observadas.

A estas tres características del plan de marketing –y de sus posibles variantes: *plan general de marketing*, *plan de marketing estratégico*, *plan de marketing para una línea de productos*, *plan anual de marketing* y *plan de marketing por mercados* (por ejemplo, *plan de marketing internacional*)– cabría añadir una última que resulta como consecuencia de su adopción y que ya fue mencionada en el capítulo anterior: **el plan de marketing constituye un seguro contra el riesgo comercial, inherente a la mayor parte de las decisiones comerciales y de marketing.**

3.2. LAS VENTAJAS DE UN PLAN DE MARKETING

Afortunadamente para el marketing, y para su introducción progresiva en las empresas españolas como instrumento de gestión, la cultura empresarial está evolucionando y sacudiéndose el polvo –todavía queda más de una capa de la mentalidad de producción–. Sin embargo, el carácter aparentemente opinable de los contenidos que abarca el marketing continúa provocando no pocos conflictos entre los responsables del área de marketing y los responsables de otros departamentos, e incluso con la alta dirección.

Evidentemente, el marketing no es una ciencia exacta, aunque su planteamiento esté basado en gran parte en datos y números. Frente a sus opositores históricos, que lo consideran poco científico, cabría no obstante recordar que durante varias décadas el “olfatímetro” –la intuición– ha sido el encargado de tomar muchas decisiones, a menudo algo temerarias. Por contra, el plan de marketing no sólo facilita un conocimiento completo de los hechos sino que, gracias al estudio previo del mercado, concede prioridad a los hechos objetivos.

Partiendo de esta premisa, consideraremos una serie de ventajas adicionales que todo plan de marketing conlleva. Éstas son principalmente:

- a. Asegura la toma de decisiones comerciales y de marketing con un enfoque sistemático, acorde con los principios del marketing.
- b. Obliga a plasmar un programa de acciones coherentes con el rumbo marcado para la actividad comercial y de marketing.
- c. Faculta la ejecución de las acciones comerciales y de marketing, eliminando de esta forma el confucionismo y las falsas interpretaciones respecto a lo que hay que hacer, permitiendo indirectamente la máxima cooperación entre aquellos departamentos de la empresa que se ven involucrados (se favorece la descentralización tanto a nivel corporativo como de marketing).

- d. Al haber fijado objetivos y metas comerciales y de marketing concretas, la empresa cuenta con los elementos necesarios para llevar a cabo el debido seguimiento de su actividad comercial, y para medir el progreso de la organización en el campo comercial y de marketing. La adopción de un plan de marketing asegura a la empresa una expansión rentable y sin sobresaltos.
- e. Dado que –al igual que ocurre con el resto de los planes– el plan de marketing se debería actualizar anualmente añadiendo un año más al anterior periodo de planificación (“planificación rodante”), la empresa contará con un historial de las políticas y planes de marketing adoptados, aún en el caso de que se dé gran rotación entre el personal cualificado del departamento de marketing. Esto garantiza a su vez una línea común de pensamiento y de actuación de un año para otro, adaptándola a los continuos cambios que se vayan produciendo en el mercado.
- f. En el caso de que la empresa cuente con planes de rango mayor (planes estratégicos), el plan de marketing constituirá un elemento puente entre la planificación corporativa y el programa de ventas del plan de gestión anual:
 - Convirtiendo los objetivos corporativos en objetivos de producto-mercado (objetivos de marketing), concretándolos posteriormente en objetivos de ventas por zonas, vendedor, producto y periodo de tiempo (despliegue de objetivos).
 - Programando y presupuestando los medios necesarios para alcanzar tales metas a corto, medio y largo plazo.
 - Estableciendo un calendario de acciones de marketing subordinadas a la estrategia corporativa.

Si, por el contrario, la firma careciese de planificación estratégica, el plan de marketing estratégico salvará satisfactoriamente el vacío dejado por ésta y ofrecerá a la alta dirección recomendaciones estratégicas que, asimiladas rápidamente por el órgano ejecutivo máximo de la empresa, le ayude a tomar decisiones oportunas que afectarán también a las otras áreas empresariales.

3.3. ALGUNAS CONSIDERACIONES GENERALES

Antes de entrar en el análisis detallado de las diversas etapas del plan de marketing, expondremos sucintamente algunos puntos relati-

vos a la organización necesaria para su realización. Quizá, la primera idea que debemos apuntar sea que la elaboración de todo plan de marketing supone un proceso laborioso, participativo, reflexivo y estructurado en etapas. Ello presupone que entre las fases que lo componen existe una estrecha interrelación, y que las personas involucradas en dicho proceso mantendrán un intercambio de información continuo y recíproco (véase el gráfico 3.1). La comunicación, como trataremos de explicar más adelante, desempeña un papel fundamental en este proceso.

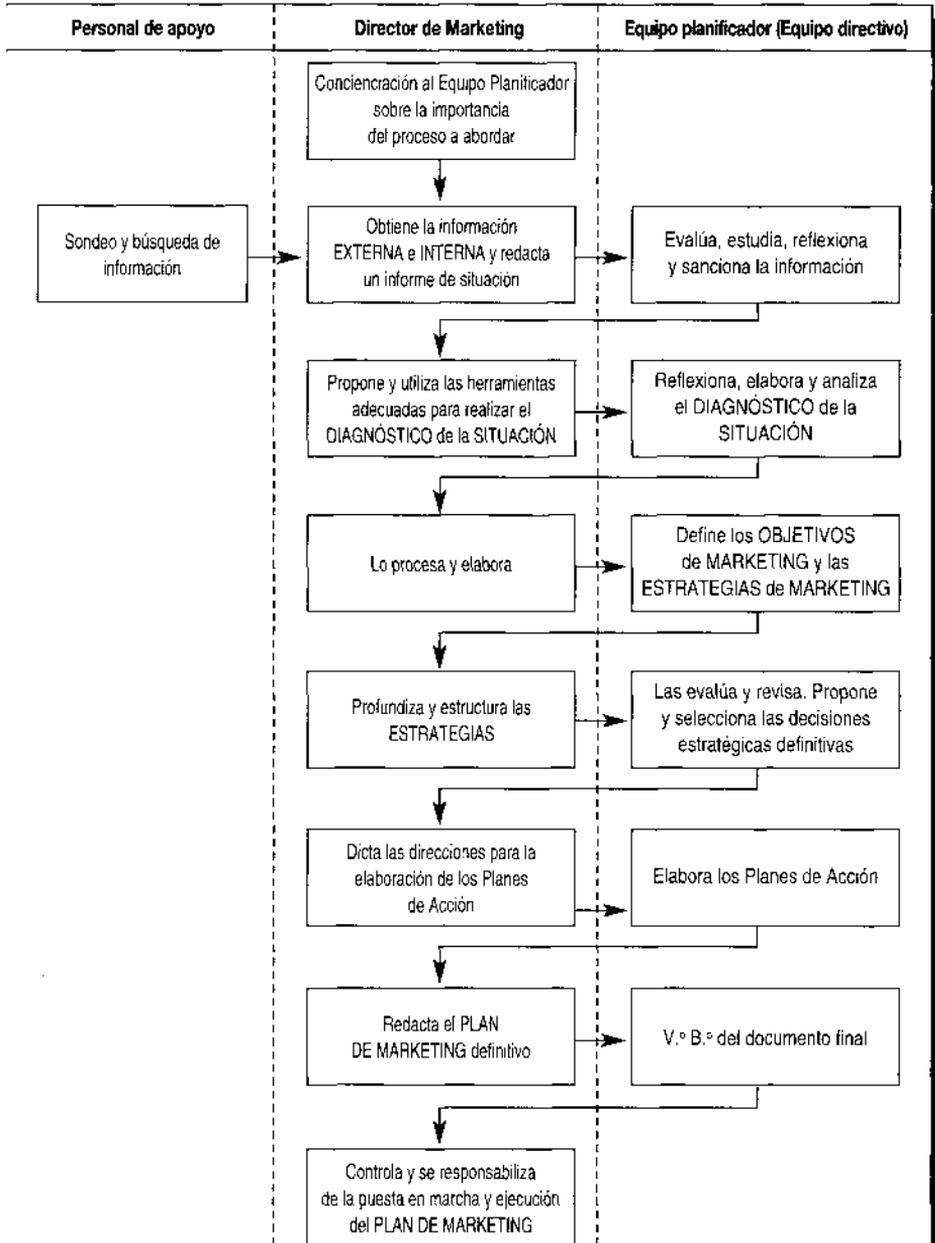
Quizá, el mejor método para exponer algunas consideraciones de carácter general sea plantearnos previamente algunas preguntas, por ejemplo: ¿quién prepara el plan de marketing?, ¿quién lo sanciona?, ¿cuándo confeccionarlo?, ¿en qué se diferencia de otros planes comerciales?

El encargado de liderar el proceso de elaboración del plan de marketing, o en su caso de confeccionarlo, será lógicamente distinto de acuerdo con el tamaño de la empresa y su organización interna. Mientras en una empresa muy pequeña esta persona puede ser el gerente (que será quien mantenga sin delegar esta función), lo normal será que en la Pyme se encargue de ello el director comercial o de marketing (cualquiera de los dos supuestos suele ser habitual en este tipo de empresas), y que en una gran empresa exista un director de producto o equivalente encargado de la realización del plan para su línea de productos y un director de marketing responsable de la preparación del plan general de marketing.

Ello no impide que, dada su importancia, sea todo un equipo de planificación –normalmente el comité de dirección– el que lleve a cabo el proceso de reflexión, y que, como resultado, se facilite al director de marketing la confección del plan. Son tantas las ventajas que reporta la elaboración de un plan de marketing tras un proceso de reflexión –normalmente conducido por un consultor externo–, que a nadie extraña que se haya convertido en la fórmula de trabajo más habitual (sobre todo cuando se trata de elaborar el plan de marketing estratégico y, además, es el primer plan de marketing que realiza esa empresa). Sin embargo, es menos necesario cuando se trata de redactar el plan anual de marketing.

En cuanto al órgano sancionador, al igual que en el caso anterior, dependerá del tipo de empresa, aunque lo normal es que sea la gerencia o la dirección general quien, individual o conjuntamente con el resto del comité de dirección, estudie y sancione la propuesta hecha por el responsable de su preparación. En casos extremos (cuando la trascendencia de las inversiones requeridas por los objetivos de marketing

GRÁFICO 3.1
PROCESO DE ELABORACIÓN DEL PLAN DE MARKETING



lo justifique o cuando se trata de imprimir un nuevo rumbo a la empresa), podría ser sancionado por el consejo de administración.

Ello hace que, si se pretende que el plan de marketing sea puesto en marcha el primero de enero de cada ejercicio, haya que confeccionarlo para finales de noviembre, dejando diciembre para la presentación y circulación del mismo entre los directivos y mandos intermedios que deban conocer los términos del mismo y que no hayan intervenido en su confección.

Según lo aquí expuesto, el plan de marketing estratégico no es sólo un plan de actuación sobre algún elemento del marketing mix (publicidad, promoción,...), ni es tampoco un conjunto de acciones de marketing o comerciales, ni un plan de ventas. Como todos los anteriores es un plan escrito, con un contenido concreto y con varias partes claramente diferenciadas (las diferentes fases y etapas que en el epígrafe siguiente expondremos), que forma parte de la planificación empresarial y que, como el resto de los planes, supone un instrumento de seguimiento y control al servicio del departamento comercial y de marketing y, por ende, de la dirección general.

Se diferencia del resto de los planes comerciales en que es un plan de actuación coherente que engloba a toda la estrategia de marketing y, por ende, a todos los elementos del marketing mix y que presenta el beneficio o el margen de contribución que obtendría la empresa en su conjunto o para la línea de productos considerada en el plazo de tiempo fijado, si se ponen en marcha todas y cada una de las acciones y medios en él presupuestados.

3.4. FASES Y ETAPAS EN LA ELABORACIÓN DE UN PLAN DE MARKETING

Aunque en su forma (número de etapas) los planes de marketing pueden presentar variaciones de acuerdo con los criterios de cada autor, lo cierto es que en el fondo (la esencia) todos coincidimos en distinguir:

Primera Fase: ANÁLISIS Y DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN

- 1.ª Etapa: Análisis de la situación.
- 2.ª Etapa: Diagnóstico de la situación.

Segunda Fase: DECISIONES ESTRATÉGICAS DE MARKETING

- 3.ª Etapa: Formulación de los objetivos de marketing a alcanzar.
- 4.ª Etapa: Elaboración y elección de las estrategias de marketing a seguir.

Tercera Fase: DECISIONES OPERATIVAS DE MARKETING

5.ª Etapa: Acciones o planes de acción.

6.ª Etapa: Determinación del presupuesto de marketing y de la cuenta de explotación previsional.

Dado que el objetivo perseguido por este libro es el de ofrecer al lector un instrumento de trabajo práctico y útil –aunque para ello se dedicará un especial esfuerzo en la segunda y tercera parte del mismo–, nos serviremos de un caso real para ilustrar con mayor rigor las etapas a través de las que avanza el plan de marketing. El ejemplo que vamos a aplicar –lógicamente de forma resumida– es el de Astore, una de las dos unidades de negocio de Import Arrasate, que en 2011 elaboró el siguiente plan de marketing 2012-2014.

• **Primera fase: Análisis y diagnóstico de la situación**

Import Arrasate es la principal empresa guipuzcoana dedicada al **diseño, fabricación y comercialización de prendas deportivas**. Lo hace con éxito **desde 1986**, cuando se fundó la tienda Arrasate Kirolak en Mondragón. Hoy en día, Import Arrasate es una realidad empresarial con más de **25 millones de euros de facturación** y sus marcas –**Astore y Ternua**–, compiten en el mercado con empresas internacionales de la talla de Nike, Adidas, Columbia o The North Face.

La imagen comercial de Import Arrasate como empresa sigue mejorando, siendo los grupos y las cadenas las que mejor lo valoran (cuadros nº 3.1 y 3.2).

CUADRO nº 3.1

EVOLUCIÓN DE LA IMAGEN DE LA EMPRESA IMPORT ARRASATE

Año 2010		Año 2009	
Empresa	Media	Empresa	Media
1 Adidas España	8,007	1 Adidas	7,676
2 Hi-Tec Sports España	7,949	2 Asafe	7,561
3 The North Face	7,775	3 Salomon	7,504
4 Aguirre y Cia	7,591	4 Aguirre y Cia	7,46
5 Patric Sport	7,42	5 Patric Sport	7,419
6 Salomon	7,412	6 Joma Sport	7,371
7 Import Arrasate	7,237	7 Grupo J'Hayber	7,265
8 Randy	7,214	8 Randy	7,156
9 Umbro	7,208	9 Import Arrasate	7,128
10 Quicksilver	7,207	10 Reebok	7,116

Fuente: Informe anual, SportPanel 2011.

CUADRO nº 3.2
IMAGEN DE IMPORT ARRASATE POR FACTORES

Factor	2010		2009	
	Import Arrasate	Media empresas	Import Arrasate	Media empresas
Red de ventas	7,36	6,69	7,56	6,64
Recepción pedidos	6,97	8,85	6,64	6,65
Corrección pedidos	7,07	7,09	7,01	6,7
Servicio postventa	7,37	6,83	6,94	6,52
Relación general	7,41	7,01	7,48	6,95
Media global	7,24	6,89	7,13	6,69

Fuente: «Informe anual», SportPanel 2011.

La empresa está organizada por unidades de negocio (UNEs) que aglutinan las personas dedicadas a Marketing, Comercial y Producto: una dedicada a Astore y la otra a Ternua. Ambas UNEs comparten los servicios de I+D+i, Finanzas, Supply Chain y Organización.

De las dos UNEs, este plan de marketing se centra en la UNE de Astore.

3.4.1. Análisis de la situación

A su vez, la UNE de Astore cuenta con **dos líneas de actividad**:

- **Sportwear:**

Se trata de la línea que diseña y comercializa **ropa deportiva**. Es la más importante en cuanto a facturación, aunque en los últimos años haya descendido. Ofrece **colecciones de hombre, mujer y niño**. El plan de marketing presentado en este libro corresponde sólo a Sportwear.

- **Teamwear:**

Esta línea cuenta, a su vez, con dos actividades. La primera de ellas ofrece **colecciones especiales** (equipamientos oficiales y réplicas) a **equipos profesionales**, contando en estos momentos con el **patrocinio** de Osasuna, el equipo ciclista Euskaltel-Euskadi, los equipos de pelota Aspe y Asegarse, la Selección de Euskadi y la Federación Catalana. Aunque actualmente no trabaje con ellos, Astore ha patrocinado también a equipos como la Real Sociedad o el Sporting de Gijón, lo que le ha permitido

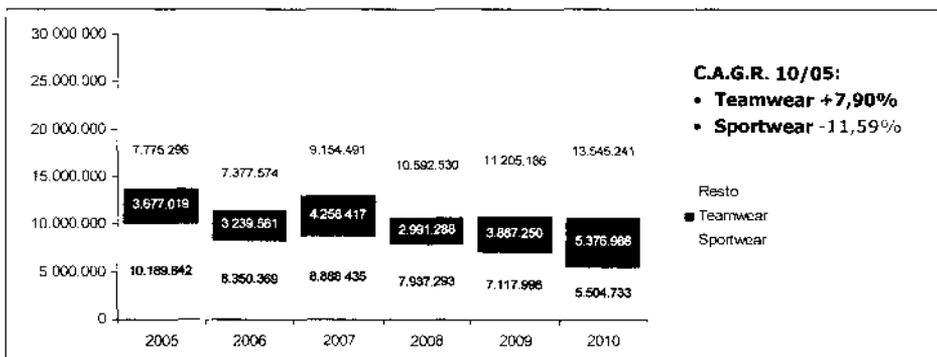
obtener una importante notoriedad e imagen. Y la segunda actividad es el **catálogo de equipaciones**, que se ofrece personalizado para **clubes amateurs**.

A. Análisis de la situación interna:

Como se puede observar en el gráfico 3.2, Astore (que supone el 45% de la facturación total de Import Arrasate) ha sufrido un importante descenso de las ventas. Mientras que las ventas de Teamwear se han mantenido más o menos estables a lo largo de los últimos años, la línea de Sportwear ha sufrido un importante descenso al pasar sus ventas a la mitad: de algo más 10 millones de € en 2005 a 5,5 millones de € en 2010. Este descenso de las ventas ha podido estar propiciado por:

- La disminución del mercado de la moda deportiva.
- La falta de recursos económicos para invertir en imagen.
- La polarización en dos marcas deportivas (Nike y Adidas).
- La falta de precios de entrada bien trabajados.
- La falta de innovación en el diseño de la colección.
- La posible falta de acierto en la comunicación realizada.

GRÁFICO 3.2
EVOLUCIÓN DE LA FACTURACIÓN DE IMPORT ARRASATE



Por zonas, en Sportwear, Euskadi supone el 70% de las ventas, Cataluña el 7% y el resto de España el 23%.

El margen de la línea de Sportwear ha sufrido un descenso considerable debido, en gran medida, al descenso de las ventas. Más concretamente:

- El margen industrial ha descendido como consecuencia del aumento de los costes directos de fabricación y por el aumento de los consumos.
- El margen de contribución ha caído por el aumento de las cargas directas de estructura y por el incremento de los gastos directos.
- Y, aunque la mano de obra y otros gastos directos han descendido, no ha sido suficiente para contrarrestar el efecto de la caída de las ventas, por lo que ha tenido su impacto negativo en el EBITDA.

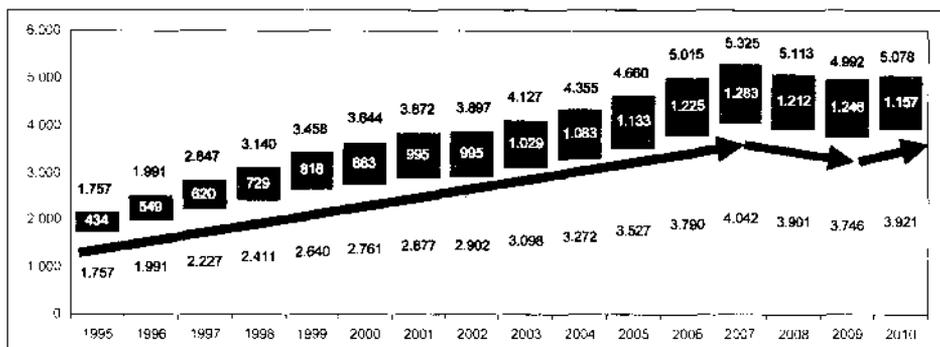
B. Análisis de la situación externa:

Tras años de crecimiento, el sector textil comenzó su caída a partir de 2006 con la aparición de importantes cambios en el entorno (gráfico 3.3) que están afectando a la actividad de las empresas del sector.



En el gráfico 3.4 se puede comprobar cómo, a partir de 2007, el volumen de ventas del subsector de artículos deportivos ha comenzado a disminuir.

GRÁFICO 3.4
EVOLUCIÓN DE LAS VENTAS DE ARTÍCULOS DEPORTIVOS
(mill. de €)



Nota: Estas cifras incluyen todo el mercado deportivo (sportwear, outdoor, surf, skate, etc.).

Fuente: «Informe anual», SportPanel 2010.

Según SportPanel, las principales tendencias del sector nacional de artículos deportivos son las siguientes:

a) En cuanto a la demanda:

- El mercado español es pequeño y maduro, aunque los recientes éxitos deportivos lo han animado, con un crecimiento de hasta un 5% en 2011.
- Aumenta la segmentación y la creación de nichos de mercado.
- *Bike, running, skate y outdoor* son actividades en crecimiento. El *pádel* se reafirma como actividad.
- Contención del gasto en tecnología textil. Importante descenso de las franjas medias de precio.
- Compras de «oportunidades» en *outlets y factories*.
- A futuro, parece que seguirá habiendo cambios en el mercado, ya que sigue en proceso de reestructuración.

b) En cuanto a la oferta:

- Polarización en dos marcas deportivas: Nike y Adidas.
- Proceso de concentración y consolidación, por los elevados costes de marketing y el encarecimiento de los precios de las mate-

rias primas. Continúa la compra-venta de marcas, buscando ganar volumen y cuota.

- Entrada de nuevos competidores de sectores próximos: Zara, H&M, y Springfield, entre otros.
- Los distribuidores ganan fuerza, potenciando su marca propia: gran crecimiento de Decathlon.
- Las tiendas pasan a comprar segundas o terceras marcas para cada segmento.
- Aumenta la importancia en el mercado del producto técnico para personas de mayor poder adquisitivo.
- Las grandes cadenas internacionales han crecido, mientras que las nacionales se han mantenido.
- Las grandes marcas interiorizan el problema del precio y comienzan a bajarlos, aumentando la competencia en precio.
- Se han incrementado los metros cuadrados de venta y ha habido pocos cierres de tiendas.

La mayor parte de las compras de artículos deportivos (76%) se realiza en las tiendas de deporte (establecimientos especialistas/multi-producto) y en Decathlon (cuadro nº 3.3).

CUADRO nº 3.3

CANALES MÁS UTILIZADOS EN LA COMPRA DE ARTÍCULOS DEPORTIVOS

	2004	2009	2010	Estimación de la cuota de mercado (valor)	Total mercado	Canal deporte
Especialistas / multiproducto	29%	30,12%	30,04%	Decathlon	22,21%	29,11%
Canales específicos	23%	11,98%	12,05%	El Corte Inglés	10,12%	13,27%
El Corte Inglés	11%	9,84%	9,75%	Intersport	5,90%	7,73%
Decathlon	13%	25,11%	25,39%	Base: Detail Sport	4,65%	6,10%
Canales alternativos	15,5%	12,65%	12,41%	Forum	2,52%	3,30%
Hipermercados / GS	4,5%	3,70%	3,58%	Decimas	2,47%	3,24%
Canal vertical	5%	6,60%	6,78%	Sprinter	1,81%	2,38%
				Foot Locker	1,55%	2,03%
				Nil	0,57%	0,75%
				Total (9 operadores)	51,80%	67,91%

Fuente: Informe anual , SportPanel 2011.

El cuadro nº 3.4 ofrece el ranking de los líderes del mercado. En él se puede ver la evolución de la imagen de la marca Astore en comparación con sus competidores más directos.

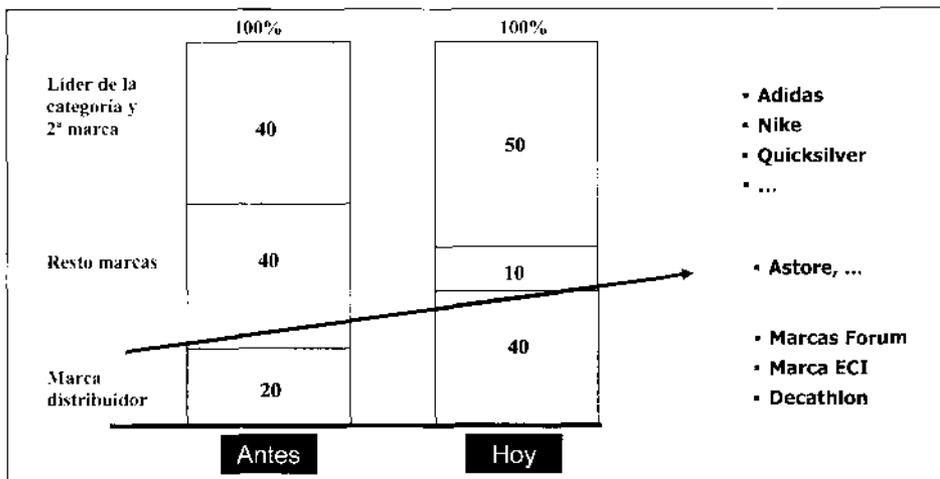
CUADRO n° 3.4
EVOLUCIÓN DE LA IMAGEN DE MARCA

1º	Nike	Nike	Nike	Nike	Nike	Nike	Adidas
2º	Adidas	Adidas	Adidas	Adidas	Adidas	Adidas	Nike
3º	Reebok	Puma	Puma	Puma	Puma	Puma	Quiksilver
4º	Puma	Reebok	Reebok	Quiksilver	Quiksilver	Quiksilver	Puma
5º	Quiksilver	Quiksilver	Quiksilver	Reebok	Reebok	Billabong	DC
6º	Billabong	Billabong	Billabong	Billabong	Billabong	DCShoes	Roxy
7º	Rip Curl	Rip Curl	Converse	Converse	Converse	Reebok	Billabong
8º	Astore	Rox	Rip Curl	Rip Curl	Roxy	Converse	Reebok
9º	Avia	Astore	Rox	Joma	DC	Roxy	Asics
10º	Rox	Salomon	Astore	Roxy	Rip Curl	Joma	Converse
Astore	8	9	10	11	13	15	15

Fuente: «Informe anual», SportPanel 2011.

Todo lo dicho ha propiciado una evolución preocupante para la mayor parte de las marcas del mercado, como ya anteriormente ha ocurrido en otros sectores (ver gráfico 3.5).

GRÁFICO 3.5
EVOLUCIÓN DE LA ESTRUCTURA DE MERCADO



3.4.2. Diagnóstico de la situación

Los cuadros nº 3.5 y 3.6 presentan de forma sinóptica las oportunidades y amenazas derivadas del análisis externo así como las fortalezas y debilidades deducidas del análisis interno.

CUADRO nº 3.5

OPORTUNIDADES Y AMENAZAS PARA ASTORE

<p>1. Tendencias sociológicas con respecto a la salud y la imagen física:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Creciente importancia de la imagen en la sociedad (tanto en hombres como en mujeres). • Creciente preocupación por estar un forma de personas a partir de cierta edad y con gran capacidad de compra y tiempo disponible. • Estimulo por parte de las Administraciones a la educación en la cultura del deporte. <p>2. Oportunidades brindadas por la I+D y las nuevas tecnologías:</p> <ul style="list-style-type: none"> • I+D en torno a la mejora de la protección, funcionalidad, resistencia y confort de las prendas de confección y artículos deportivos. • Incorporación de las nuevas tecnologías en diferentes eslabones de la cadena de valor. P.ej: compartir información en tiempo real con distribuidores a través de Internet. • Aumento del comercio electrónico. <p>3. Amplio recorrido y potencial de mejora en la cadena de valor:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Existencia de proveedores de producto terminado a precios inferiores (Asia, norte de África, Europa del Este, etc.). • Integración vertical hacia adelante (vía tienda propia, franquicia, venta por Internet) de las empresas referentes del sector. 	<p>1. Tendencias en lo que respecta a la moda y al deporte:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Entrada de empresas de gran distribución de moda en sportswear (Inditex, Grupo Cortefiel, etc.) • Tendencias cada vez más volátiles. Necesidad de renovación y revisión permanente de las gamas • Estacionalidad de las ventas. <p>2. Grado de rivalidad:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Polarización de las marcas (Adidas y Nike) y aumento de la concentración (adquisiciones) de las empresas del sector. • Entrada, cada vez mayor, de productos procedentes de Asia • Madurez del sector en España. • Poder de negociación de los grandes distribuidores. • Dificultad de entrada en los comercios (2-3 marcas por segmento). • Acentuación de las diferencias entre marcas. • Aumento de la importancia de formatos con marca propia (Decathlon). • Reducción de márgenes. <p>3. Tendencias socio-económicas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Alta vulnerabilidad del sector a la coyuntura económica. • Demanda de producto de primer precio y compra media inferior en valor.
---	--

CUADRO nº 3.6

FORTALEZAS Y DEBILIDADES DE ASTORE

<p>1. General:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mejora en la gestión y profesionalización de la empresa. • Calidad de los productos e ISO 9002. • Gran conocimiento y amplia experiencia en sportswear, teamwear y patrocinación, que resulta externalizable / vendible. • Notoriedad e imagen de marca de Astore en Euskadi y norte de España. <p>2. Cadena de suministro:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Flexibilidad de la capacidad de producción. • Sistema de información para la producción y logística. • Joint-venture para logística. <p>3. Ventas y servicio al cliente:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Fidelidad de las tiendas tradicionales a Import Arrasate y marca muy rentable para el canal local. • Trato humano a clientes. • Imagen de calidad. 	<p>1. General:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Imagen de marca poco definida y falta de imagen de marca y posicionamiento de Astore en el resto de España. Descenso importante de la facturación. • Esfuerzo en comunicación no traducido a ventas (el gasto en publicidad crece más que las ventas): Falta de acierto en comunicación. • Niveles de rentabilidad mejorables: descenso del margen industrial y del de contribución en Sportswear. • Empleo no sistematizado de técnicas y herramientas de gestión (Plan Estratégico, Plan de Marketing, estudios de mercado,...). • Falta de precios de entrega. <p>2. Ventas y servicio al cliente:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Concentración de la mayor parte de las ventas en la zona norte (Euskadi). • Juventud y menor experiencia de los comerciales. <p>3. Logística:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Altos costes logísticos.
--	---

• Segunda fase: Decisiones estratégicas de marketing

3.4.3. Objetivos de marketing

Todos estaremos de acuerdo en que, si es posible, los objetivos deben ser cuantitativos para que se pueda hacer el seguimiento de los mismos. Ahora bien, en muchas PYMEs, «puede resultar más cara la salsa que los caracoles» por lo que habrá objetivos que se enunciarán de forma cualitativa y, aunque no sea posible controlar de forma rigurosa su grado de avance, al menos servirán de guía a los responsables de la actividad comercial y de marketing.

3.4.3.1. Objetivos cualitativos

- **De ventas:**
 - Fidelizar a nuestros clientes de más valor.
 - Captar nuevos clientes.
 - Incrementar nuestra participación en el mercado nacional de artículos deportivos.
 - Aumentar nuestra participación relativa en el submercado del sportwear.
 - Reducir nuestra dependencia del mercado vasco, como consecuencia de aumentar nuestra presencia en otros mercados (por ejemplo, en Cataluña).
- **Respecto a la marca:** mejorar la imagen de marca y gestionar de manera eficaz los intangibles:
 - Aumentar la notoriedad de la marca Astore en los mercados estratégico-prioritarios.
 - Alinear la marca con los objetivos estratégicos 2012-2015.
- **De distribución:**
 - Fuerte presencia en puntos de venta donde se defienda marca, producto y precio; tanto en canales actuales como en nuevos.
 - Optimizar la relación actual con nuestros distribuidores.

3.4.3.2. Objetivos cuantitativos

Los objetivos de facturación fijados por la dirección de Astore, para el horizonte 2012-2015, han tenido en cuenta los siguientes objetivos:

- Obtener mayor rentabilidad a corto plazo, logrando un EBITDA del 7% en 2015, y
- Crecer a una tasa anual del 5%, aproximadamente.

CUADRO n° 3.7
OBJETIVOS CUANTITATIVOS DE ASTORE

AÑOS SEGMENTOS	2010		2011		2012		2013		2014		2015	
	€	%	€	%	€	%	€	%	€	%	€	%
NIÑOS	1.100.947	20	1.121.314	19	1.143.966	19	1.159.760	19	1.177.625	19	1.194.850	17
MUJER DEPORTISTA	825.711	15	801.675	16	883.173	16	1.070.568	17	1.164.240	17	1.264.608	18
MUJER SPORTLIFE	550.473	10	520.197	9	485.517	8	446.036	7	401.462	6	351.179	5
HOMBRE DEPORTISTA	1.624.537	35	2.057.669	36	2.186.565	36	2.343.049	37	2.502.448	37	2.669.724	38
HOMBRE SPORTLIFE	1.130.847	20	1.179.114	20	1.262.345	21	1.350.952	21	1.445.264	22	1.545.530	22
TOTAL	5,504,733		5,779,970		6,068,968		6,372,417		6,691,037		7,025,589	

3.4.4. Estrategias de marketing

Aunque la estrategia competitiva forma parte de la estrategia corporativa y, por tanto no suele ser habitual que se incluya en el plan de marketing, al tratarse de una UNE y de un caso que requiere un replanteamiento estratégico de gran calado se redefinió la **estrategia competitiva** de esta marca, soportándola sobre dos ejes estratégicos: la focalización y la diferenciación (singularidad) que guiaron la definición de las estrategias de marketing:

EJE 1: FOCALIZACIÓN

Objetivo: mejorar la posición competitiva de Astore en los mercados estratégicos así como en el *target* elegido.

EJE 2: SINGULARIDAD

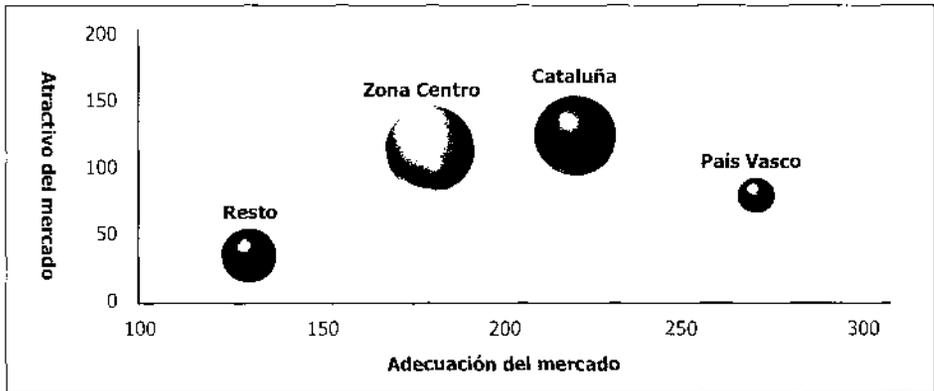
Objetivo: desarrollar una posición competitiva sólida que le ayude a crecer y mejorar su presencia en los mercados actuales y que le permita, en un futuro, desarrollar su presencia con éxito en otros mercados.

3.4.4.1. Estrategia de cartera

Priorización de mercados:

A partir de las variables atractivo del mercado y adecuación de Astore a las distintas zonas del mismo (gráfico 3.6), se hizo la priorización que reflejan los cuadros 3.8 y 3.9.

GRÁFICO 3.6
MERCADOS ESTRATÉGICOS PARA ASTORE



CUADRO n° 3.8
PRIORIZACIÓN DE MERCADOS PARA ASTORE

	MERCADOS
Mercados estratégicos prioritarios (60% recursos)	Euskadi
	Navarra
Mercados estratégicos (30% recursos)	Cataluña
No estratégicos (10% recursos)	Resto España (principalmente Norte y Levante)

CUADRO n° 3.9
PRIORIZACIÓN DE CLIENTES PARA ASTORE

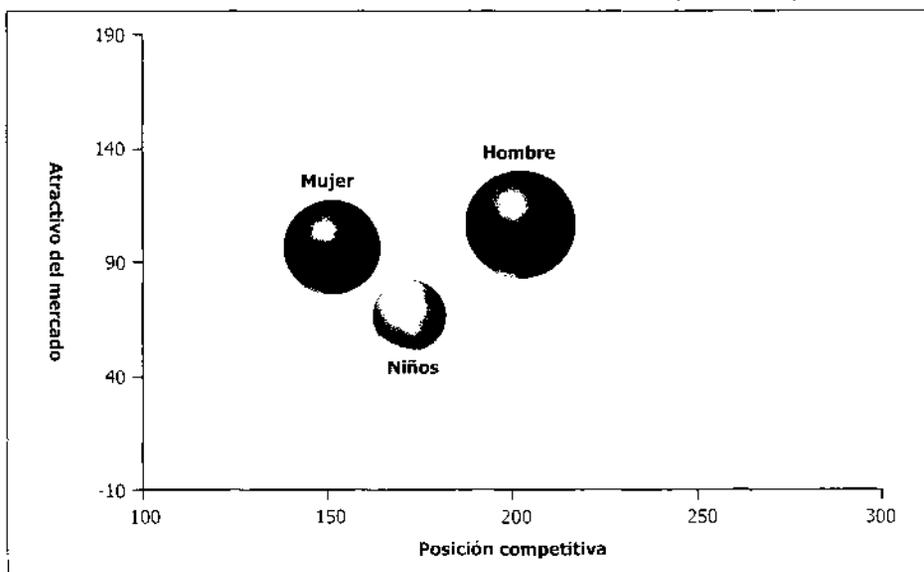
	CLIENTES
Clientes estratégicos prioritarios (60% recursos)	A
Clientes estratégicos (30% recursos)	B
Clientes no estratégicos (10% recursos)	C

Se combinará la priorización de mercados (cuadro nº 3.8) con una priorización de los clientes (cuadro nº 3.9). Esto es, que un cliente A se encuentre en una zona no estratégica no significa que haya que dejar de trabajarlo. Debería seguir siendo un cliente A.

Priorización de productos:

A partir de las variables atractivo del mercado y posición competitiva de Astore frente al principal competidor en cada una de las líneas de producto (gráfico 3.7), se hizo la siguiente priorización: la línea de productos que será estratégico prioritaria en el horizonte de este plan será la de productos para hombres.

GRÁFICO 3.7
PRODUCTOS ESTRATÉGICOS PARA ASTORE (AÑO 2011)

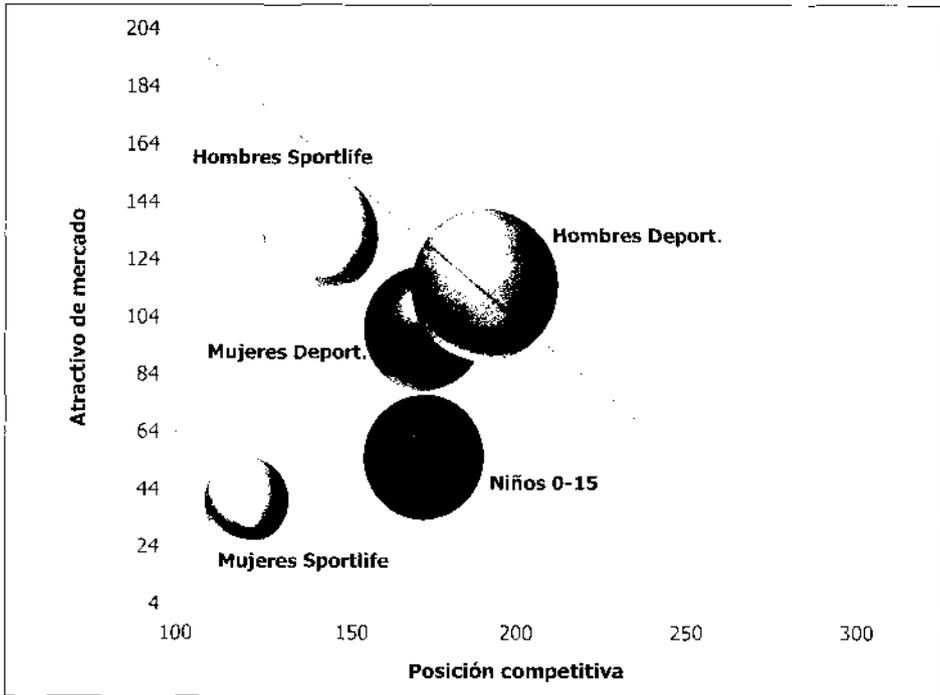


3.4.4.2. Estrategia de segmentación y de posicionamiento

Estrategia de segmentación:

A partir de las variables atractivo del mercado y posición competitiva de Astore en cada uno de los segmentos del mercado (gráfico 3.8), se definió la estrategia de segmentación recogida en el cuadro nº 3.10.

GRÁFICO 3.8
SEGMENTOS ESTRATÉGICOS PARA ASTORE



CUADRO n° 3.10
PRIORIZACIÓN DE SEGMENTOS PARA ASTORE

SEGMENTOS



Hombres (y, en menor medida, mujeres) deportistas

Hombres sportlife

Segmentos estratégicos (30% recursos)

Niños

No estratégicos (10% recursos)

Mujeres sportlife

En otras palabras, dentro del mercado del sportwear, Astore se debe focalizar en hombres de entre 25 y 45 años, caracterizados por el siguiente estilo de vida:

- Entiende la práctica del deporte, fundamentalmente, como una forma de sentirse bien consigo mismo; no como una forma de competir con otros.
- Cuando practica deportes busca prendas que combinen en su justa medida necesidades técnicas y estilo.
- Cuando viste «deportivo» busca prendas y complementos que reflejen su estilo de vida: urbano y activo (sport lifestyle); y que tengan un diseño y corte modernos, pero sobrio, sereno y atemporal.
- Aprecia «el diseño con raíces» frente a la globalización de los gustos (singularidad).
- Demanda calidad (en tejidos y diseño) y está dispuesto a pagar un poco más por ella.

Estrategia de posicionamiento por segmentos:

A partir de las ventajas y desventajas competitivas de Astore frente a su principal competidor en cada uno de los segmentos estratégicos se definió la estrategia de posicionamiento recogida en el cuadro nº 3.11.

CUADRO Nº 3.11

ESTRATEGIA DE POSICIONAMIENTO POR SEGMENTOS

Estrategia de segmentación	Segmentos	Importancia relativa de cada segmento		Escala de valores		Astore		Principal competidor		Astore		Principal competidor		Estrategia de posicionamiento		
		% Mercado	% Astore	Valores		PF	PD	PF	PD	VC	DC	VC	DC			
					%											
Estratégico	Niños 0-16	20%	19%	Calidad y funcionalidad de la ropa	20%	X		X						X		
				Precio	50%											
				Diseño	20%											
				Imagen de marca	10%					X				X		
Estratégico prioritario	Mujeres Deportistas	15%	12%	Calidad y funcionalidad de la ropa	30%	X		X						X		
				Precio	10%											
				Diseño	50%										X	
				Imagen de marca	10%					X				X		
No estratégico	Mujeres Sportlife	10%	5%	Calidad y funcionalidad de la ropa	10%	X		X								
				Precio	40%											
				Diseño	30%	X		X							X	
				Imagen de marca	20%					X				X		
Estratégico prioritario	Hombres Deportistas	35%	44%	Calidad y funcionalidad de la ropa	50%	X		X						X		
				Precio	10%											
				Diseño	20%	X		X							X	
				Imagen de marca	20%					X				X		
Estratégico prioritario	Hombres Sportlife	20%	20%	Calidad y funcionalidad de la ropa	20%	X		X						X		
				Precio	15%											
				Diseño	40%					X				X		X
				Imagen de marca	30%					X				X		

Estrategia de posicionamiento como marca

Astore tiene una posición competitiva débil porque, en los últimos años, ha tenido una oferta «indiferenciada»:

- Con los años, el mercado de las prendas deportivas se ha ido segmentando en función de las diferentes disciplinas de competición: natación, esquí, ciclismo, balonmano, etc. Y, con ellas, se han ido creando y afianzando algunas marcas nicho (Arena en bañadores; Rossignol en equipamiento de esquí; Spiuk en culotes; etc.).
- Por otro lado, con los años se ha formado también un segmento –el más amplio del mercado por facturación– denominado sport-wear, que responde a aquellas prendas deportivas que son para vestir en la calle. Por ello, Astore ha evolucionado a ser una marca de prendas deportivas para vestir.
- A día de hoy, este último segmento está dominado por grandes multinacionales (Adidas, Nike) y ofrece pocas posibilidades de desarrollo y crecimiento a marcas de pequeño tamaño.
- Astore aspira a ser una marca eminentemente urbana que comparte los valores de la ciudad del siglo XXI: sostenible, humana y que entiende el deporte como una forma de sentirse bien con uno mismo; no como una forma de competir con los demás.
- Astore mantiene una posición competitiva débil porque tiene una oferta de producto «indiferenciada» en una categoría (sport-wear) en claro proceso de banalización con la entrada de marcas de confección tipo Inditex (en las que prima el volumen y el precio, frente a la calidad y la diferenciación).

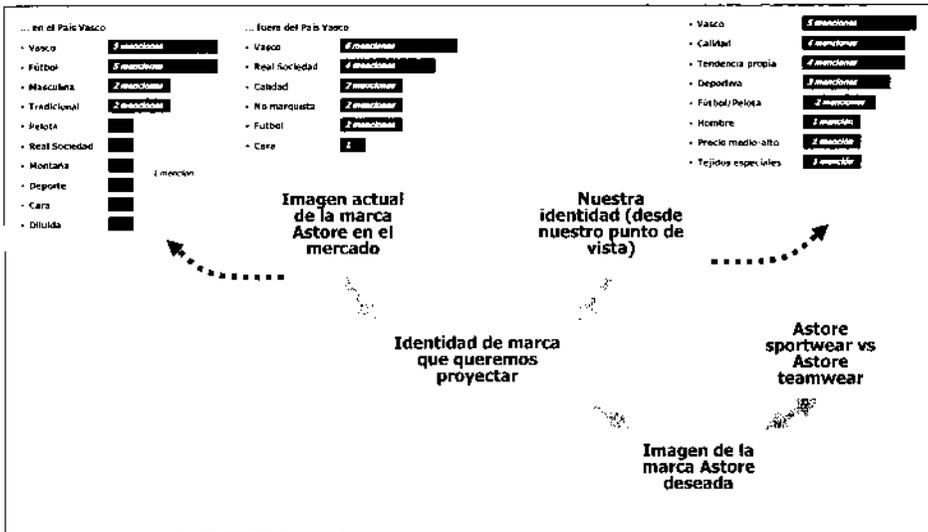
Por ello, se estaba obligado a encontrar un nuevo concepto para Astore que le permitiera ser líder en esa nueva categoría de producto. Y para llegar a ser lo que aspira y desarrollar una posición competitiva duradera, Astore necesita desarrollar y lanzar un nuevo concepto/categoría de producto en clave innovadora, coherente con su posicionamiento «sport lifestyle» y canal de distribución actuales, que le permita ser percibida como líder de un nicho de mercado emergente.

Entonces, ¿a qué nos referimos con el segundo eje estratégico «singularidad»? La singularidad la conseguiremos mediante una estrategia de posicionamiento basada en la experiencia de marca, un diseño diferencial y un nuevo concepto.

Partiendo de la imagen e identidad actual de Astore, se trabajó la identidad de marca que deseábamos proyectar, a partir de los conceptos que refleja el gráfico 3.9.

GRÁFICO 3.9

CONCEPTOS UTILIZADOS PARA DEFINIR LA IDENTIDAD DE LA MARCA ASTORE



La **experiencia de marca** buscada debe estar ligada al ADN de Astore, es decir, a su origen:

- Hoy en día, y sobre todo en los mercados de consumo, para ser capaces de transmitir los valores de una marca se debe contar una «*story*», es decir, la identidad no en base a su historia sino en base a un «cuento» o idea que consiga aportar un elemento diferencial que enganche al consumidor.
- Desde sus inicios, Astore ha sabido combinar en su forma de ser y actuar los fundamentos de la arraigada tradición industrial del País Vasco, con la flexibilidad para adaptarse a las necesidades cambiantes del mercado.
- Astore ha demostrado una gran capacidad para evolucionar con los tiempos y crecer. Pero lo ha hecho sin perder sus raíces, manteniéndose fiel a los valores que han formado parte del espíritu de la marca a lo largo de todos estos años: calidad y funcionalidad, por un lado; cuidado diseño y creatividad, por otro.
- En el ADN de la marca Astore se combinan con naturalidad tradición y modernidad, tecnología y estética.
- A lo largo de su historia, Astore ha fabricado y fabrica prendas para la práctica de deportes de competición como el fútbol, la pelota, etc.

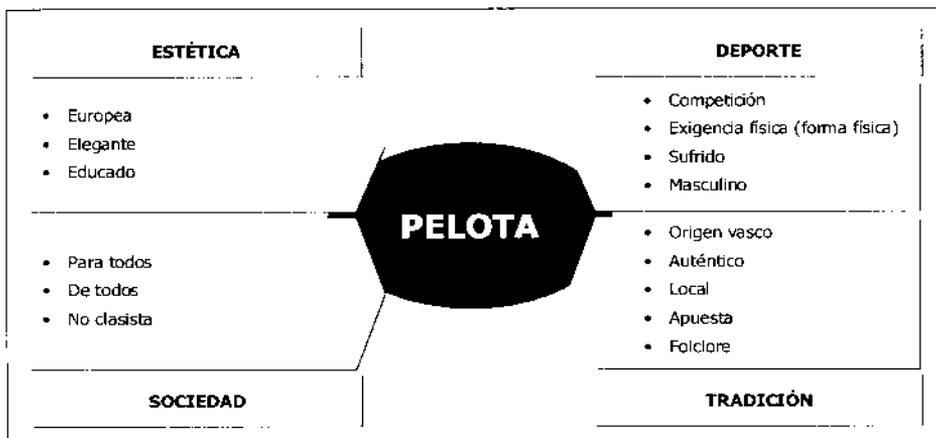
- Pero el deporte que está más unido a su origen y a su identidad como marca es el de la pelota vasca y sus diferentes variantes (cesta punta, remonte, pala, etc.). Astore comparte con este deporte sus raíces y sus valores: valores deportivos como dinamismo, esfuerzo, compañerismo, competición; y valores estéticos como diseño, elegancia y estilo. Por ello, la pelota fue el elemento diferencial seleccionado.

Astore era una marca con gran notoriedad en el mercado pero «hueca» y se acordó que la pelota fuera el elemento que ayudara a construir o rellenar dicha marca. Porque la pelota es algo de su tierra (de sus orígenes), singular y que recoge los *core values* definidos en la identidad de la marca (cuadro nº 3.12). La pelota se une al *brand platform* de Astore, a través de tres conceptos: el valor de lo local (calidad); el origen (vasco); y la estética-diseño (gráfico 3.10).

CUADRO nº 3.12

DEFINICIÓN DE LA IDENTIDAD DE LA MARCA ASTORE				
ACTIVIDAD	Diseño y comercialización de prendas deportivas y accesorios para la competición y la vida diaria			
AREA OF COMPETENCE	Mercados objetivo			
	Mercados estratégicos prioritarios: Euzkadi y Navarra			
	Mercado estratégico: Cataluña			
CORE VALUES	Mercados no estratégicos: resto de mercados			
	Segmentos estratégicos:			
	Clubes deportivos que valoran el diseño personalizado, la calidad y el servicio a la hora de vestir a sus equipos			
CORE VALUES	Consumidores urbanos con un estilo de vida activo y socialmente responsable			
	Por la tradición industrial de País Vasco que nos sentimos herederos en Astore creemos en el trabajo bien hecho. CALIDAD	INSTRUMENTAL	EXPRESSIVE	CENTRAL
	Por las raíces de las que somos parte, valoramos la autenticidad y apostamos por un diseño con personalidad, atemporal. DISEÑO	Calidad de las telas y acabados	Diferente, único, responsable	Comodidad y practicidad, estilo y desempeño
	Desde siempre, hemos sabido adaptarnos a los cambios. Modernidad, innovación en conceptos, ideas, tejidos, formas de hacer, practicidad. INNOVACIÓN			
Local frente a la globalización de las tendencias. LOCAL				
BRAND VISION	Una sociedad que practica deporte como una forma de relacionarse con los demás y de sentirse bien consigo mismo. Unos individuos con un estilo de vida activo y socialmente responsable que se refleja en su forma de vestir y comportarse. Singularidad			
BRAND MISSION	Ofrecer a la sociedad y los individuos las prendas deportivas que mejor se ajusten a sus necesidades y a su estilo de vida			
BRAND AMBITION	Marca con estilo, diseño y valores locales para el resto del mundo. Con responsabilidad y respeto hacia los entornos social y medioambiental			
BRAND IDEA	"Diseño local para un sport lifestyle de siglo XXI"			

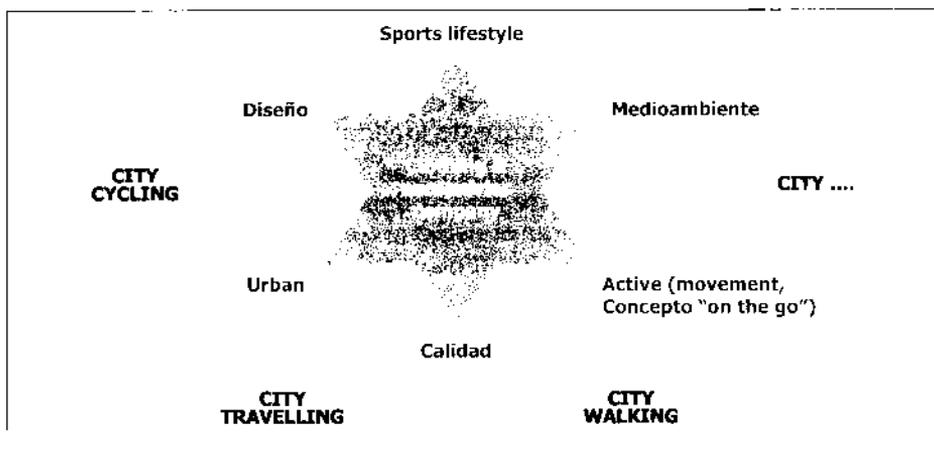
GRÁFICO 3.10
CONCEPTOS ASOCIADOS A LA PELOTA



En definitiva, la pelota es un deporte vasco que permitirá vehicular la identidad de marca (o *brand platform*) definida (cuadro nº 3.12).

En resumen, el nuevo concepto/nuevo posicionamiento de Astore pivotará sobre la siguiente expresión: «Expertos en prendas y accesorios sportwear de diseño para urbanitas activos» (gráfico 3.11):

GRÁFICO 3.11
ESCENARIOS DE OPORTUNIDAD QUE SURGEN PARA ASTORE, DERIVADOS DE ESTE NUEVO POSICIONAMIENTO



- Motivaciones clave: el transporte y el viaje (ya sea por necesidad, ocio o placer).
- *Drivers* del target: *sports lifestyle*, *urban* y *active (movement, concepto «on the go»)*.
- *Drivers* del producto: diseño, calidad y medioambiente.

A modo de ejemplo, este posicionamiento para la marca Astore permite el siguiente posicionamiento por actividades de los usuarios finales:

Para City Cycling

- Gama de productos a ofrecer:
 - Textil:
 - Chaquetas cortavientos.
 - Chaquetas impermeables.
 - Camisetas, polos, sudaderas.
 - Chalecos.
 - Pantalones, piratas, bermudas.
 - Complementos: *cycling bags*, etc. (gama de accesorios para transporte, en código ecológico y con diseño atractivo).
- Mensajes a transmitir:
 - Creemos firmemente que, en el siglo XXI, la bicicleta es la mejor forma de circular por la ciudad, y nuestra ropa está diseñada para hacer más realidad, si cabe, tal afirmación.
 - Somos una empresa de prendas deportivas, no de bicicletas ni de ciclismo. Y, sobre todo, somos una empresa que diseña prendas sencillas, bonitas y duraderas para un mundo en el que las bicicletas son parte de la vida diaria.
 - Nuestras prendas están diseñadas para hacer todavía más fácil la libertad que ya de por sí da la bici. En definitiva, están diseñadas para mejorar el estilo y calidad de vida de sus usuarios.

Para City Travelling

- La ciudad como lugar de viaje:
 - Viajar a ciudades: prendas y accesorios para el viaje.

- Nuestro target viaja a Berlín, Barcelona, Londres... como otros lo pueden hacerlo al monte o a la playa.
- Nuestro target viaja en tren (AVE, Interrail, etc.), en avión, etc.
- Tiene la necesidad de disponer de prendas que combinen prestaciones técnicas (transpirables, impermeables, cortavientos...) con diseño de corte deportivo.

Estrategia funcional

Decisiones estratégicas en cuanto a Productos:

- **Gama (número de prendas por colección):**
 - Menor profundidad en textil: menor número de referencias y más alineadas con el *core target*:
 - Hombre y niño: redimensionar.
 - Mujer: «racionalizar».
 - Mayor amplitud en complementos:
 - Desarrollar, de forma selectiva, una gama de complementos y accesorios.
 - Reducir la gama
 - Concepto: menos es más.
 - Menos prendas por colección, pero más cuidadas.
 - Unas 100 referencias por colección.
 - Más colecciones al año.
- **Colecciones:**
 - Dos colecciones grandes al año.
 - Entre colección y colección trabajar minicolecciones especiales para clientes A: dos minicolecciones al año, de manera que la intensidad comercial no se diluya tras los meses de programación comercial y nos presentemos en el mercado como una marca dinámica. Estas minicolecciones deben ser más completas que lo que se hace actualmente.

Además, será necesario llevar a cabo una ordenación de la gama en base al desarrollo de conceptos para cada familia, no sólo en base a diseño:

En textil:

- **Hombre:**
 - Concepto «*Clásics Sportwear*»:
 - Línea clásica de Astore actualizada.
 - *Vintage* moderno de las claves de éxito del sportwear de Astore: líneas horizontales, micropana, etc. (analogía de Adidas Originals).
 - Nuevos conceptos «*Urban Sportswear*» y «*Urban Spirit*»: a desarrollar.
- **Niño:**
 - Concepto «*Clásics Sportwear*» for kids.

En textil complementos:

- Calcetines, gorros, etc.

En accesorios:

- Concepto de gama de bolsas «*on the go*»: a desarrollar.

Diseño diferencial: Astore buscará un diseño que le diferencie. Astore perseguirá una línea de diseño propia y claramente diferente a la de Ternua, que esté acorde al target definido:

- Se definirá una línea de diseño Astore que sea singular: diferenciada de la de Ternua; y acorde con lo definido en la *brand platform*.
- Una línea de diseño acorde con los dos mercados estratégicos (Euskadi y Cataluña): Trabajar color, grosor de los tejidos, etc. atendiendo también a la realidad catalana (no sólo al estilo que funciona en el interior de Euskadi y Navarra).

Tejidos:

- Focalización en el uso de tejidos frente a dispersión: concentración de fabricantes: mayor volumen por fabricante/mejores precios; mejora de precios de compra vs. diversidad de tejidos.
- Se trabajarán, fundamentalmente, los tejidos técnicos. Tejidos que no se va a encontrar en colecciones de confección textil al uso. Se incidirá en el aspecto deportivo (no seguir con lonetas, etc.).

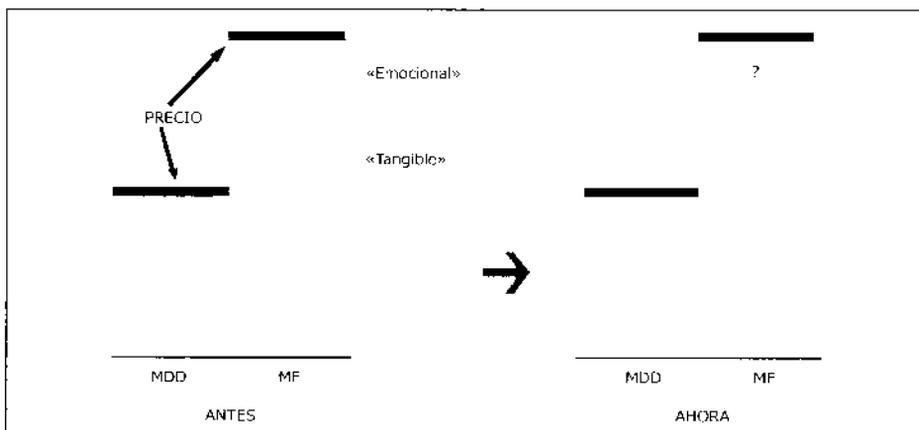
Co-Branding:

- Se abrirá la puerta a colaboraciones con otras marcas, como estrategia que persigue obtener:
 - Acceso a otros canales de distribución (por ejemplo, Orbea o BH en las tiendas de ciclismo).
 - Fun & Basics para la obtención de determinados tipos de tejidos.
 - Diseñadores de renombre: para elevar la marca y prestigiarla.
- Se fomentará la venta de «productos de visibilidad» que logren aumentar la notoriedad de la marca, siendo esto más relevante en los mercados en los que todavía no es conocida. Un ejemplo podrían ser las mochilas, que gozan de gran visibilidad al ir en bicicleta o moto.

Decisiones estratégicas en cuanto a precios

- Se adoptará una estrategia de precios diferente para los mercados estratégicos y los no estratégicos:
 - En el mercado estratégico prioritario, Astore se sitúa en el segmento medio-alto de precios y sería conveniente mantener una política de precios «conservadora» en línea con los precios actuales.
 - De todos modos, no se olvidará que el precio, aunque siempre ha sido una variable importante, ahora se ha convertido en un factor fundamental y, además, el fenómeno «*low-cost*» no ha hecho más que empezar. Por ello, deberíamos intentar mejorar algo el precio para seguir siendo competitivos (no significando esto bajadas sustanciales de precios).
- En el caso de los mercados no estratégicos, la notoriedad de Astore es baja por lo que para entrar en esos mercados y lograr una mayor presencia en los mismos es necesario que entre siguiendo una estrategia de precios de penetración. De lo contrario, será difícil que los clientes opten por una marca desconocida, ya que difícilmente encontrarán razones que justifiquen el diferencial de precio (no van a percibir diferencias en calidad que, en otros tiempos, justificaban el sobreprecio: ver gráfico 3.12).
- Por ello, en estas zonas debería intentar situarse en el segmento medio-bajo, soportado en «precios psicológicos».

GRÁFICO 3.12
EVOLUCIÓN DEL VALOR DE LA MARCA EN LA PERCEPCIÓN
DEL CONSUMIDOR



Decisiones estratégicas en cuanto a distribución

Potenciar la presencia de Astore en el canal deporte. Para ello, es necesario aumentar la venta en los clientes actuales, a partir de la definición y puesta en marcha de **una estrategia de fidelización**. Y como normalmente el 80% de los clientes suelen aportar tan sólo el 20% de la facturación, es recomendable dejar de destinar recursos a estos clientes y centrarse en aquellos que realmente aportan valor. Para ello, la fidelización de los clientes actuales se basará en:

- Una estrategia de marketing relacional, que acerque aún más Astore a sus clientes.
- Una correcta gestión del valor percibido por los clientes, adaptando la oferta de Astore a sus demandas y expectativas.

La **estrategia de fidelización** perseguirá:

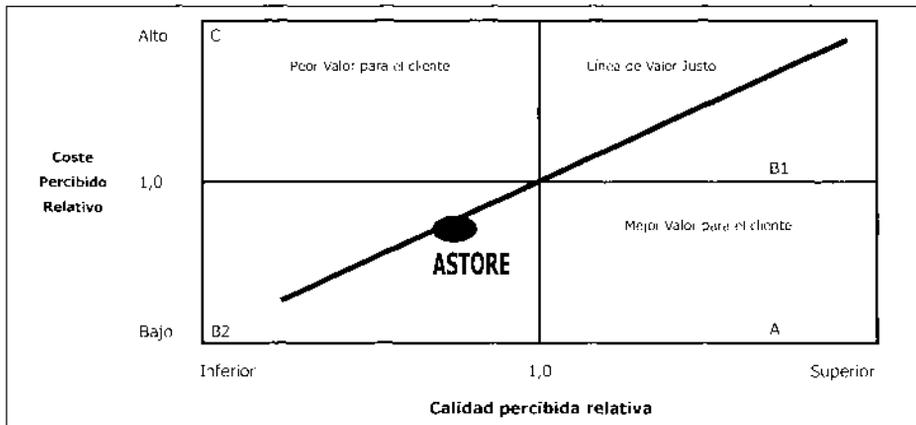
- Reducir los posibles motivos de insatisfacción de clientes y distribuidores mediante encuestas de satisfacción y el servicio de atención al cliente, así como las sugerencias que se puedan recibir tras la campaña.
- Interesarnos por los deseos, demandas y expectativas, tanto de clientes como de distribuidores A, mediante el contacto directo con ellos.

- Definición de líneas de incentivos (clientes y distribuidores), con el objetivo de primar la fidelidad: creación de un club o similar.
- Apoyo continuo a los distribuidores.

Para ello, los pasos a dar serán:

- 1º. Profundizar en el conocimiento de los clientes, mediante la definición lo más precisa posible del target, el desarrollo de acciones de **marketing relacional**, y el análisis profundo de las reclamaciones e incidencias.
- 2º. Mejorar la satisfacción de los clientes: mejorando los valores de marca y empresa, e individualizando de forma operativa los productos que ofrecemos.
- 3º. Mejorar la relación con los clientes a través de la comunicación continua y eficaz así como la incentivación totalmente personalizada.
- 4º. Mejorar la **gestión del valor percibido**: Debido al cuadrante en que nos encontramos (gráfico 3.13), nuestra estrategia se basará en una mejora de la calidad percibida para aumentar las prestaciones hacia el cliente y en reposicionar nuestra marca hacia el cuadrante A.

GRÁFICO 3.13
MAPA DE VALOR PERCIBIDO PARA ASTORE



Además de trabajar la fidelización, es necesario perseguir la **captación y el desarrollo de nuevos clientes**. Para ello, se definirá un plan

comercial en el que se identifiquen los clientes potenciales y se plasme el correspondiente plan de visitas.

También es necesario desarrollar **nuevos canales de distribución** para el catálogo actual, ya sea dentro del canal deporte (ciclismo, etc.), o bien en otros canales (como el canal regalo, por ejemplo). Se analizará la venta online de los productos de Astore. Aunque este canal todavía no mueva grandes volúmenes, es una tendencia en alza que se aprovechará para no quedarse atrás respecto a los competidores (ni en ventas ni en imagen).

Además, es muy importante estimular, fomentar y desarrollar el **trade marketing**, responsabilizándose alguien en la organización. El *trade marketing* busca la dinamización de las relaciones de colaboración a largo plazo entre el fabricante y el distribuidor para lograr un compromiso mutuo de apoyo en la consecución y optimización de los objetivos de ambos. Por ello, se definirá un plan de actuación que contemple acciones como:

- Establecer una relación cercana y directa con los principales clientes de Astore, dirigida a la detección de sus necesidades y la creación de lazos y la generación de confianza.
- Proporcionar una atención más personalizada a lo largo de todo el proceso de compra para ser capaz de adaptarnos a las necesidades concretas de nuestros principales clientes y darles el grado de asesoramiento y trato personalizado que demanden.
- Definir, conjuntamente con el cliente, una estrategia individual para cada uno.
- Establecer planes de venta para cada cliente clave, fijando los objetivos de precio y de volumen.
- Realizar el seguimiento de los planes de venta definidos.

Para ello, se contará con personas capaces de poder preparar (conjuntamente con los clientes) planes individualizados de *trade marketing*.

En otro orden de cosas, desde hace algunos años, se está dando un cambio en los presupuestos de marketing de las empresas: se están reduciendo los presupuestos destinados a impulsar la distribución del producto mediante publicidad y promoción dirigidas al consumidor final, mientras que aumenta el presupuesto destinado a introducir el producto en el punto de venta. La tendencia apunta hacia la utilización de las dos terceras partes (como mínimo) del presupuesto para estar en el punto de venta, mientras que el tercio restante persigue alcanzar el grado de rotación deseado para el producto.

Ello impulsó a la Dirección a establecer una estrategia que combinara adecuadamente el *sell-in* y el *sell-out*, haciendo –entre otras cosas– un uso más intensivo de las promociones, para estimular el consumo. Estas **promociones** se destinarán:

- Tanto a los clientes de Import Arrasate (canal detallista): debido a la crisis, el sector de distribución se ha visto muy afectado. Por tanto, es necesario diseñar una estrategia de promoción que ayude a que los clientes actuales y potenciales compren más nuestros productos.
- Como para el consumidor final: de cara a contribuir a fomentar la demanda, se ayudará a las tiendas a establecer conjuntamente promociones que aumenten las visitas a las mismas, y por consiguiente, también sus ventas. Todo ello teniendo en cuenta el tipo de clientes que visitan la tienda y si son de «flujo» o de «tráfico».

Como el canal deporte-especialista suele ser el canal de referencia, el que suele crear «tendencia» y en el que se fijan el resto de canales, Astore intentará ser especialista en el canal deporte.

Decisiones estratégicas en cuanto a comunicación

Teniendo en cuenta la nueva identidad de marca definida para Astore, se llevarán a cabo diferentes tipos de comunicación:

- **Comunicación corporativa** o «institucional» donde se dará a conocer el nuevo rumbo de la marca Astore.
- **Comunicación de marca**, con la finalidad de transmitir el posicionamiento y la imagen deseada para la misma.
- **Comunicación de producto**, para dar a conocer las bondades de los productos Astore.

Estas comunicaciones estarán englobadas y engarzadas en un **plan de comunicación**, que integrará y orquestará todos los elementos que comunican. En este plan de comunicación se distribuirá el presupuesto teniendo en cuenta la importancia que deben tener las nuevas herramientas de comunicación basadas en las nuevas tecnologías, las redes sociales y las nuevas tendencias que están surgiendo. A priori, los principales **medios** a utilizar serán el punto de venta, Internet, Relaciones Públicas, redes sociales y gabinete de comunicación.

• Tercera fase: Decisiones operativas de marketing

3.4.5. Planes de acción

En esta etapa se trata de decidir las acciones de marketing que concretan la estrategia de marketing en su nivel más concreto, esto es, el marketing mix.

GRÁFICO 3.13

PLAN DE ACCIONES DE PRODUCTO Y DISEÑO

	ACCIÓN	RESPONSABLE	FECHA
DISEÑO	Definición del lanzamiento del nuevo ESTILO ASTORE		
	- Definir las nuevas características que marcarán el nuevo estilo		
	- Preparación de Paneles con imágenes ilustrativas del nuevo estilo		
	- Ubicar las nuevas prendas en un correcto entorno en el mercado		
	- Identificar MARCAS de referencia dentro del sector y fuera de él		
	- Rediseño del etiquetado, packaging, embalajes, etc.		
	- Estudiar posibilidad de re-diseñar el logo		
	- SINGULARIDAD, marcar pautas y propiedades de la misma		
	- Presentación de los Paneles del nuevo estilo a comerciales, diseñadores		
	- Presentación de los Paneles del nuevo estilo a freelance		
TEJIDOS	Puesta en marcha del NUEVO ESTILO ASTORE		
	- Búsqueda de manos gráficas. Línea camisetas original ASTORE		
	- Implantar aire URBAN, EUROPEO, SINGULAR a las nuevas prendas		
	Acciones relativas a optimización de tejidos y materiales		
	- Análisis y estudio de las necesidades de tejidos de las colecciones		
	- Coordinación de posibles tejidos con ternua		
	- Solicitar a proveedores y Derrick adelanto tejidos de novedad y stocks		
	- Solicitar a proveedores y Derrick fornituras, etc.		
	- Colecciones proveedores cercanos		
	- Renombrar tejidos, diseñar nuevo look. Vender Innovación		
- Centrar tejidos. Trabajar en grandes bloques			
PRODUCTO	- Visita posibles ferias de tejidos		
	Acciones relativas a producto		
	- Definir la GAMA, fragmentar en grandes grupos y aprox. Nº prendas		
	- Preparación de Paneles con imágenes ilustrativas de cada grupo de prendas		
	- Análisis de los modelos que tenemos que dar "continuidad" (ventas)		
	- Rentabilizar modelos. Continuidad. Nuevos modelos		
	- Reparto de los grupos de prendas entre los diseñadores internos		
	- Búsqueda y contratación de freelances de prenda		
	- Búsqueda y contratación de freelances gráficos		
	- Visita posibles ferias del sector (ISPO)		
- Estudio de colaboraciones de proveedores en prendas ya diseñadas			
- Shopping de temporada. Vitóna, Bilbao, Barcelona, ¿Londres?			
- Viajes a proveedores. Asia, Túnez, Portugal			
- Estudiar posibles co-branding			
- Establecer y desarrollar convención de ventas. Presentación producto			
- Workbooks			

**CUADRO 3.14
PLAN DE ACCIÓN COMERCIAL**

ACCIONES	RESPONSABLE	FECHA
Linea 2012-2013 Aumentar los ingresos por Cliente		
Programar 2 Colecciones Astore y Doire anuales OTI/IV2012 y PV2013		
Astore-Doire OTI/IV2012 en Astore desarrollo de 100 referencias por Colección más cuidados incorporando City Cycling	Red Comercial	
Astore-Doire PV2013		
Abrir 10 puntos de venta nuevos (Presupuesto verano 39.500€ e invierno 80.000€)	Dtor Comercial	
Lanzamiento Mini Colecciones de Promociones Especiales Invierno2012 de manera que no se diluya la intensidad comercial		
Astore-Doire OI2012 (Servicio Agosto 2012): > Trabajar productos exclusivos (microcolecciones) con clientes A (Forum, Kebi, Irabia, Marañón, Urribe Kiroak, Aralar, Pilotari, Cuatro Estaciones, etc.)		
Mini Colección Adulto y Niño (Sudadera, Camiseta ml, Pantalón Micropana, Pantalón Active Street, t. Polar Shift, Shell, Chandali, Velour)	Red Comercial	
Mini Colección Mujer Astore (Sudadera, Pantalón Active Street, Camiseta ml, Shift, Shell, Chandali Active, Street, Malla)		
Mini Colección Mujer Doire (Sudadera, Pantalón Active Street, Camiseta, Shift, Shell, Chandali Active, Street, Malla)		
Identificar productos "Gancho" y potenciar su venta (Como hace unos años el Chandali)		
Reposición Artículos de temporada		
Astore - Doire PV2012: una vez servida la campaña visitar clientes A y resto con el propósito de recoger pedidos de reposición	Red Comercial	
Astore - Doire OI2012: una vez servida la campaña visitar clientes A y resto con el propósito de recoger pedidos de reposición		
Ofertas fuera de temporada		
Astore-Doire PV2012: visitar clientes con el propósito de recoger pedidos con descuento	Red Comercial	
Astore-Doire OI2012: visitar clientes con el propósito de recoger pedidos con descuento		
Optimizar las Ventas en puntos de venta de gestión propia (Keros, Corté Inglés)		
Enviar productos de Stock para reabastecer nuestros almacenes pudiendo medir el parámetro de venta	Red Comercial	
Enviar productos de Stock para promociones		
Acceso a otros Canales de Distribución (Canal tiendas de Ciclismo)		
Mantener una Política de precios conservadora		
Intentar mejorar el precio actual para seguir siendo competitivo ya que existe actualmente el factor low-cost!		
Mantener el esquema de precios actuales. Precios competitivos para a marca		

**CUADRO 3.15
PLAN DE ACCIONES DE COMUNICACIÓN**

	Acción	Responsable	Fecha
Workbook ASTORE	Presentación de la MAQUETA		04-nov
	Finalización de las páginas de PRODUCTO		19-nov
	Presentación de PORTADA/SEPARATAS		
	Sesión de FOTOS		
	- Separatas: sesión exterior con modelos		25-nov
	- Bodegon con las prendas		21-nov
	- Lookbook		01-dic
Workbook RUNNING	Presentación del folleto "producto" CONVENCION		28-dic
	Entrega WORKBOOKS COMPLETOS		19-dic
Workbook DOIRE	Presentación de la MAQUETA		18-oct
	Presentación del WORKBOOK		28-oct
	Presentación del folleto "producto" CONVENCION		28 dic
Rediseño LOGOTIPO	Presentación de la MAQUETA		21-oct
	Presentación del WORKBOOK		28-oct
	Presentación del folleto "producto" CONVENCION		28-dic
Nuevo ETIQUETADO	Estudio del rediseño del logo		
	Presentación del nuevo LOGO		
Nuevo PACKAGING	Lista de etiquetas a diseñar		
	Presentación de NUEVAS ETIQUETAS		
Nuevas ET. TEJIDOS	Lista de ELEMENTOS a diseñar		
	Presentación de NUEVO PACKAGING		
Nuevas ET. TEJIDOS	Lista de ELEMENTOS a diseñar		
	Presentación de NUEVAS ETIQUETAS		

CUADRO nº 3.16
PLANES DE ACCIÓN DE MERCHANDISING

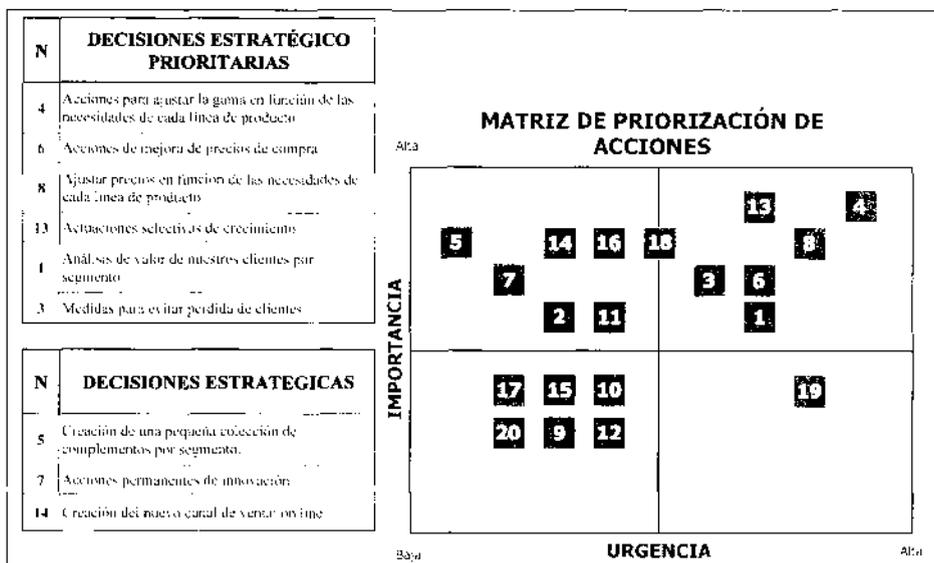
	ACCIÓN	RESPONSABLE	OBSERVACIONES
General	- Visitar clientes	Nerea	
	- Tiendas a desarrollar		
	- Asesoramiento al responsable		
Promociones	- Reunión con María y Aritz	Varta	Precios Diseño Pl. V. Displays de la promoción
	- Desarrollo de diseño en promoción		
	- Diseño y comunicación		
	- Entrega de producto y Display		
Colecciones de temporada	- Informar del pvp de nuestros productos	Nerea	
	- Situar el producto en lugares donde aumentan la rentabilidad		
	- Seguimiento de producto		
	- Visibilidad de nuestro producto		
Gestión en el punto de venta	- Presentar propuestas	Nerea	
	- Transmitir periódicamente rapports de actividad		
	- Presentar la marca con eficacia		
	- Asesorar eficazmente a los responsables del establecimiento		
	- Garantizar que el cliente encuentra nuestro producto		
	- Recoger información del establecimiento		
	- Colaboración con escarparatistas		
- Cumplir fechas			

3.4.6. Priorización de los planes de acción

En este punto se trata de priorizar los planes de acción o los principales bloques de acciones de marketing (ver gráfico 3.14).

GRÁFICO 3.14

PRIORIZACIÓN DE LOS PRINCIPALES BLOQUES DE ACCIONES



SEGUNDA PARTE:

PRESENTACIÓN DE LAS FASES
DE ELABORACIÓN DEL
PLAN DE MARKETING «PASO A PASO»

*“Mirad, en la vida no hay soluciones, sino
fuerzas en marcha. Es preciso crearlas, y
las soluciones vienen.”*

Antoine de Saint-Exupéry

Esta segunda parte consta de cinco capítulos dedicados a presentar “paso a paso” las cinco fases principales de la elaboración de un plan de marketing.

Para ello se ha elegido un caso real que por expreso deseo del consejo de administración de la empresa se presentará con un nombre ficticio: ARDOA.

ARDOA es una empresa navarra dedicada a la producción y comercialización de vino.

Dado que la empresa ha preferido mantenerse en el anonimato, nos referiremos a ARDOA con nombres de bodegas y de marcas también inventados para la ocasión.

A pesar de estas reservas, el plan de marketing que este autor elaboró en el último trimestre de 2003 permite el objetivo deseado: ilustrar la aplicación de la metodología de elaboración de un plan de marketing a una pyme (su facturación en 2003 rondó los 14,5 millones de euros).

A lo largo de esta obra se comprobará la obsesión del autor por demostrar que el plan de marketing no es un instrumento válido sólo para empresas grandes y multinacionales. Por ello, tanto este caso como los otros que se exponen en la tercera parte del libro, son casos de aplicación a Pymes nacionales (a pesar de que podía haber elegido casos de empresas más grandes, líderes en sus respectivos sectores de actividad).

Finalmente, se ha elegido un caso de producto de consumo con el que cualquier persona está familiarizado, para que ningún lector tenga dificultad para seguir la exposición, por no conocer el producto.

CAPÍTULO 4

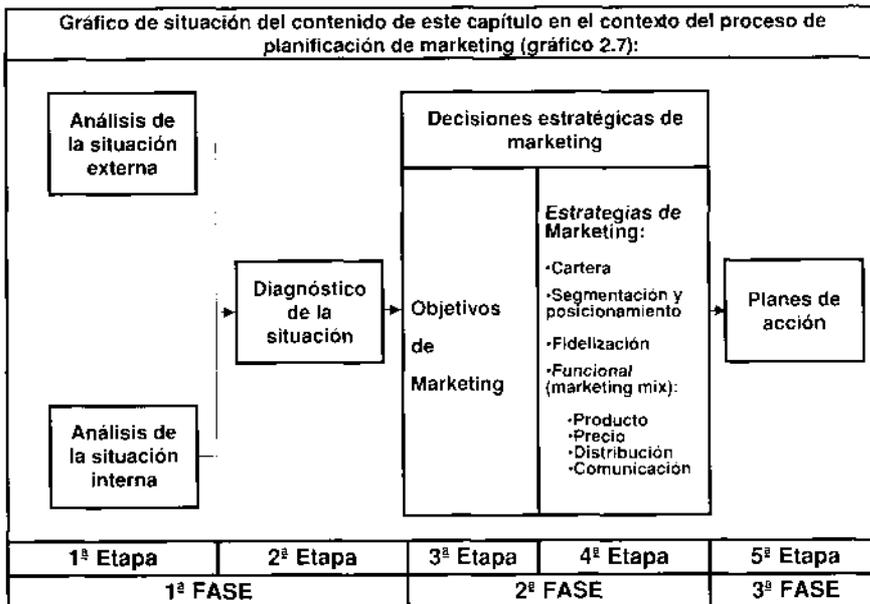
Primera Etapa: Análisis de la Situación

«La más larga caminata comienza con un paso».

Proverbio hindú

- 4.1. Marco en el que se desarrolla el análisis de la situación.
- 4.2. Análisis externo.
- 4.3. Análisis interno.
- 4.4. Los sistemas de información.
- 4.5. Análisis de la situación en ARDOA.

Anexo 3: Técnicas para la recopilación de la información.



4.1. MARCO EN EL QUE SE DESARROLLA EL ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN

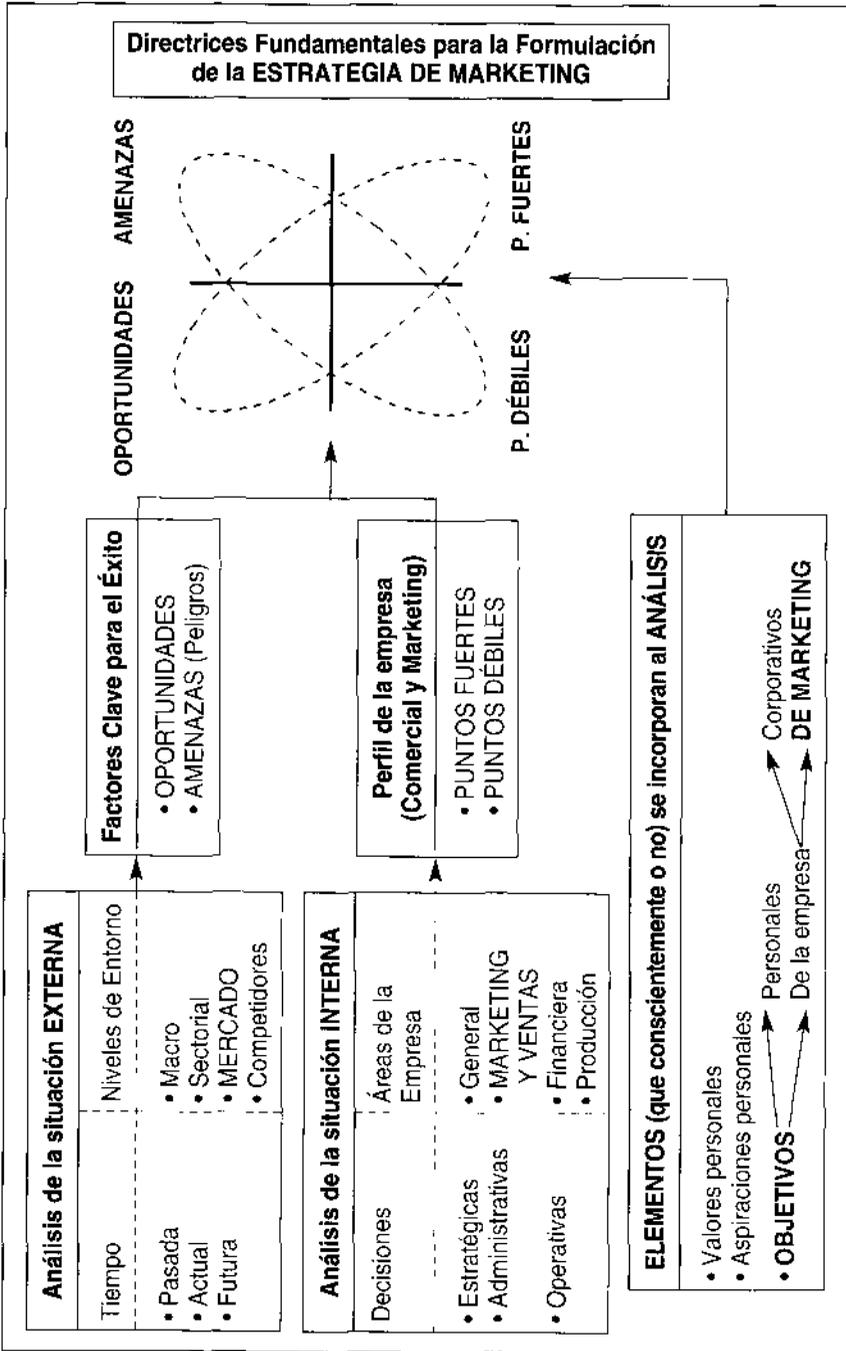
Las cuatro primeras etapas de todo plan de marketing (*análisis de la situación interna y externa, diagnóstico de la situación, fijación de objetivos de marketing y elección de la estrategia de marketing*) están sometidas a una interrelación tan estrecha que resultaría inútil contemplarlas fuera de una visión de conjunto. En efecto, no puede existir una estrategia sin unos objetivos previamente trazados, ni éstos pueden ser fijados a través del desconocimiento de las oportunidades y amenazas del mercado o de aquellos puntos en los que nos mostramos más fuertes o débiles, ni podremos descubrir éstos al margen de un estudio riguroso y analítico de las circunstancias internas y externas que nos acompañan (véase el gráfico 4.1).

Las diferentes etapas que configuran el plan de marketing se asemejan de algún modo a un puzzle en el que nosotros creamos las piezas. Cada una de ellas representa una realidad y posee una función específica, pero necesita integrarse con otras piezas para adquirir todo el sentido y, de este modo, poder establecerse una visión de conjunto. Llegados a este punto cabría preguntarnos: ¿cómo podemos estar seguros de que esta pieza encajará, que es una pieza válida, que tiene la forma adecuada? La respuesta a esta incógnita, dentro de una pretendida sencillez, sólo puede tener un origen: los sistemas de información existentes a tal efecto.

El **análisis de la situación**, tanto en su vertiente interna como externa, requiere de un acopio de información tan amplio como riguroso, que servirá de base para poder establecer un posterior diagnóstico. Así, dividiremos esta primera etapa de análisis de la situación en dos campos: el exterior a la empresa o **análisis externo** y el que se centra en la propia realidad empresarial o **análisis interno**.

Con el objeto de facilitar el análisis podemos contar con una serie de fuentes de información a las que es posible acceder con mayor o menor grado de dificultad, y que analizaremos al final del capítulo.

GRÁFICO 4.1
ANÁLISIS PREVIOS A LA FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA DE MARKETING



4.2. ANÁLISIS EXTERNO

El primer punto de referencia, a la hora de analizar la situación externa, es el mercado por aquellos elementos no controlables que determinan el entorno. Es necesario contemplarlo antes de analizar el mercado porque nos da una idea bastante buena del marco en el que se va a desenvolver dicho mercado.

Analizar el entorno, en el contexto de un plan de marketing, es poco más que hacer un breve repaso al consabido cuadro macroeconómico que el Gobierno presenta para los tres próximos años (con datos de la evolución del PIB, del consumo privado, de la inversión, del índice de precios al consumo, etc.) y una serie de variables generales de interés, que serán distintas en cada caso. Por ejemplo, un importante fabricante de electrodomésticos contemplaba en la década de los noventa, en su plan de marketing para el mercado español, los aspectos siguientes (se incluye este ejemplo porque en gran medida es relevante para nuestro caso, Ardoa):

- Número de hogares españoles: 11 millones, de los cuales aproximadamente el 55% son matrimonios con a lo sumo un hijo.
- Población española: 40 millones de personas.
- Pirámide de población:
 - El 43% tiene menos de 25 años
 - El 57% tiene más de 26 años.
- Progresiva disminución del número de matrimonios y nacimientos.
- Una estructura económica como la que recoge el cuadro nº 4.1.
- La estructura de la población ocupada, expresada en porcentajes para el mismo período: 55% en el sector servicios, 24% en la industria, 12% en la agricultura, y un 9% en la construcción.

CUADRO nº 4.1

ESTRUCTURA ECONÓMICA ESPAÑOLA (expresada en miles)

Conceptos	Año anterior	Año actual	Año siguiente
Población activa	14.819	15.019	15.157
Población ocupada	12.258	12.578	12.677
Población en paro	2.561	2.441	2.480
% de paro sobre la población activa	17,3	16,3	16,4

- Evolución de las viviendas construidas (cuadro nº 4.2).
- Evolución previsible de las variables macroeconómicas (cuadro nº 4.3).

CUADRO nº 4.2
EJEMPLO DE EVOLUCIÓN DE LA OFERTA
 (en miles de unidades)

Viviendas de promoción privada:	Año anterior	Año actual	Año siguiente
Visados de proyectos	388	275	234
Obras iniciadas	272	224	206
Obras terminadas	224	271	275
Viviendas de promoción pública:			
Obras iniciadas	12	13	27
Obras terminadas	13	10	14

CUADRO nº 4.3
EJEMPLO DE EVOLUCIÓN MACROECONÓMICA (%)

Concepto	Año + 1	Año + 2
PIB a precios de mercado	2,4	3,0
Consumo privado	3,0	3,2
Consumo público	4,4	3,5
Formación bruta de capital	1,6	3,2
Exportación de bienes y servicios	8,4	7,9
Importación de bienes y servicios	9,4	8,0
Crecimiento salarios-trabajador	8,5	6,5
IPC	5,5	5,0
Déficit público	3,5	3,0

Normalmente este análisis del entorno no suele ir más allá de lo expuesto, aunque en algunos casos suele ser relevante hacer un breve repaso al modelo de las fuerzas competitivas de Porter para **conocer el grado de competitividad del sector** en el que nos movemos, a saber: rivalidad entre competidores, poder de negociación de los clientes y de los proveedores, la amenaza de productos sustitutivos y de nuevos entrantes, y la dificultad de salida del sector en el que estamos. El conocimiento de la realidad actual y futura de estas fuerzas resulta clave para que la empresa pueda, de una forma ventajosa y sostenida, definir y seguir su estrategia competitiva.

Pero, el elemento más relevante del análisis externo es el que se refiere al mercado sobre el que se está actuando. El **análisis del mercado** ha de tener en cuenta aquellos aspectos que se relacionan con la:

A. Naturaleza del mercado:

- Situación y evolución de los segmentos de mercado (cuadro nº 4.4).

CUADRO nº 4.4 (a)

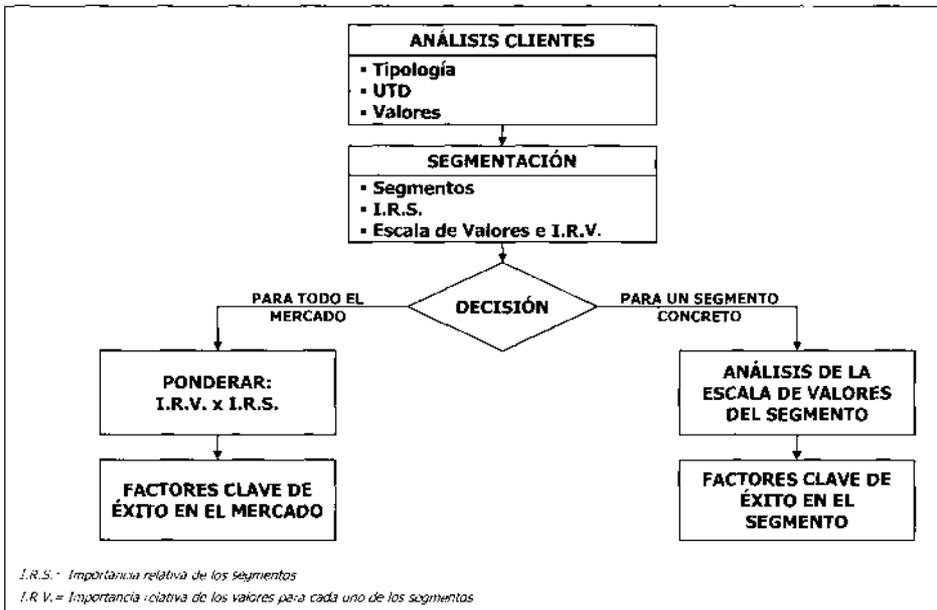
ANÁLISIS DE LOS SEGMENTOS E IDENTIFICACIÓN DE LOS FACTORES CLAVE DE ÉXITO (FCE)

Segmentos	Desglose / Descripción	Imp. relativa mercado (%)	Tendencia	ESCALA DE VALORES	
				Valor	%
Jóvenes independientes	Hogares unipersonales	7.50%	Ascendente	Imagen del establecimiento	40%
				Proximidad	30%
				Calidad de servicio	30%
Tercera edad	- Acomodada (4.9%) - Modesta (11.4%) - Ancianos solitarios (8.4%)	25.00%	Ascendente	Proximidad	30%
				Calidad de servicio	20%
				Imagen del establecimiento	10%
Adultos (clases acomodadas)	Hogares sin niños	16.21%	Ascendente	Imagen del establecimiento	50%
				Calidad de servicio	30%
				Proximidad	20%
Adultos (clases modestas)	Hogares sin niños	12.30%	Ascendente	Imagen del establecimiento	50%
				Precio y promociones	40%
				Proximidad	10%
Hogares con niños	- Con niños primera edad - Con niños segunda edad	30.00%	Descendente	Imagen del establecimiento	45%
				Precio y promociones	35%
				Variedad / surtido	20%
Desempleados	Ningun sueldo en la familia / hogar	5.00%	Descendente	Imagen del establecimiento	45%
				Precio	35%
				Ofertas	20%
Jóvenes parejas con dos sueldos	Hogares sin niños	4.00%	Ascendente	Imagen del establecimiento	40%
				Calidad de servicio	30%
				Amplio horario	30%

100.00%

FACTORES CLAVE DE ÉXITO	
Imagen del establecimiento	37.10%
Proximidad	24.22%
Calidad de servicio	13.31%
Precio y promociones	17.17%
Variedad / surtido	6.00%
Ofertas	1.00%
Amplio horario	1.20%
Total	100.00%

CUADRO nº 4.4 (b)
PROCESO SEGUIDO PARA LA IDENTIFICACIÓN DE LOS FACTORES CLAVE DE ÉXITO (FCE)



- Tipología y perfil de los segmentos existentes en el mercado: necesidades satisfechas e insatisfechas, escala de valores, etc. (cuadro nº 4.5).
- Competidores por segmentos y sus participaciones de mercado (cuadro nº 4.8).
- Cambios producidos en la demanda.
- **Unidad de Toma de Decisión (UTD).** En el marketing industrial este elemento tiene especial importancia. Muchas de las Pymes industriales son a su vez proveedoras de otras empresas. El proceso de compra de un bien industrial difiere sustancialmente de la compra de un artículo de consumo. La definición de las personas que intervienen en el proceso de compra, sus roles y motivaciones de compra serán básicos a la hora de definir un plan de marketing para una Pyme industrial.
- Comportamiento de compra de los diferentes miembros de la UTD: motivaciones, criterios de elección de sus proveedores, escala de valores, etc. (cuadro nº 4.5).

CUADRO nº 4.5

**EJEMPLO DE ANÁLISIS DE LA UTD DE DETERMINADOS SEGMENTOS DE
CLIENTES DE UNA EMPRESA QUE COMERCIALIZA
SISTEMAS DE VERIFICACIÓN Y CONTROL**

Segmentos: Empresas grandes con ISO 9000 y PYMES con o sin ISO 9000				
Miembros de la UTD	Papel desempeñado	% Compra nueva	% Recompra	Motivaciones
Técnico de métodos de control	Prescriptor y usuario. También participa en la decisión: define la parrilla de proveedores.	70	40	Atención al cliente (proximidad) y solución técnica adecuada.
Responsable de compras	Actúa de filtro: ajusta el precio y ejecuta la compra.	5	5	Precio y atención al cliente (proximidad).
Técnico de producción	Usuario final.	5	35	Solución técnica adecuada, imagen y servicio.
Jefe de métodos	Toma la decisión de a quién se compra.	20	20	Atención al cliente (proximidad), solución técnica adecuada y precio.

B. Estructura del mercado:

- Situación del mercado relevante: tamaño de la oferta, productos, tipos de productos ofertados, marcas, participaciones de mercado, segmentos elegidos, etc. (cuadro nº 4.6).
- Competidores: número, perfil, importancia relativa, estrategia seguida, etc. (cuadro nº 4.7).
- Nuevos entrantes.
- Productos sustitutivos.
- Evolución del sector en el que se enmarca el mercado relevante.
- Canales de distribución existentes: importancia y evolución de los mismos.

En este análisis del mercado, los **hitos que no pueden faltar** para que el análisis sea completo y profundo (ya que comportan una serie de implicaciones estratégicas que serán de suma importancia en la cuarta etapa del plan de marketing) son los que presenta el gráfico 4.2.

CUADRO n° 4.7

ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA DE NUESTRA EMPRESA

Concepto	Nuestra empresa	Competidor 1	Competidor 2
1. Perfil general: <ul style="list-style-type: none"> • Dimensión. • Clientes preferentes. • Líneas de productos. • Ámbito geográfico. • Estrategias generales. • Otras características relevantes. 			
2. Marketing-comercial: <ul style="list-style-type: none"> • Equipos. • Estrategias. • Producto. • Comunicación. • Canal de distribución. • Logística. • Imagen. • Calidad subjetiva. 			

Para el análisis de mercado, y como complemento a las fuentes de información externa que nos facilitan un conocimiento más exhaustivo del mismo, contamos con una serie de **instrumentos de análisis estratégico** que nos ayudarán a perfilar dicho mercado con mayor exactitud. Le recordamos que los más representativos son: el ciclo de vida del producto (C.V.P.), la curva de experiencia, las matrices de análisis de la cartera de productos, o las constataciones empíricas del "proyecto PIMS".

A la hora de **delimitar el mercado relevante** (punto de partida obligado para que el análisis del mercado sea correcto), el enfoque de marketing sugiere que es más eficaz para la empresa definir su campo de actividad en relación con la función, necesidad satisfecha, o beneficios ofrecidos por el producto, que en relación con el producto tangible que comercializamos para satisfacer esa necesidad. Es de esta manera como lo percibe el comprador, tanto si se trata de un consumidor como de un cliente organizacional. Esta noción de producto-mercado se apoya en las consideraciones siguientes:

ESTRATEGIAS
DE
MARKETING

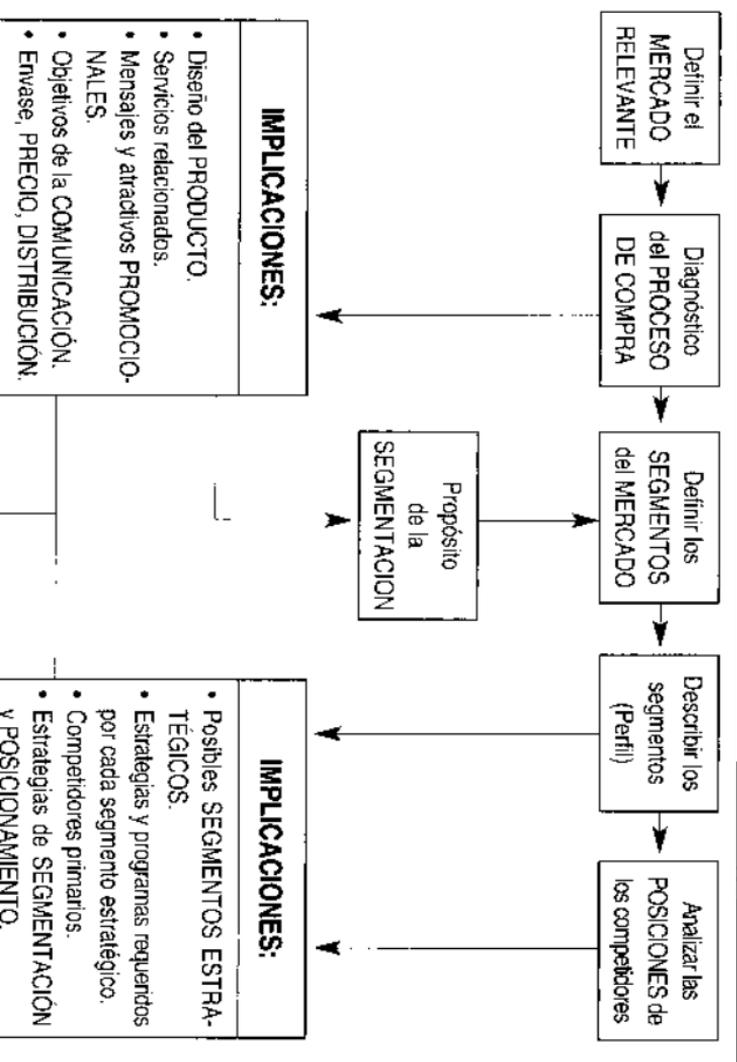
- Todo producto se corresponde para el usuario con un servicio o una función de base, que se puede ligar a una necesidad genérica. Además también le servirá para adoptar determinadas decisiones de crecimiento. Así, Coca Cola utilizó este vector para explotar nuevas oportunidades de negocio al modificar su mercado relevante redefiniéndolo como "bebidas no alcohólicas" en vez de "refrescos de cola".
- La función de base puede ser producida de varias maneras por el productor, ya sea con *tecnologías diferentes*, ya sea por la combinación de características técnicas o de medios organizacionales diferentes. Estas diferencias en los procesos de producción de la función o del servicio buscado dan a los productos unos atributos distintos, los cuales aportan a los usuarios *ventajas diferentes*.

CUADRO SINÓPTICO PARA LOS ANÁLISIS PRELIMINARES DE SEGMENTACIÓN

Segmentos de mercado	Importancia relativa en el mercado (%)	Escala de valores de los segmentos	Importancia relativa de los segmentos en la facturación de la empresa (%)
SEGMENTO 1		1 Precio (50%) 2 Servicio (30%) 3 Calidad (20%)	
SEGMENTO 2			
SEGMENTO 3			
Total	100	-	100

GRÁFICO 4.2

ANÁLISIS DEL MERCADO E IMPLICACIONES ESTRATÉGICAS



PRO n° 4.8

CRITERIOS PARA LA DEFINICIÓN DE LAS ESTRATEGIAS DE POSICIONAMIENTO Y POSICIONAMIENTO

Competidor principal en cada segmento	Nuestra empresa		Nuestra empresa vs. Competidor principal	
	Puntos Fuertes (PF)	Puntos Débiles (PD)	Ventajas competitivas	Desventajas competitivas

- Algunos *grupos de compradores*, individuos u organizaciones, buscan ventajas específicas y otorgan por ello sus preferencias a los productos que constituyen conjuntos de atributos conformes a sus expectativas. Este vector es uno de los más utilizados en esta etapa de globalización de los mercados para detectar nuevas oportunidades de crecimiento redefiniendo el ámbito geográfico del grupo de clientes a los que ha decidido dirigirse la empresa. McDonald's, Telefónica, Endesa, BBV e Irizar son algunos de los múltiples ejemplos de empresas que han redefinido su mercado relevante a partir de esta dimensión.

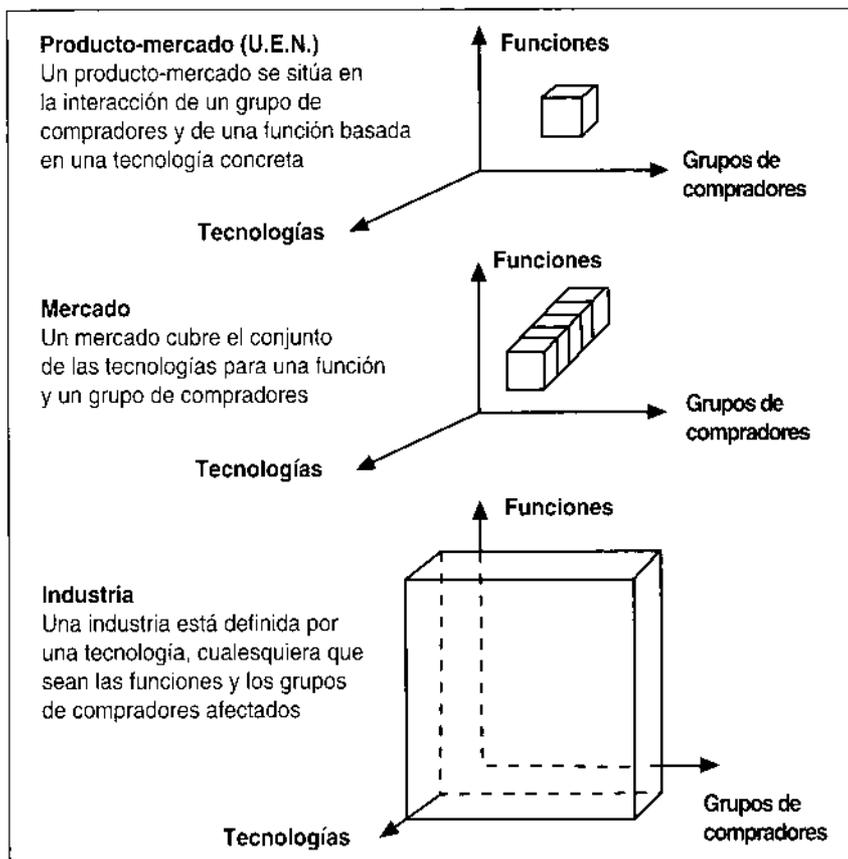
Son estos principios los que a veces deberán guiar al responsable de marketing a dividir el mercado total en varios **productos-mercados**. Según Lambin (1991), esta partición se lleva a cabo habitualmente en dos etapas. La primera, llamada **macrosegmentación**, se apoya principalmente en las tres dimensiones que intervienen en la división productos-mercados: el servicio o la función base aportada por el producto; las tecnologías existentes, susceptibles de producir la función base buscada, y los diferentes grupos de compradores que forman parte del mercado total.

La segunda etapa, llamada **microsegmentación**, analiza en el interior de cada producto-mercado la variedad de las ventajas buscadas por los compradores potenciales y constituye, sobre esta base, segmentos que reagrupan consumidores u organizaciones que tengan las mismas expectativas.

En el gráfico 4.3 se pueden observar las tres posibles **formas de delimitar el mercado relevante**: *producto-mercado* (UEN), *mercado*, e *industria*. En un plan de marketing, la última –por otra parte la más clásica y sobre la que más estadísticas publican los organismos oficiales– es inadecuada. De las otras dos, habrá que analizar cada caso para saber a qué nivel hacer el plan de marketing. Dentro de los ejemplos que se verán en este libro, Ardoa y Centralair contemplan el plan de marketing tomando como mercado relevante todo el mercado en el que actúan estas empresas, mientras que ALFA lo hace sólo para una UEN (Máquinas de Coser), ya que las otras UEN son negocios totalmente distintos desde estas tres variables, y por tanto requieren un plan distinto.

De acuerdo con esta concepción, un **mercado** cubriría el conjunto de las tecnologías para una función y un grupo de compradores, mientras que un producto-mercado se situaría en la intersección de un grupo de compradores y de una función basada en una tecnología concreta. Una **industria**, sin embargo, está definida por una tecnología, cualquiera que sean las funciones y los grupos de compradores afectados.

GRÁFICO 4.3
FORMAS DE DELIMITAR EL MERCADO RELEVANTE



Fuente: Adaptación de Abell (1980) en Lambin (1991).

Aunque la noción de industria es la más clásica es también la menos satisfactoria para un planteamiento de marketing porque se apoya en una característica de la oferta, lo que no favorece la necesaria orientación al mercado. Esta definición, además, puede englobar funciones y grupos de consumidores muy variados entre los que no exista relación alguna.

Piénsese, por ejemplo, en el sector de fabricantes de vidrio. Estos compiten en mercados tan diferentes como el lácteo, el de refrescos, el del vino, el de recipientes para productos medicinales, etc. Centrándonos en el lácteo, es más lógico –desde el punto de vista de marketing– pensar que yo (por ejemplo Vidrala, fabricante de envases de vidrio) compi-

to con fabricantes de envases de cartón como Tetrapak (empresa líder en envases de cartón tipo brik) y con fabricantes de envases de plástico y metálicos, que mirar sólo a otros fabricantes del mismo sector. Si así lo hiciera podría llegar a la conclusión de que soy el líder del mercado, cuando probablemente mi participación en el mercado de envases para productos lácteos no llegue en estos momentos al uno por ciento. Las repercusiones de este grave error en mis planteamientos estratégicos pueden ser de antología del disparate.

Como se ha podido comprobar con el ejemplo citado, la noción de mercado está muy próxima al concepto de necesidad genérica y, por ello, pone el acento en el carácter sustituible de las diferentes tecnologías para una misma función. Una innovación tecnológica puede trastornar los hábitos de consumo y reemplazar completamente las soluciones tecnológicas dominantes en cada momento, como les ocurrió en los años setenta a los fabricantes de envases de vidrio para el sector lácteo.

Dado que el enfoque del marketing –como concluimos anteriormente– se dirige más hacia la función o servicio derivado del producto que al producto mismo, resultará más interesante identificar el mercado relevante en su vertiente de mercado y, de un modo especial, desde el enfoque de **producto-mercado**. Parece evidente que si definimos el mercado relevante en relación con la función realizada para un grupo determinado de compradores, la empresa se ajustará a la realidad de la demanda y de las necesidades del mercado con mayor precisión.

Asimismo, esta división puede servir de base a la organización del departamento de marketing de la empresa y principalmente a la organización por directores de producto. La dificultad de esta definición reside a menudo en las posibilidades de medida. Dado que, generalmente, las estadísticas oficiales no están disponibles sobre esta base, la empresa se ve obligada a crear o a comprar las informaciones necesarias para evaluar la importancia de los diferentes productos-mercados.

No nos detendremos, en estos momentos, a explicar el resto de puntos a analizar en esta primera etapa del plan de marketing por dos razones:

- En primer lugar, porque son los aspectos que más se ilustran en cualquier manual de marketing.
- Y en segundo lugar, porque los casos que se van a ir exponiendo a lo largo del libro van a ir ilustrando unos u otros aspectos del mismo, habiendo huido de hacerlo de forma íntegra en cada caso para no hacer excesivamente largo y prolijo el libro (No se olvide que en un plan de marketing esta etapa puede llegar a contener entre 25 y 50 folios, esto es, aproximadamente la mitad de la extensión del informe final del plan de marketing).

4.3. ANÁLISIS INTERNO

Si con el análisis de la situación externa lo que se trata es de ayudar a descubrir las oportunidades y amenazas que nos presenta el mercado en el que nos desenvolvemos, este segundo tipo de análisis de la situación pretende ayudar a detectar las debilidades y potencialidades de la empresa, desde el punto de vista comercial y de marketing.

Para ello, haremos un profundo "examen de conciencia" de lo que estamos haciendo y de si lo que estamos haciendo es lo que debemos hacer (es decir, si hemos tomado las decisiones estratégicas de marketing más adecuadas), así como si lo que debemos hacer lo estamos haciendo correctamente (esto es, si somos eficientes en la puesta en marcha de los planes de acción contemplados para implementar estas decisiones).

Concretamente, el análisis interno incluirá aspectos como los siguientes:

- ¿Qué **objetivos de marketing** nos hemos marcado? ¿Son los que deben ser o debiéramos habernos marcado otros? ¿Los hemos alcanzado (cuadro n° 4.9)?
- ¿Qué **estrategia de marketing** tenemos?: ¿A qué mercados nos dirigimos y con qué productos (**estrategia de cartera**)? ¿Hemos elegido bien el segmento estratégico (**estrategia de segmentación**)? ¿Es correcto el posicionamiento buscado, dado el segmento estratégico al que nos dirigimos (**estrategia de posicionamiento**)? ¿Lo hemos conseguido? ¿Cuál es nuestra estrategia funcional (**marketing mix**)?
- ¿Los **recursos** humanos y materiales que hemos desplegado para alcanzar estos objetivos son los adecuados?
- Análisis pormenorizado de la **estrategia de productos**: amplitud y profundidad de la gama, política de marcas, envases, diseños, presentaciones, calidad, materiales, etc.
- Análisis de la **estrategia de precios**: ¿Es adecuada la estrategia elegida dadas la etapa del C.V.P., la estrategia seguida por los competidores, los objetivos de rentabilidad sobre ventas que tenemos, la imagen que queremos proyectar, etc.? ¿Están bien definidas las tarifas de precios y las escalas de descuentos?
- ¿La **estrategia de distribución** es la más adecuada para la evolución y tendencias de los canales de distribución o se ha quedado obsoleta? ¿Estamos presentes en aquellos canales más vendedores? ¿Con qué participación de mercado: numérica y ponderada? ¿Mantenemos unas buenas relaciones con los distribuidores? ¿Los tenemos fidelizados?, etc.

- ¿Qué **estrategia de comunicación** interna y externa seguimos? ¿Hay coherencia y orquestación entre los diferentes medios de comunicación que utilizamos? ¿Nos dirigimos a los públicos-objetivo adecuados y con los medios más indicados (publicidad, marketing directo, relaciones públicas, publicidad directa, sponsorización, patrocinio, mecenazgo, promoción,...)? ¿El comportamiento corporativo sustenta correctamente la imagen externa proyectada (cuadro n.º 4.10) o hay que modificar la estrategia de comunicación interna?, etc.
- ¿Y la **estrategia de ventas**? ¿Contamos con la estructura comercial adecuada? ¿Son eficientes nuestros comerciales? ¿Tenemos una estrategia clara y definida en cuanto a: tratamiento a dar a clientes A, B y C, la forma más adecuada de llegar al cliente (delegaciones, distribuidores, mayoristas, minoristas...), remuneración de vendedores y comisionistas, formación del personal comercial, o seguimiento y control de su actuación?

CUADRO n.º 4.9
DISTRIBUCIÓN DE INGRESOS POR SEGMENTOS

Productos	Segmento 1		Segmento 2		Segmento 3		Total	
	Importe	%	Importe	%	Importe	%	Importe	%
Totales								100

Estos y otros aspectos son los que deberemos analizar en esta parte del análisis de la situación.

Veamos ahora, de una forma ilustrativa, la aplicación práctica de estos y otros fundamentos del análisis de la situación iniciando la presentación del plan de marketing de una empresa. Y para este fin, nos centraremos en un caso real de empresa productora de un bien de consumo: ARDOA, dedicada a la producción de vino (blanco, rosado y tinto), con denominaciones de origen (D.O.) Navarra y Rioja, y que trabaja tanto el canal de hostelería como el de la alimentación.

CUADRO n° 4.10
EJEMPLO DE AUTOEVALUACIÓN DE LA IMAGEN PERCIBIDA

Concepto	Imagen
Precio	En general, imagen de caros.
Calidad	Imagen de calidad reconocida, incluso de <i>demasiada</i> calidad.
Servicio	Bueno.
Plazo de entrega	Se suelen incumplir los plazos, pero se considera que no es crítico. Se supedita el plazo a alcanzar un producto de calidad.
Servicio post-venta	No existe en el sector. Nosotros, de forma innovadora, lo estamos empezando a ofertar. Es un elemento que nos diferencia de la competencia.
Relaciones comerciales	Se mantienen unas relaciones excepcionales, que trascienden del ámbito profesional.

En esta primera etapa de análisis de la situación obtenemos información que nos permitirá posicionarnos favorable o desfavorablemente en cuanto al entorno y al mercado al que nos dirigimos, así como si lo que estamos haciendo para ser competitivos en él es lo más indicado. Por las razones aducidas, seremos exquisitamente selectivos.

4.4. LOS SISTEMAS DE INFORMACIÓN

Iniciaremos este breve recorrido partiendo de una premisa que podríamos denominar como "innegociable" dentro de cualquier sistema de información. "La suma de datos, por sí misma, no constituye información". Ningún periodista redactaría una noticia empleando únicamente para ello una serie de datos sueltos. Los datos necesitan formar parte de un sistema para llegar a conformar una información. De la interpretación de una serie de datos, encuadrados dentro de un sistema, se obtiene el resultado final, esto es, la información. La empresa debe perseguir sistemáticamente aquella información relevante para la marcha del negocio, filtrándola y analizándola (los grandes volúmenes no presuponen mejor información), y facilitando a cada directivo el acceso rápido a la información relevante con vistas a sus tomas de decisión. La información debe representar, por tanto, una invitación hacia la reflexión.

Pero la información puede presentarse en ocasiones como un arma de doble filo. Nos estamos refiriendo a los denominados **"riesgos del sistema de información"**, que se manifiestan cuando las fuentes de información no son fiables, cuando la información captada por miembros de la empresa es filtrada por éstos o cuando poseedores externos de información la transmiten en función de sus intereses (distribuidores, proveedores, competidores, etc.). En tal caso los datos pueden estar "deteriorados" y, en consecuencia, nos encontraremos ante una información fallida.

Puede ocurrir, por el contrario, que partiendo de datos correctos, las fases de filtraje y análisis desfiguren sus consecuencias lógicas. Este fenómeno aparece cuando los operantes en estas fases tienen sus propios intereses que les llevan, consciente o inconscientemente, a delimitar de forma muy subjetiva lo relevante y lo accesorio. Además puede darse la circunstancia de que los directivos sean víctimas de una escasa mentalidad analítica o estratégica para deducir orientaciones de futuro. En otros casos, el peso específico de una persona (gerente, propietario u otro miembro directivo) puede inutilizar el análisis de la información al tomar decisiones, a pesar de los datos disponibles.

Ya hemos señalado como factor añadido de la información el hecho de que, en la mayoría de los casos, su consecución y su calidad dependerá de nuestra capacidad –¿habilidad?– para hacernos con ella. Ahora bien, existen dentro del marketing moderno una serie de **técnicas** estandarizadas **para el acopio de información**, con el valor añadido que supone obtenerla de forma directa, sin la amenaza que representa la intervención de un posible elemento "distorsionador". Las **técnicas cualitativas** están basadas en un guión abierto, y las personas objeto de la investigación se seleccionan en función de características y atributos personales. Las **técnicas cuantitativas** se basan en un cuestionario estructurado o semiestructurado, y las personas objeto de la investigación forman parte de una muestra representativa de la población o del fenómeno a investigar.

Las **técnicas cualitativas** de uso más común para reunir información son fundamentalmente dos: la *dinámica de grupos* y las *entrevistas en profundidad*. La primera proporciona un conocimiento y una comprensión profunda de las necesidades, motivaciones, actitudes, deseos y comportamientos reales del ciudadano. A través de ella podemos determinar los sistemas de valor, los atributos, la imagen y los significados conscientes o inconscientes que se asocian al fenómeno por investigar. Lo que diferencia a la dinámica de grupos de las entrevistas en profundidad es fundamentalmente la interacción que se produce en cada uno de los individuos respecto del grupo. En cuanto a las entre-

vistas en profundidad, tratan de encontrar las razones de las actitudes, los deseos y las preferencias de las personas. Están basadas en las técnicas del psicoanálisis, y el propósito del entrevistador es ganar la confianza de la persona a entrevistar con el fin de que ésta exprese sus reacciones sin inhibiciones. El interés no se centra tanto en opiniones o juicios como en sentimientos, emociones y percepciones.

En lo que se refiere a las **técnicas cuantitativas**, haremos referencia a tres tipos o fórmulas de trabajo: *las entrevistas personales, los sondeos telefónicos y las encuestas por correo*. Estos tres modos de actuación ofrecen, separadamente, una serie de ventajas e inconvenientes al usuario que es preciso señalar. En el caso de *la entrevista personal*, la muestra queda perfectamente definida y el contacto con el entrevistado es personal. *La encuesta* puede ser de mayor contenido y dificultad que en el resto de técnicas cuantitativas y es común que se apoye aportando materiales gráficos y muestras de productos. Sin embargo, su coste es elevado, así como su laboriosidad y prolongación en el tiempo, y corremos el riesgo de que el encuestador pueda influir en las respuestas. *El sondeo telefónico* tiene un coste inferior, es un proceso rápido y de fácil supervisión en el que el entrevistado está perfectamente localizado, pero es sólo representativo de la población que dispone de aparato telefónico y presenta además el inconveniente de que no existe un contacto visual, por lo que pueden provocarse actitudes de difícil valoración. En cuanto a *la encuesta por correo* tiene a su favor factores como el coste, su ubicuidad, la no influencia del entrevistador en las contestaciones y el valor que el anonimato aporta a la sinceridad de las respuestas. Sin embargo, la experiencia ha demostrado que el índice de las mismas disminuye con esta técnica, quedando además la duda de la representatividad (no se sabe quién es el que contesta o si éste ha sido influenciado por otra/s personas).

Como ya indicamos en el comienzo de este capítulo, existen otras vías de acceso a la información a las que denominamos "**fuentes de información**", que pueden contribuir decisivamente en la configuración del análisis general de la situación. Se trata, en algunos casos, de información que parte de la actividad de la propia empresa y, en otros, de información que no ha sido elaborada para nosotros y que debemos recopilar por vez primera o que está disponible en algún sitio pero a la que hay que saber acceder.

Algunos **ejemplos de fuentes de información externa** serían:

- **Fuentes primarias** (por compilación):
 - Observación y experimentación.
 - Estimaciones de expertos.

- Sondeos y entrevistas.
- Estudios de mercado.
- Estudios de motivaciones.
- Test a ciegas.
- El vendedor.
- Ferias y exposiciones.
- Estudios de oferta (competencia).
- Quejas y sugerencias de consumidores y usuarios.
- Proveedores.
- La distribución.

El anexo 3 presenta un cuadro sinóptico de los pros y contras de muchas de las técnicas de recopilación de información comentadas en este apartado.

• **Fuentes secundarias** (disponibles si se sabe acceder a ellas):

- Bibliotecas y archivos públicos.
- Asociaciones de empresas.
- Organismos públicos.
- Administraciones públicas.
- Anuarios estadísticos.
- Internet.
- Memorias anuales de la competencia.
- Revistas especializadas y del sector y periódicos económicos.
- Euroventanillas.
- Centros de Documentación Europea, etc.

En cuanto a las **fuentes de información interna**, señalaremos como las más representativas:

- Series históricas de ventas y beneficios.
- Análisis de éxitos y fracasos en el lanzamiento de nuevos productos.
- Evolución de nuestra clientela (nuevos clientes, clientes perdidos, concentración de ventas por clientes).
- Comportamiento y eficacia de nuestra red de ventas (ratios indicativos y cuadro de mando comercial).
- Opiniones y comentarios de personas clave en la empresa.

- Archivos de la empresa, de su agencia publicitaria, sus filiales, sus delegaciones, etc.
- Encuestas y sondeos internos.
- Entrevistas en profundidad.
- Los vendedores y distribuidores de nuestros productos.
- Las unidades de I + D.
- Quejas y sugerencias de consumidores y usuarios o de nuestros proveedores.
- El marketing directo (*mailings*, telemarketing, cupones respuesta, etc.).
- Otras.

Con este último punto queremos salir al paso de los comentarios que normalmente se escuchan cuando uno tiene que abordar su primer plan de marketing: "Es que, para mi producto, no hay información...". Está claro que no existe la misma cantidad y calidad de información para todos los productos-mercados. Pero no es menos cierto que en ocasiones no se dispone de información porque no se sabe hacer uso de estas fuentes, muchas de las cuales tienen coste cero para la empresa, o por lo menos muy bajo.

4.5. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN EN ARDOA

¿Cuáles son los datos e informaciones que, desde el punto de vista del plan de marketing, tienen un interés primordial en este caso concreto? Serán sin duda aquellos que de una forma global nos permitan detectar las oportunidades y amenazas, así como los puntos fuertes y débiles que deberemos seleccionar en la segunda etapa.

Esta etapa tiene, por tanto, como finalidad sentar las bases o cimientos del edificio que vamos a construir (el plan de marketing), y más concretamente ser de utilidad al equipo de reflexión para hacer un buen diagnóstico de la situación. No es regodearse en el análisis porque sí. El análisis, si no sirve para algo (y en el plan de marketing debe sernos útil para hacer un buen diagnóstico sobre el que cimentar la estrategia de marketing), habrá hecho que sea cierto el dicho "a la parálisis por el análisis".

Vamos a entresacar los aspectos más relevantes de este caso, siguiendo los criterios preestablecidos en las páginas precedentes.

4.5.1. Análisis de la situación interna

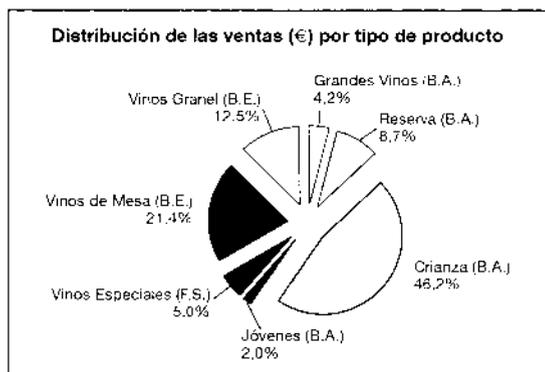
A. Datos generales:

ARDOA es una empresa bodeguera, independiente, dedicada a la producción y comercialización de vino desde su fundación en el siglo XIX. Tiene unos 60 empleados y una facturación en el entorno de los 14,5 millones de euros. Exporta más del 50% de su producción, y sus vinos están presentes en más de 40 países.

Como muestra el gráfico 4.4, actualmente cuenta con tres bodegas, de las cuales Bodegas Arbiza representa casi las dos terceras partes de sus ingresos. Sus vinos se destinan, básicamente, a la restauración y a ventas especializadas y, en menor medida, a las grandes superficies y a los supermercados.

GRÁFICO 4.4
DEFINICIÓN DEL NEGOCIO DE ARDOA, EN 2003 (€)

Línea de actividad	% S/ ventas	Familia de productos	% S/ ventas	Segmento clientes	% S/ Ventas nacion.	% S/ Ventas export.	Ámbito geográfico	% S/ ventas	Competidores
BODEGAS ARBIZA	61,1%	Grandes Vinos (B.A.)	4,2%	Restauración	45%	47%	España	45%	- Martínez Bujanda
		Reservas (B.A.)	8,7%				Alemania	10%	- Roda
		Crianzas (B.A.)	46,2%	Alimentación	15%	Reino Unido	14,9%	- Fiscal	
FINCA SOTO-GRANDF	5,0%	Jóvenes (B.A.)	2,0%	Cliente final	12%	25%	EE.UU.	16%	- Coto
		Vinos Especiales (F.S.)	5,0%				Canadá	2,5%	- Arco Bodegas Unidas
BODEGAS ETIL O	33,9%	Vinos de Mesa (B.E.)	21,4%	Tiendas Especializadas	28%	28%	Suiza	3,5%	- Grupo Bodegas y Bebidas
		Granel (B.E.)	12,5%				Otros	8%	



Bodegas Arbiza está en La Rioja y produce y comercializa vinos de D.O. Rioja: Grandes Vinos (Gran Reserva, Vendimia Seleccionada y Vinos de Pago), Reservas, Crianzas y Jóvenes. Sus principales marcas son: Campiña, Único; y Agrada.

Finca Sotogrande está en Navarra y produce y comercializa vinos especiales de D.O. Navarra con las marcas Hidalgo y Garza.

Finalmente, Bodegas Etilo, que también está en Navarra, produce y comercializa vinos de mesa (con la marca Alba) y a granel.

B. Origen de los ingresos:

Del análisis de la **evolución de las ventas** de los últimos años (ver cuadro nº 4.11) se deduce que éstas han crecido más del 44% entre 1998 y 2003. La evolución de las diferentes bodegas es la siguiente:

- En el caso de Bodegas Arbiza, sus ventas mantienen una evolución positiva, representando el 60% de los ingresos del grupo.
- Finca Sotogrande, que también experimenta una evolución positiva, incrementa su importancia relativa sobre las ventas del grupo, pasando del 2% al 5%.
- Por su parte, Bodegas Etilo pierde importancia relativa al pasar del 35% al 33%.

CUADRO nº 4.11
EVOLUCIÓN DE LAS VENTAS TOTALES (€)

	1998	1999	2000	2001	2002	2003
Bodegas Arbiza	6.160.172	6.231.288	8.395.808	8.373.964	8.265.000	8.815.563
Finca Sotogrande	288.342	298.782	860.992	652.151	670.000	726.638
Bodegas Etilo	3.542.431	5.341.350	6.974.272	5.726.978	5.431.404	4.863.128
Total	9.990.945	11.871.420	16.231.072	14.753.093	14.366.404	14.425.329

Del análisis de la **evolución de sus ventas por mercados** (ver cuadros nº 4.12 a 4.15) se deduce que:

- En el caso del **mercado español**, la evolución de las ventas ha tenido sus altibajos, aunque con una tendencia positiva. Por

regiones, el País Vasco es la zona que representa un mayor porcentaje de sus ventas (25,8%). Por su parte, la Comunidad Valenciana es la única región donde aumenta sus ventas de 2002 a 2003 (un 11,5%).

CUADRO nº 4.12
EVOLUCIÓN DE LAS VENTAS (€), EN EL MERCADO ESPAÑOL

	1999	2000	2001	2002	2003
Bodegas Arbiza	2.543.696	3.563.581	3.600.000	3.565.000	3.419.853
Finca Sotogrande	92.992	385.341	341.341	320.000	325.578
Bodegas Etilo	2.924.954	3.567.539	2.970.858	3.131.404	2.644.054
Total	5.561.642	7.516.461	6.912.199	7.016.404	6.389.485

CUADRO nº 4.13
EVOLUCIÓN DE LAS VENTAS (€), DEL MERCADO ESPAÑOL,
DESGLOSADAS POR REGIONES

	País Vasco	Madrid	Cataluña	Andalucía	Comunidad Valenciana	Otras
2002	1.754.101	1.403.281	1.122.625	420.984	280.656	2.034.757
2003	1.648.487	1.227.897	945.644	383.369	313.085	1.821.003

- En el **mercado exterior**, la evolución es claramente positiva, aunque dejándose notar la crisis del sector en 2002:
 - Sus principales mercados son: Estados Unidos, Reino Unido y Alemania.
 - Por Bodegas, los principales países de exportación son:
 - Para Bodegas Arbiza: EE.UU. (32%), Reino Unido (23%), y Alemania (16%).
 - Para Finca Sotogrande: EE.UU. (32%), Reino Unido (25%), y Alemania (18%).
 - Para Bodegas Etilo: Reino Unido (30%), Alemania (24%), y EE.UU. (14%).

CUADRO nº 4.14
EVOLUCIÓN DE LAS VENTAS (€), EN EL MERCADO EXTERIOR

	1999	2000	2001	2002	2003
Bodegas Arbiza	3.687.592	4.832.227	4.773.964	4.700.000	5.395.710
Finca Sotogrande	205.790	475.651	310.810	350.000	401.060
Bodegas Etilo	2.416.396	3.406.733	2.756.120	2.300.000	2.239.074
Total	6.309.778	8.714.611	7.840.894	7.350.000	8.035.844

CUADRO nº 4.15
EVOLUCIÓN DE LAS VENTAS (€), DEL MERCADO EXTERIOR,
DESGLOSADAS POR PAÍSES

	Reino Unido	EE.UU.	Alemania	Suiza	Canadá	Otros
1999-2003	11.085.616	11.373.138	8.292.362	2.317.505	1.721.083	8.532.634
% S/Ventas	25,6%	26,2%	19,1%	5,3%	4%	19,7%

C. Análisis de la estrategia comercial y de marketing:

La **actuación de ARDOA en el mercado español**, desde un punto de vista comercial y de marketing, se caracteriza por los siguientes rasgos:

- La imagen de ARDOA como empresa bodeguera es buena.
- La imagen de las marcas de ARDOA es buena, pero su notoriedad es muy baja.
- Las campañas de comunicación son escasas y muy focalizadas.
- La organización de actos y la asistencia a actos institucionales, sectoriales, etc. es insuficiente.
- La política de precios es seria y así lo percibe el mercado.
- En cuanto a la comunicación externa, es necesario llegar más al cliente final.
- La cartera de clientes está saneada.
- Hay un adecuado cumplimiento de plazos.

- La red de distribución especializada en el canal “horeca” no es apropiada para el canal de alimentación.
- La estructura comercial es pequeña: no se cuenta con delegados ni promotores.
- Escasas acciones promocionales: se limitan a pequeños descuentos en operaciones puntuales.

Por su parte, de la **actuación de ARDOA en el mercado exterior** cabe resaltar lo siguiente:

- Notoriedad de marca: escasa.
- Imagen de marca: buena, selecta y de calidad.
- Calidad y aceptación de los productos: buena.
- Política de precios y nivel de competitividad coherentes.
- Comunicación externa: muy escasa notoriedad en los medios de comunicación
- Red de ventas y cobertura exterior:
 - Red especializada para “horeca” y distribución tradicional (mayoristas y tiendas independientes).
 - No especializada para la distribución en cadenas de alimentación.
- La atención a clientes presenta un nivel adecuado, aunque es necesario seguir desarrollándola.
- El servicio post-venta presenta un nivel excelente.
- Cartera de clientes:
 - Concentración del riesgo en clientes concretos.
 - No atendemos la distribución en cadenas de alimentación.
- Cumplimiento de plazos y nivel de calidad del servicio: buena.

4.5.2. Análisis de la situación externa

4.5.2.1. Análisis de la estructura del mercado

A. Evolución del mercado del vino, en general:

Existe un claro desequilibrio entre la producción y la demanda. Además, el excedente es cada vez mayor, tanto a nivel mundial como en el mercado español.

El **mercado mundial del vino** está muy concentrado. En efecto:

- 26 países consumen más del 91% del total de producción mundial.
- 9 países producen el 75% del total de vino mundial:
 - 3 países importan casi el 50% de la producción mundial: Alemania (19%), Reino Unido (16%) y Estados Unidos (9%). Este último puede convertirse, en 2008, en el primer consumidor mundial de vino (gráfico 4.5).
 - 3 países exportan más del 50% de la producción mundial: Francia (23%), Italia (22%) y España (14%). Australia es un país claramente emergente (gráficos 4.6 y 4.7), aunque en 2002 sólo supusiera el 7% de las exportaciones mundiales.
- Europa domina claramente el sector vinícola mundial. El viñedo comunitario supone:
 - el 45% de la superficie mundial.
 - el 60% de la producción mundial.
 - el 60% del consumo mundial.
- La UE es a la vez el principal exportador e importador de vino a nivel mundial.
- La ampliación de la UE no supone una amenaza para los actuales productores de vino (tan sólo Hungría parece tener una producción significativa), sino una oportunidad (el consumo de vino de los países de la Europa ampliada se ha duplicado en menos de 20 años).

GRÁFICO 4.5
EE.UU. PRIMER CONSUMIDOR MUNDIAL DE VINO, EN 2008

Evolución del consumo de vino en EE.UU. (Mill. de HI.)

	1998	1999	2000	2001	2002	2008
Consumo total	24	25	25	26	27	28
Origen Nacional	20	21	21	21	21,4	n.d.
Origen Importado	4	4	4	5	5,6	n.d.



	2000	2004	Dif. (%)
Francia	942	1050	11
Italia	568	952	68
Australia	282	732	160
España	103	183	78
Chile	136	152	12
Alemania	43	81	88
Nueva Zelanda	18	61	239
Portugal	50	58	16
Países Bajos	83	134	61

GRÁFICO 4.6
RADIOGRAFÍA DE AUSTRALIA COMO PAÍS EMERGENTE

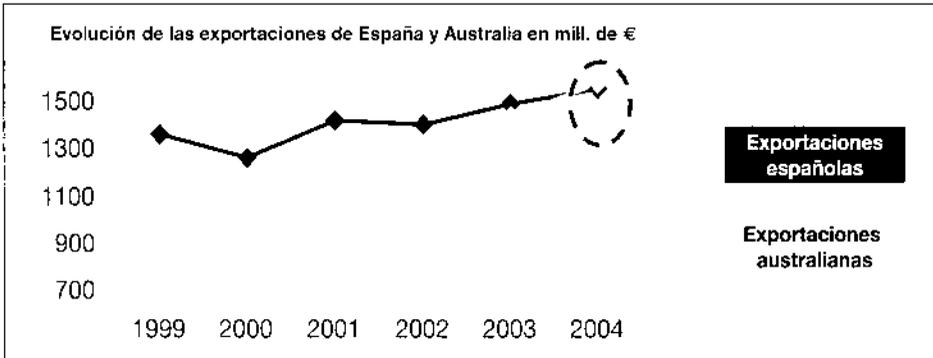
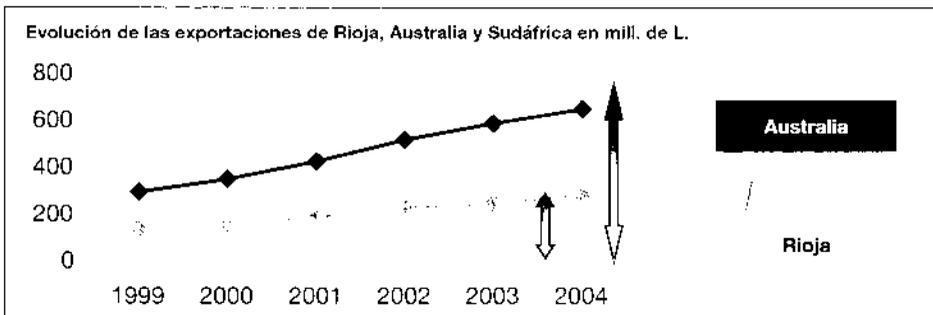


GRÁFICO 4.7
RADIOGRAFÍA DE AUSTRALIA COMO PAÍS EMERGENTE (cont.)



El sector español del vino depende, en gran medida, de la política y legislación europea (Ley 24/2003 de 10 de julio, de la Viña y del Vino).

B. Evolución de las exportaciones:

En valor, el vino de D.O. se perfila como el principal tipo de vino en las **exportaciones** españolas (gráficos 4.8 y 4.9). Además:

- El vino de D.O. se ha posicionado bien en segmentos relativamente elevados de precio, pero tiende a ser superado en valor por los vinos de mesa.
- El vino D.O. ha crecido fuertemente, en valor, hasta 2001 y más lentamente después.

GRÁFICO 4.8
EXPORTACIONES DE LOS PRODUCTORES ESPAÑOLES

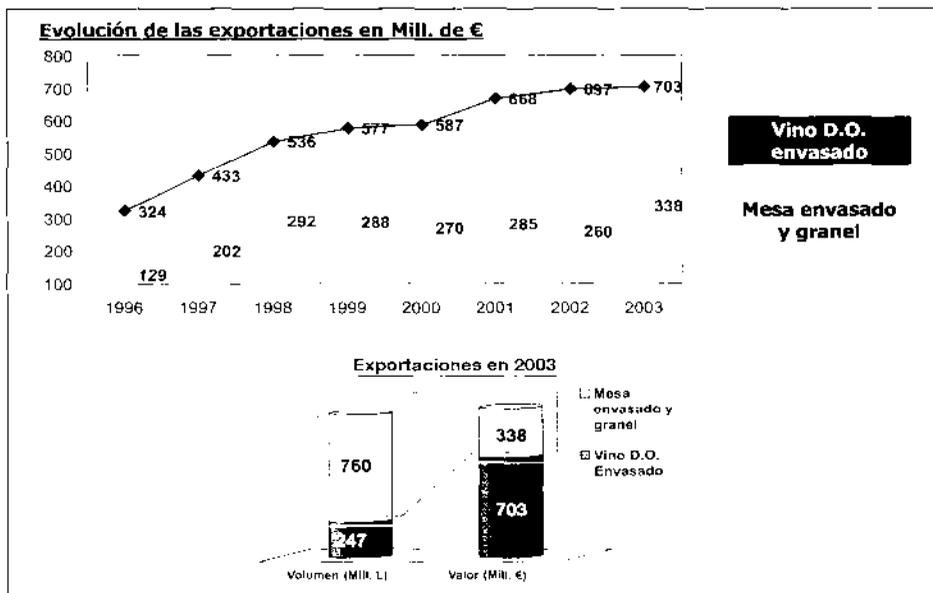
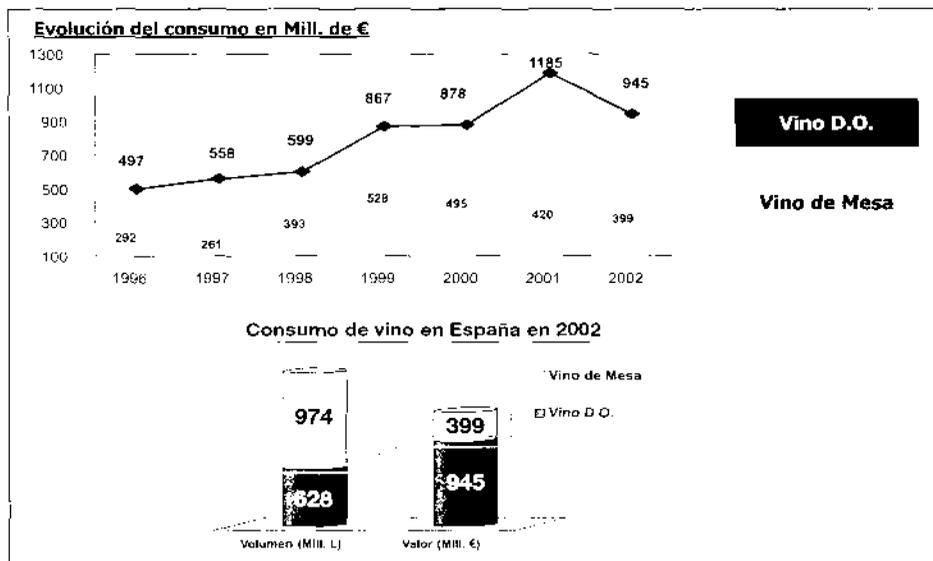
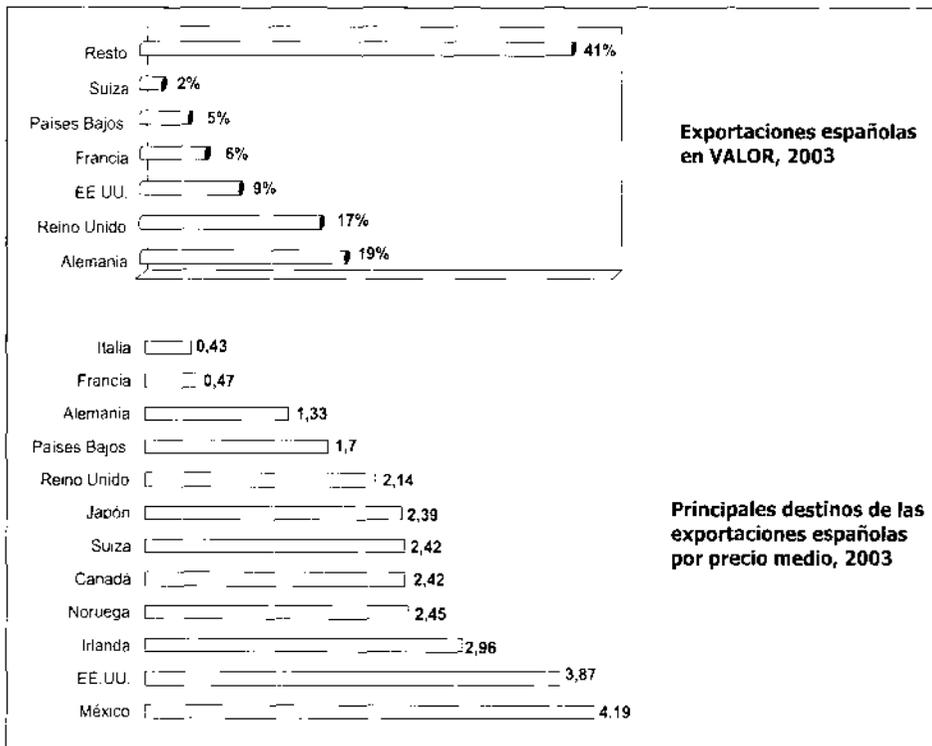


GRÁFICO 4.9
EN VALOR, EL VINO DE D.O. SE PERFILO COMO EL TIPO DE VINO MÁS IMPORTANTE EN EL CONSUMO ESPAÑOL



- El vino de mesa sigue creciendo considerablemente en volumen.
- Los principales destinos de las exportaciones españolas (gráfico 4.10) son:
 - En valor, Alemania, Reino Unido y EE.UU. se afianzan como los países de destino más importantes.
 - En volumen, Francia, Alemania e Italia son los más destacados países de destino.
 - En precio medio, países como México, EE.UU. o Irlanda destacan sobre el resto.

GRÁFICO 4.10
PRINCIPALES DESTINOS DE LAS EXPORTACIONES ESPAÑOLAS



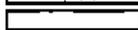
C. El consumo de vino en España:

El cuadro nº 4.16 muestra el consumo de vino en España, por Comunidades Autónomas. Del mismo se deduce que:

- Las principales regiones españolas, en función de su consumo de vino, son Baleares, País Vasco, Cataluña, Asturias y Galicia.
- Por el contrario, Extremadura, Castilla-La Mancha y Murcia son, considerando ambos tipos de vino, las zonas geográficas con menor consumo per cápita en los hogares.
- Destaca la polarización en el consumo por tipos de vino en zonas como Navarra y La Rioja donde se impone claramente el vino de D.O.

CUADRO nº 4.16
PRINCIPALES CC.AA. ESPAÑOLAS EN FUNCIÓN DE SU CONSUMO DE VINO

COMUNIDADES	VINO DE MESA	VINO D.O.	Situación en base a la media nacional		CONSUMO PER CAPITA	Ranking de consumo por zonas geográficas
			VINO DE MESA	VINO D.O.		
Andalucía	80	92			171	Baleares 330
Aragón	89	78			166	País Vasco 290
Asturias	165	112			277	Cataluña 280
Baleares	194	136			330	Asturias 277
C. Valenciana	109	79			187	Galicia 265
Canarias	95	52			148	Cantabria 210
Cantabria	107	103			210	Castilla y León 195
Castilla y León	78	118			195	Navarra 187
Castilla La Mancha	25	72			97	C. Valenciana 187
Cataluña	150	130			280	Madrid 175
Extremadura	15	60			76	Andalucía 171
Galicia	122	143			265	Aragón 166
La Rioja	32	120			152	La Rioja 152
Madrid	93	82			175	Canarias 148
Murcia	41	72			113	Murcia 113
Navarra	54	133			187	Castilla La Mancha 97
País Vasco	153	137			290	Extremadura 76

 Consumo por encima de la media nacional
 Consumo por debajo de la media nacional

Fuente: Informe OBK 2003

Según el gráfico 4.11, el **consumo de vino de D.O. Rioja** en España tiene el siguiente perfil:

- Las áreas geográficas de mayor peso en concentración de ventas de D.O. Rioja son el Área 6 y el Área 5.
- El vino de Rioja es líder en el Área metropolitana de Barcelona, Noreste (Área 1), Este (Área 2), Sur (Área 3), Área metropolitana de Madrid, Noroeste (Área 5) y Norte Centro (Área 6). No es líder en el Área 4 Centro (la D.O. líder sería Valdepeñas).
- Destacan como áreas poco explotadas o mercados potenciales: Área 1 Noreste, Área 2 Este, Área 4 Centro y Área 5 Noroeste

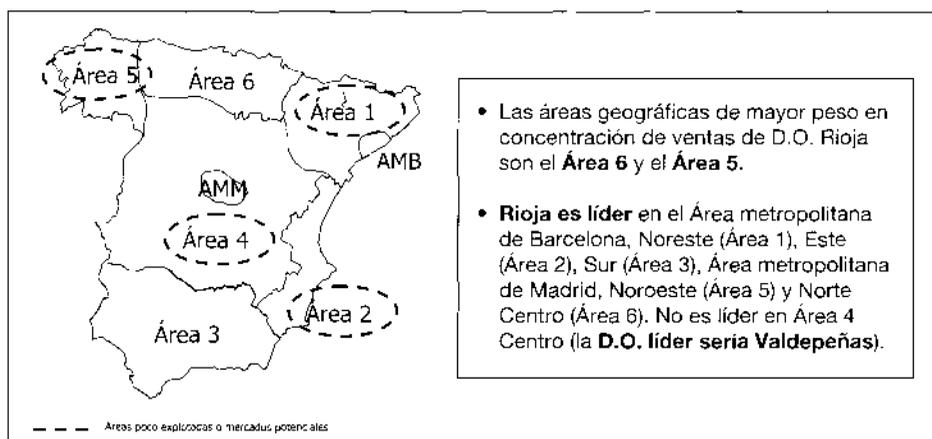
Por tanto, los vinos con D.O. adquieren fuerte protagonismo, tanto en el mercado nacional como en el mercado internacional (cuadro nº 4.17). D.O. Rioja y D.O. Navarra han visto incrementadas sus ventas totales en volumen en el periodo 2002-2003.

Aunque el **vino con D.O. Navarra** evoluciona favorablemente, no ha conseguido una consolidación fuerte en el mercado nacional:

- En términos generales la evolución de los vinos con D.O. Navarra es positiva desde 1987.
- 2002 es un año "amargo" compensado con la "dulzura" de 2003.
- Las ventas en el exterior han sido el motor del crecimiento comercial en los últimos ocho años
- Alemania y Reino Unido destacan como principales importadores de vino de D.O. Navarra.
- El mercado exterior es más difícil de fidelizar porque se mueve por la relación calidad-precio en lugar de por las denominaciones.
- Las ventas en España, paradójicamente, registraron en 2002 su tercer mejor año después de 1998 y 1999.
- Los principales consumidores de D.O. Navarra están en Álava, Burgos, Gipuzkoa, La Rioja y Navarra. Catalanes y aragoneses son los segundos grandes clientes de D.O. Navarra.
- El vino con D.O. Navarra tiene una gran dependencia del mercado exterior.

GRÁFICO 4.11

EL CONSUMO DE VINO CON D.O. RIOJA EN ESPAÑA



- Las áreas geográficas de mayor peso en concentración de ventas de D.O. Rioja son el **Área 6** y el **Área 5**.
- **Rioja es líder** en el Área metropolitana de Barcelona, Noreste (Área 1), Este (Área 2), Sur (Área 3), Área metropolitana de Madrid, Noroeste (Área 5) y Norte Centro (Área 6). No es líder en Área 4 Centro (la **D.O. líder sería Valdepeñas**).

CUADRO nº 4.17
ANÁLISIS DEL VINO DE D.O.

DD.OO.	Producción M. de L., 2002	Mercado interior	Ventas (Mill. de L. 2002-2003)			Total
			Embotellado	Granel	Total export.	
Rioja	195.849	177,2	71,7	0,0	71,7	248,9
La Mancha	89.024	57,9	9,2	17,1	26,3	84,2
Jerez y Manzanilla	76.000	13,4	51,6	1,8	53,4	66,8
Valdepeñas	62.750	31,9	18,5	0,8	19,3	51,2
Valencia	57.717	9,1	20,3	18,2	38,6	47,7
Navarra	53.380	32,3	11,9	2,1	14	46,4
Penedés	52.345	25,7	13,6	0,0	13,6	39,3
Ribera del Duero	31.910	28,9	1,1	0,0	1,1	30,1
Utiel-Requena	57.241	7,3	11,2	11,6	22,8	30,1
Cariñena	28.894	10,2	15,3	0,2	15,4	25,7
Resto	287.076	196,3	43,5	23,2	66,7	263
Total	992.155	590,5	267,8	75	342,8	933,3

Totales  101.863

Navarra  7.120

Rioja  130.710

Variación de las ventas totales en volumen por D.O.

Campaña 1987-88/2002-03

D. Canales de distribución y venta de vino:

Como es sabido, el vino se comercializa a través del canal de hostelería (conocido en el sector como "Horeca": hoteles, restaurantes y *catering*) y el canal de alimentación (hipermercados, supermercados y tiendas tradicionales).

En el mercado español del vino, los **canales** de hostelería y alimentación tienen la radiografía que presentan el cuadro nº 4.18 y el gráfico 4.12. En vinos de D.O. (también denominados V.C.P.R.), cabe resaltar la importancia del canal de hostelería, que sigue siendo el más rentable para todos, y que supone el 70% de las ventas de vino con D.O. Profundizando en esta radiografía podemos añadir que:

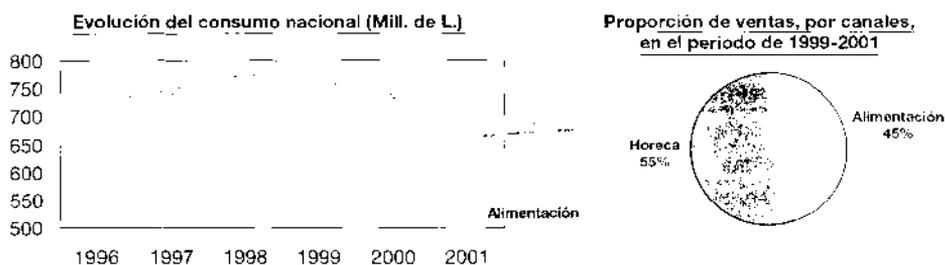
- El canal "Horeca" cuenta con vías de distribución específicas (tiendas de vinos cualificadas, mayoristas y representantes o comerciales de bodegas). Hay una tendencia a cuidar la carta de vinos y a contar con *sumillers*.
- En el **canal "Horeca"** (70% de las ventas de vino D.O.):

- Los vinos de Rioja cuentan con una participación hegemónica (45% y 36 puntos por encima de la segunda D.O.), que continúa creciendo impulsada por los vinos jóvenes.
- El único factor negativo es para los vinos de reserva y gran reserva. Los grandes vinos de Rioja encuentran dificultades en este canal por su precio de carta. Las tiendas especializadas y el canal de alimentación pueden ser una buena alternativa.
- El canal de alimentación sigue la siguiente estrategia: la sección de vinos se ha convertido en uno de los referentes para las enseñas que se sitúan en la gama alta de la calidad. Por ello:
 - Cada vez es mayor el espacio dedicado a los vinos.
 - Cada día tienen una mejor localización y presentación de los vinos.
 - Tienen gran cantidad de referencias (D.O., vinos de importación, vinos con “marcas de la distribución” como V.C.P.R.D.).
- En el **canal alimentación** (30% de las ventas de vino D.O.):
 - Los vinos de reserva de Rioja, junto con los de otras denominaciones, han incrementado su participación en este canal por la posibilidad de acceder a un vino de alta calidad con precios moderados.
 - Después de los descensos de años precedentes, se produce un cambio de tendencia en el año 2002, debido a:
 - El incremento en volumen de ventas del vino con D.O. y de mayor precio.
 - El importante peso en el valor de las ventas de los vinos de mayor precio. Se reduce la concentración en el canal de restauración y cafeterías (el peso es alto).
 - El motor de crecimiento del canal alimentación son los Vinos Jóvenes seguidos por los Crianzas.
 - Este canal se presenta como un canal idóneo no sólo para los vinos “de precio” sino también para los de calidad.
- Las tiendas especializadas persiguen una imagen de establecimientos de productos exclusivos de alta calidad. Basan su éxito en:
 - Asesoramiento durante la compra.
 - Identificación de vinos minoritarios.
 - A veces, complementan su oferta de vinos con productos *gourmet*.
- Las compras realizadas por Internet son escasas debido a problemas logísticos y de confianza. Para la mayoría de las empresas con página web, ésta es una vía de comunicación.

CUADRO n° 4.18
RADIOGRAFÍA DE LOS CANALES DE DISTRIBUCIÓN

Canal de alimentación, evolución de 1998-2003	Canal extradoméstico, evolución de 1998-2003
<ul style="list-style-type: none"> ▪ En volumen: ∇ 103,6 Millones de litros. ▪ En valor: ∇ 36,8 Millones de €. ▪ D.O.: ∇ en volumen (8,29 Millones de litros) y en valor (19,22 Millones de €) ▪ Vinos de mesa: ∇ en volumen (112,43 Millones de litros) y en valor (51,56 Millones de €) ▪ Precio medio: 2,09 €/Litro 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ D.O.: ∇ en volumen (19,22 Millones de litros) ▪ Vinos de mesa: ∇ en volumen (8,43 Millones de litros) ▪ Precio medio: 2,41€/Litro

GRÁFICO 4.12
EVOLUCIÓN DE LOS CANALES DE DISTRIBUCIÓN

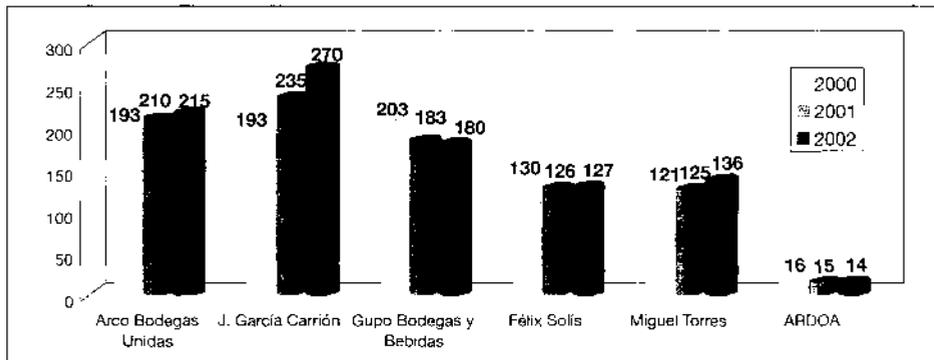


E. Análisis de la competencia:

Los gráficos 4.13 a 4.16 nos ofrecen una breve panorámica de la situación de la competencia de ARDOA:

- García Carrión es el operador con mayores tasas de crecimiento, comparándolo con los otros cuatro grandes del sector (gráfico 4.13).
- El Grupo Bodegas y Bebidas y ARDOA son las únicas empresas que obtienen una pérdida de ventas en los años considerados (gráfico 4.13). A pesar de ello, el Grupo Bodegas y Bebidas mantiene su liderazgo en el sector.
- Por cuotas de mercado (gráfico 4.14), el Grupo Bodegas y Bebidas lidera el segmento del vino de calidad con D.O. en 2002 y García Carrión lidera el segmento del vino de mesa.
- Arco Bodegas Unidas lidera las exportaciones por empresas (gráfico 4.15).
- En cuanto a los canales, predominan las empresas del sector que se dirigen a hostelería (gráfico 4.16).

GRÁFICO 4.13
ANÁLISIS DE LOS COMPETIDORES DE ARDOA. EVOLUCIÓN 2000-2002



Tasas de variación de los principales operadores (%)		
EMPRESA	2001/2000	2002/2001
J. García Carrión	18	15
Arco Bodegas Unidas	9	1
Grupo Bodegas y Bebidas	-8	-2
Miguel Torres	6	3
Félix Solís	-3	0
ARDOA	-9	-3

GRÁFICO 4.14
ANÁLISIS DE LOS COMPETIDORES DE ARDOA. CUOTAS DE MERCADO EN 2002 (EN %)

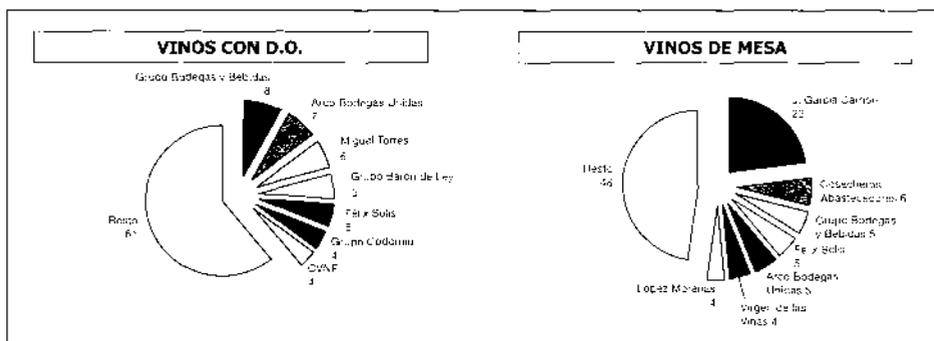


GRÁFICO 4.15
ANÁLISIS DE LOS COMPETIDORES DE ARDOA. CUOTAS DE EXPORTACIÓN EN 2001-2002

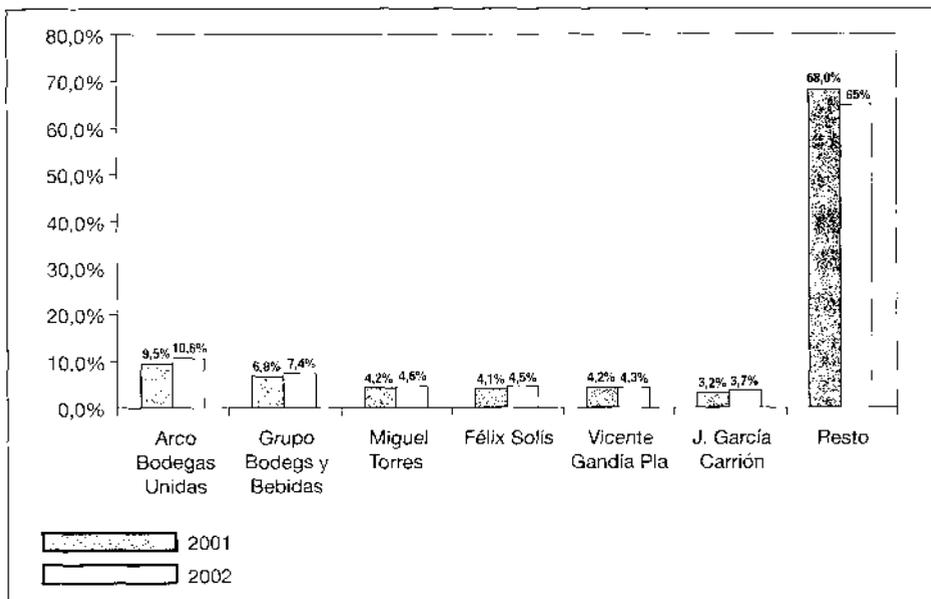
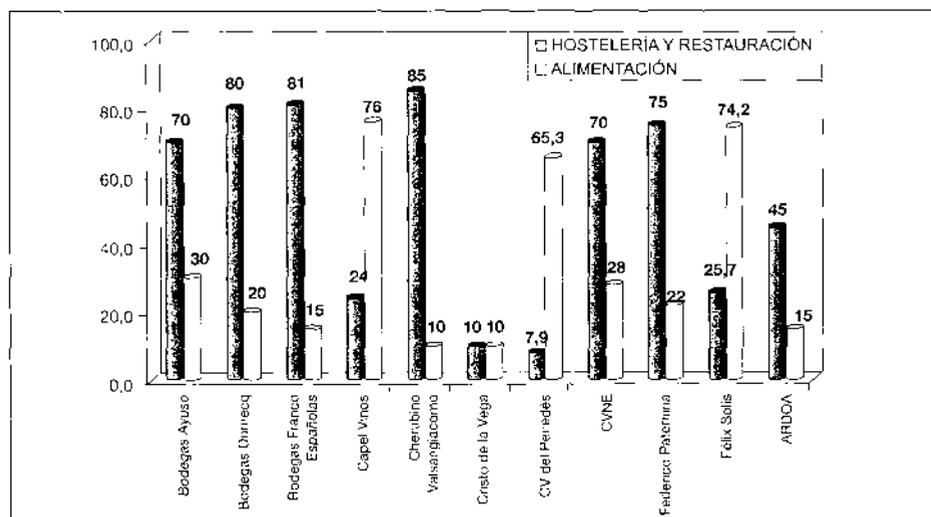


GRÁFICO 4.16
ANÁLISIS DE LOS COMPETIDORES DE ARDOA. DISTRIBUCIÓN DE SUS VENTAS POR CANALES



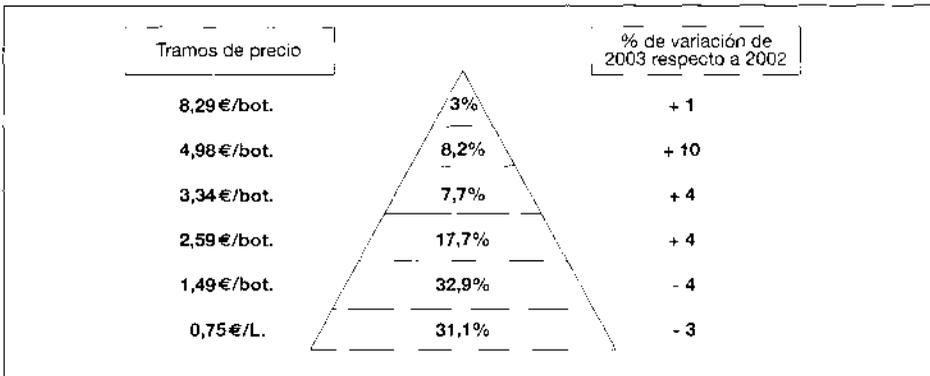
4.5.2.2. Análisis de la **naturaleza** del mercado

A. Pautas del consumo de vino, en España:

El **consumo español** de vino ha disminuido en los últimos años. Las razones de este descenso hay que buscarlas en:

- La reducción de la población rural.
- El rechazo del vino entre la población más joven.
- La modificación de los hábitos alimentarios.
- Los altos márgenes del canal "Horeca".
- La imagen sectorial de fraudes y abusos.
- La falta de información al consumidor.
- Las campañas antialcohol.
- Y la fortaleza de los **productos sustitutivos**: cerveza, zumos, agua mineral, "tragos largos", etc.

GRÁFICO 4.17
EL CONSUMO DE VINO EN ESPAÑA, POR TRAMOS DE PRECIO



En muchas ocasiones, esta disminución del consumo de vino ha incidido en la subida de sus precios mucho más que el de otras bebidas sustitutivas (cervezas, refrescos, zumos, etc.). El gráfico 4.17 presenta el consumo de vino por tramos de precio. Aunque aún el mayor porcentaje de ventas se concentra en los vinos más económicos, la evolución muestra una progresiva tendencia al consumo de vinos cada vez más caros. De hecho, el consumidor prefiere los vinos de mayor precio, que asocia con mayor calidad. Otras observaciones relevantes son:

- El consumidor penaliza las subidas de precio, aunque al bajarlo se recupera la demanda.
- La variable de competitividad más importante para el vino joven es el precio, porque compite directamente con el vino de D.O. de menor precio y con el vino de mesa en botella ³/₄.
- La variable precio no es tan importante en los Crianzas, Reservas y Grandes Reservas, como pueden ser otras motivaciones y razones de consumo.

Como la oferta del mercado del vino es muy amplia, la **fidelidad de marca** es muy escasa. Se trata, además, de una fidelidad temporal.

B. Comportamiento de compra:

Los **criterios** de los consumidores **a la hora de comprar** vino son por orden de importancia: el precio (sobre todo para las mujeres), la zona de origen, la marca, el sabor y la suavidad, el año de cosecha y su color y transparencia, con ligeras modificaciones según segmentos.

El consumidor se fija más en el nombre de la marca que en el de la bodega. Lo que le suena y lo que pide es la marca.

El consumo per cápita del vino aumenta cuanto más al norte de España nos movamos, siendo todavía mayor en ámbitos rurales que urbanos. El bebedor de vino sigue siendo en su mayoría hombre.

En el hogar se está dispuesto a pagar más que antes por un vino. Se tiende a considerar la calidad, especialmente en comidas de carácter "más especial". Sin embargo, el vino consumido en el hogar también ha disminuido, sin duda inducido por el aumento de precios. El vino tinto joven es el que más dicen conocer los consumidores y es el que mejor se adapta a todas las situaciones de consumo.

En el caso de **los restaurantes**, la categoría de la comida condiciona igualmente la calidad del vino a elegir. El cliente, a la hora de seleccionar un vino se guía principalmente por la notoriedad de la marca, el precio, las añadas y el criterio del restaurante.

Los **criterios que sigue el restaurador en la selección del vino** son: los gustos del cliente, su propio criterio, la seriedad en la distribución (regular y rápida, capacitada para negociar precios) y cierta flexibilidad en las condiciones económicas en cuanto al pago.

En bares y cafeterías existe una tendencia a beber menos vino y más cerveza (sobre todo por parte de los jóvenes), y el nivel de exigencia al producto es inferior.

El **proceso de compra** es distinto también según el tipo de vino de que se trate:

- Así, *en vinos de cierta calidad*, el marido actúa como prescriptor de consumo de la unidad familiar, ya que en el 30% de los casos es quien decide y compra; en un 24% de los casos fija las directrices y otro miembro de la familia compra; en el 18% de las situaciones el marido compra directamente de la bodega; y en el 6% el marido compra por correo o teléfono a bodegas, clubs de vino, etc.
- Mientras que, *en vinos de baja calidad*, el poder de decisión de otros miembros de la familia es mucho más relevante.

Como ya se ha indicado, los **factores de compra en vinos de cierta calidad** son: el precio (un 45% lo consideran el factor más importante), la zona de procedencia o D.O (muy importante para el 33%) y la marca (importante para el 31%).

C. Imagen y posicionamiento:

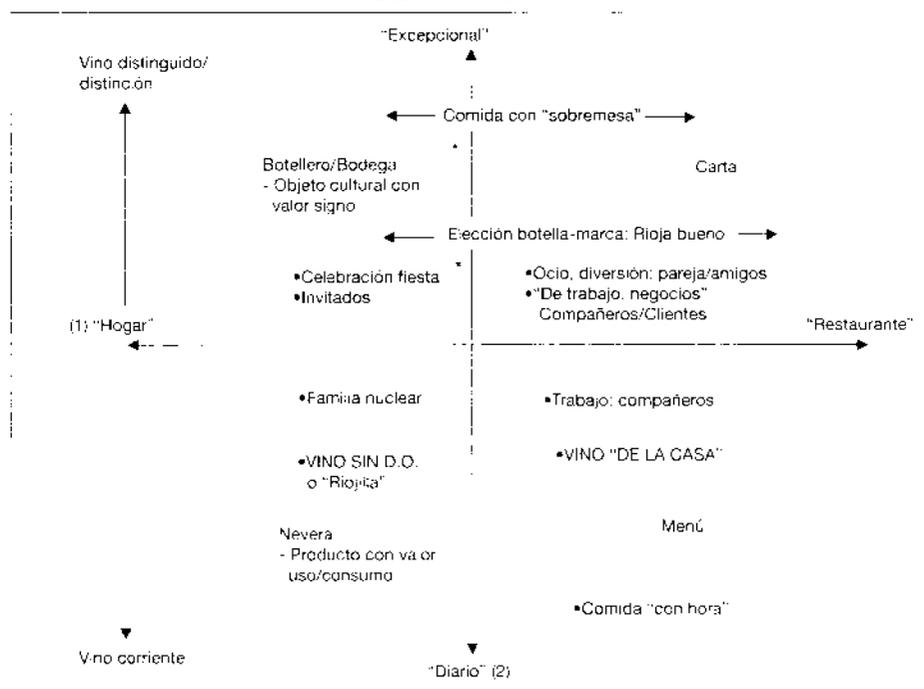
La **imagen de los vinos** con D.O. Navarra, entre los que se encuentran parte de las marcas de ARDOA, es la siguiente:

- **Para los consumidores**, el vino con D.O. Navarra es desconocido en gran parte de España, y donde es conocido se considera como vino más representativo el tinto (un 54% frente al 45% del rosado). Los vinos navarros son considerados en general como muy ácidos, fuertes y con una elevada graduación de alcohol. Se les considera faltos de promoción publicitaria y de renovación estética. El recuerdo de las campañas de vinos con D.O. Navarra es mínimo (3% de las personas entrevistadas). Las bodegas pertenecientes a esta D.O., no obstante, sí tienen una imagen cercana a la ideal (pequeñas, familiares, con producción limitada y cuidada, con historia...).
- **Entre los hosteleros**, hablar de vinos con D.O. Navarra es hablar de vino rosado. Consideran esta denominación de origen como muy regular, con unos precios y una presentación muy competitivos, aunque se comenta su escasa promoción, una distribución sólo regular y su condición de vino áspero y excesivamente ácido.

- En general, la creencia es que el vino por excelencia es el de Rioja en cualquiera de sus variantes ya que, normalmente, se le presupone una calidad de antemano. En rosados, los consumidores dirigen sus preferencias también hacia el Rioja, aunque los rosados con D.O. Navarra son los preferidos por los hosteleros. En blancos, la supremacía de los riojas se comparte con los vinos catalanes y gallegos.**

El gráfico 4.18 presenta el mapa de posicionamiento de los diferentes tipos de vino existentes en el mercado español, así como la tipología resultante.

GRÁFICO 4.18
MAPA DE POSICIONAMIENTO



Interpretación: Eje (1) ESPACIAL: De la casa al restaurante. Eje (2) TEMPORAL: De lo diario a lo excepcional.

D. Segmentación del mercado del vino:

Una forma de **segmentar** este mercado podría ser la siguiente:

- “Bebedores de vino de mesa”. Es el segmento más importante, y tiene el siguiente **perfil**: hombres de edad media y alta, con niveles de renta media y media-baja, que viven preferentemente en hábitat rurales o en núcleos de población pequeños.
- “Bebedores de vino de calidad”: personas de edad media y media-alta, con niveles de renta media-alta y alta, que viven preferentemente en núcleos urbanos.
- “Bebedores de vinos espumosos”. Muchos de ellos también pertenecen al segmento anterior. Su perfil es: personas de edad media y media-alta, con niveles de renta media-alta y alta, que viven en su mayoría en núcleos urbanos, preferentemente en las “zonas Nielsen” AMB, Area 1 y Area 2.
- “Segmento de no-bebedores”, donde predominan sobre todo las mujeres y los jóvenes, en su mayoría del sur de España (Andalucía, sur de Levante, Canarias, etc.), que son zonas de consumo de cerveza.

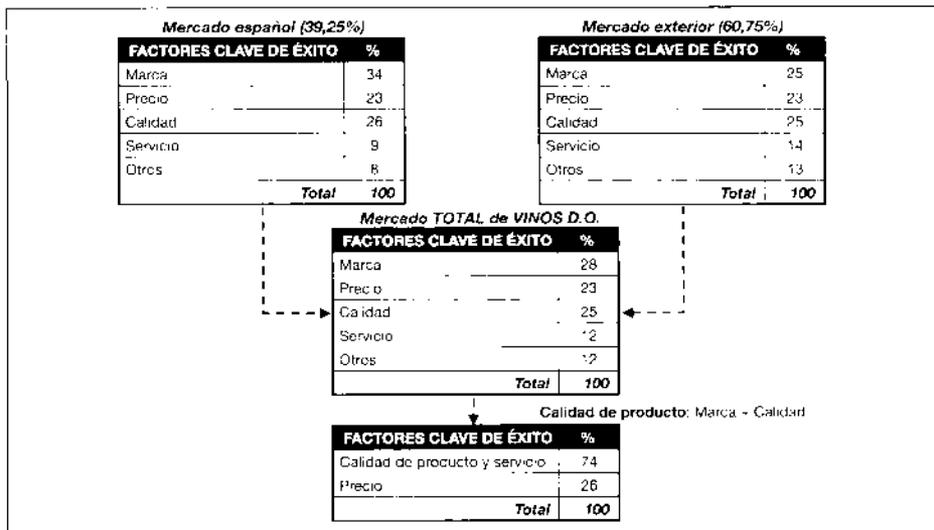
No obstante, en los cuadros nº 4.19 y 4.23 ofrecemos una segmentación más “útil”, ya que nos permitirá:

- Identificar los factores clave de éxito (FCE) para los vinos D.O. (gráfico 4.19) y para los vinos de mesa (gráfico 4.21).
- Analizar la competitividad de ARDOA respecto a sus principales competidores, tanto en vinos D.O. (cuadros nº 4.20, 4.21 y 4.22) como en Vinos de Mesa (cuadros nº 4.24, 4.25 y 4.26).
- Hacer un análisis de grupos estratégicos para los vinos D.O. (gráfico 4.20) y para los vinos de mesa (gráfico 4.22), siguiendo la metodología expuesta por este autor en Sainz de Vicuña (2003).

CUADRO nº 4.19
ANÁLISIS DE LOS SEGMENTOS DE CLIENTES DE D.O. (%)

Vinos D.O.		Importancia de cada segmento (%)		ESCALA DE VALORES (%)		
SEGMENTOS	Imp. relativa en ARDOA Nacional	Imp. relativa en ARDOA Exportación	Valor	I.R. Nacional (%)	I.R. Exportación (%)	
Restauración	45	51	Marca	30	25	
			Precio	30	25	
			Calidad	30	25	
			Servicio	5	5	
			Otros	5	20	
			Total	100	100	
Alimentación	10	0	Marca	25	20	
			Precio	30	30	
			Calidad	15	15	
			Servicio	15	10	
			Otros	15	25	
			Total	100	100	
Cliente final	12	30	Marca	35	10	
			Precio	20	20	
			Calidad	25	20	
			Servicio	10	20	
			Otros	10	30	
			Total	100	100	
Tienda Especializada	33	19	Marca	30	30	
			Precio	30	30	
			Calidad	20	25	
			Servicio	10	5	
			Otros	10	10	
			Total	100	100	

GRÁFICO 4.19
FACTORES CLAVE DE ÉXITO PARA EL VINO D.O.



CUADRO nº 4.20
ANÁLISIS DE LOS COMPETIDORES RESPECTO AL FCE COMPETITIVIDAD
EN PRECIO, EN VINO D.O.

CRITERIOS para evaluar la Competitividad en Precio	% Pond.	1	2	3	4	5	6	7	8
		A	B	C	D	E	F	G	ARDOA
Competitividad en precio (tarifas)	40	2	1	1	2	2	3	3	2,3
Flexibilidad en la negociación (descuentos, rappeles, etc.)	25	1	1	1	3	3	3	3	0,7
Coherencia en la política de precios	10	3	3	3	2	2	2	2	3
Imagen de precio competitivo (subjetivo)	25	2	2	3	1	2	2	1	1,7
Total	100	185	145	170	200	225	265	240	182

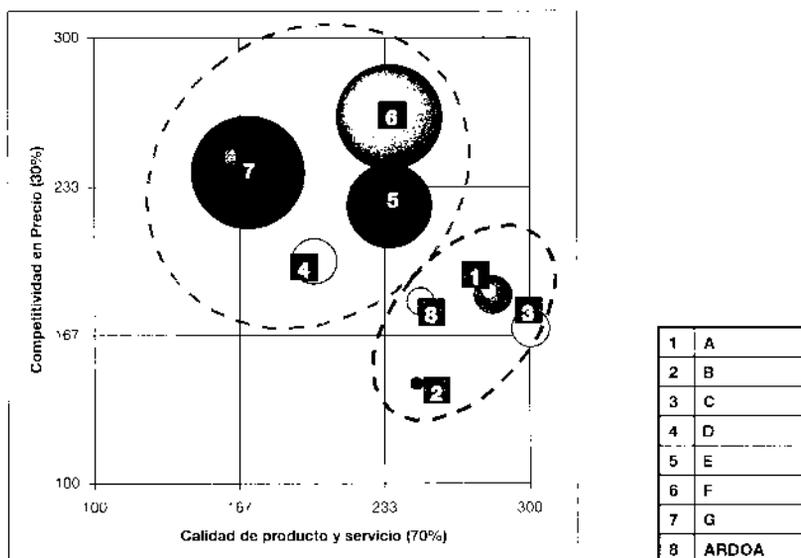
CUADRO nº 4.21
ANÁLISIS DE LOS COMPETIDORES RESPECTO AL FCE CALIDAD
DE PRODUCTO Y DE SERVICIO, EN VINO D.O.

CRITERIOS para evaluar la CALIDAD DE PRODUCTO Y SERVICIO	% Pond.	1	2	3	4	5	6	7	8
		A	B	C	D	E	F	G	ARDOA
Notoriedad de marca	17,2	2	1	3	1	3	3	3	1,9
Imagen de marca	25,8	3	3	3	2	2	2	1	2
Calidad percibida	39	3	3	3	2	2	2	1	2,9
Servicio	18	3	2	3	3	3	3	3	2,9
Total	100	283	248	300	201	235	235	170	250

CUADRO nº 4.22
CUOTA DE MERCADO DE LOS COMPETIDORES EN VINO D.O.

Cuota de mercado de los competidores en el mercado de VINOS D.O.	1	2	3	4	5	6	7	8	
	A	B	C	D	E	F	G	ARDOA	
En porcentaje	25,60	1,00	0,10	1,00	1,50	5,00	7,50	9,00	0,50

GRÁFICO 4.20
GRUPOS ESTRATÉGICOS PARA VINOS D.O.



D. Grupos estratégicos derivados de la identificación de los FCE del mercado del vino:

Del gráfico 4.20 concluimos que en el **mercado español de Vinos D.O.** existen dos grupos estratégicos:

- El primero de ellos, que agrupa aproximadamente el 80% del mercado, se posiciona con una calidad de producto y de servicio media y una mayor competitividad en precio.
- El segundo –en el que se encuentra ARDOA– muestra una gran competitividad en calidad de producto y de servicio y una menor competitividad en precio.
- ARDOA competiría directamente con empresas del tipo B, C y A.

CUADRO n° 4.23
ANÁLISIS DE LOS SEGMENTOS DE CLIENTES DE VINOS DE MESA (%)

Vinos de Mesa					
SEGMENTOS	Importancia de cada segmento (%)		ESCALA DE VALORES		
	Imp. relativa en ARDOA Nacional	Imp. relativa en ARDOA Exportación	Valor	I.R. Nacional (%)	I.R. Exportación (%)
Restauración	45	37	Marca	30	25
			Precio	30	25
			Calidad	30	25
			Servicio	5	5
			Otros	5	20
			Total	100	100
Alimentación	22	0	Marca	25	20
			Precio	30	30
			Calidad	15	15
			Servicio	10	10
			Otros	15	25
			Total	100	100
Cliente final	12	12	Marca	35	10
			Precio	20	20
			Calidad	25	20
			Servicio	10	20
			Otros	10	30
			Total	100	100
Tienda Especializada	21	51	Marca	30	30
			Precio	30	30
			Calidad	20	25
			Servicio	10	5
			Otros	10	10
			Total	100	100

GRÁFICO 4.21

FACTORES CLAVE DE ÉXITO PARA LOS VINOS DE MESA

Mercado español (54,15%)

FACTORES CLAVE DE ÉXITO	%
Marca	22
Precio	35
Calidad	23
Servicio	12
Otros	8
Total	100

Mercado exterior (45,85%)

FACTORES CLAVE DE ÉXITO	%
Marca	16
Precio	31
Calidad	27
Servicio	16
Otros	10
Total	100

Mercado TOTAL de VINOS de Mesa

FACTORES CLAVE DE ÉXITO	%
Marca	19
Precio	33
Calidad	25
Servicio	14
Otros	9
Total	100

Calidad de producto: Marca + Calidad

FACTORES CLAVE DE ÉXITO	%
Calidad de producto y servicio	64
Precio	36
Total	100

CUADRO n° 4.24
ANÁLISIS DE LOS COMPETIDORES RESPECTO AL FCE
COMPETITIVIDAD EN PRECIO, EN VINOS DE MESA

CRITERIOS para evaluar la Competitividad en PRECIO	% Pond.	1	2	3	4	5
		A	H	I	JÓVENES D.O.	ARDOA
Competitividad en precio e imagen de precio	40	1	3	3	2	1
Financiación	10	1	3	3	2	1
Flexibilidad en la negociación (descuentos, rappeles, etc.)	30	2	3	3	2	1,8
Coherencia en la política de precios	20	3	1	2	2	3
Total	100	170	260	280	200	164

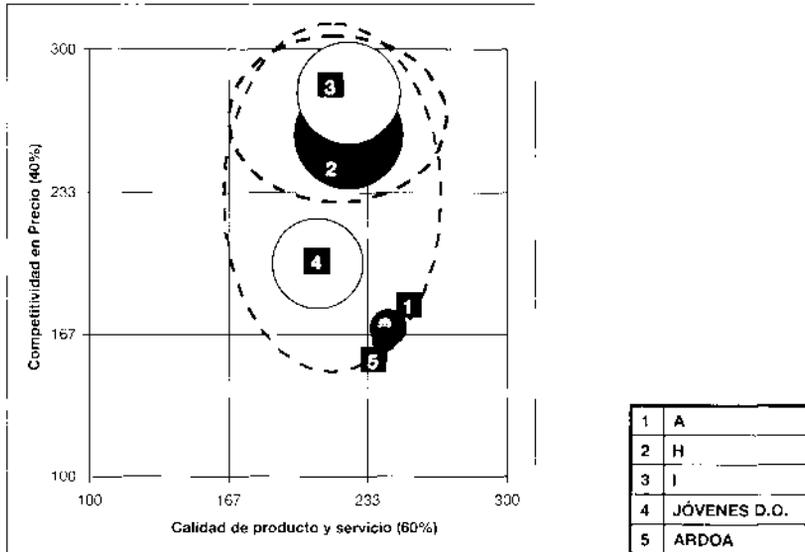
CUADRO n° 4.25
ANÁLISIS DE LOS COMPETIDORES RESPECTO AL FCE
CALIDAD DE PRODUCTO Y DE SERVICIO, EN VINOS DE MESA

CRITERIOS para evaluar la CALIDAD DE PRODUCTO Y SERVICIO	% Pond.	1	2	3	4	5
		A	H	I	JÓVENES D.O.	ARDOA
Marca	33	2	2	2	3	1,8
Calidad	43	3	2	2	2	3
Servicio	24	2	3	3	1	2,2
Total	100	243	224	224	209	241

CUADRO n° 4.26
CUOTA DE MERCADO DE LOS COMPETIDORES EN VINOS DE MESA

Cuota de mercado de los competidores en el mercado de VINOS DE MESA	1	2	3	4	5	
	A	H	I	JÓVENES D.O.	ARDOA	
En porcentaje	27,50	1,00	10,00	9,00	7,00	0,50

GRÁFICO 4.22
GRUPOS ESTRATÉGICOS PARA VINOS DE MESA



Del gráfico 4.22 concluimos que en el **mercado español de Vinos de Mesa** existen dos grupos estratégicos:

- En el primero de ellos (donde están el competidor 2 y 3), hay varias empresas que compiten en calidad de producto y de servicio a un nivel de precios bastante similar.
- El segundo (donde está ARDOA y los competidores 1 y 4) recoge las distintas empresas que, manteniendo una calidad de producto y de servicio similar, compiten con estrategias de precios diferentes.
- ARDOA competiría directamente con A así como con aquellos agrupados bajo el epígrafe "Jóvenes D.O.". Indirectamente, también lo hace con H e I.

4.5.2.3. **Evolución y tendencias del mercado**

En cuanto a la evolución y tendencias (o dinámica) del mercado del vino, lo más resaltable, además de lo expuesto, es:

a) En lo referente al **mercado** del vino:

- La tendencia es a consumir vinos de mayor calidad, a medida que aumenta la cultura gastronómica y el nivel de renta.
- El consumo de vino en el hogar parece que va a ser menos importante que en la hostelería.
- El rosado está en cierta forma de moda, aunque el vino por excelencia sigue siendo el tinto.
- Cada vez son más apreciados los vinos ligeros, afrutados y aromáticos y, en cualquier caso, poco ácidos.

b) En lo referente a los **canales de distribución**:

- Se vislumbraban cambios en la cadena de valor: acortamiento de la cadena, concentración de la distribución, y mayor poder de negociación de determinados detallistas (grandes cadenas de hipermercados, de supermercados y de tiendas de descuento).
- En su momento, Roland Berger (1994) lo definiría con gran tino al señalar que *“los cambios que se están produciendo en la cadena alimentaria están provocando una mayor transferencia de valor al consumidor”*, provocando consecuencias importantes:
 - Los detallistas cada día aportan más parte del valor por el que paga el consumidor: marcas propias de la distribución más baratas que las del fabricante, plataformas de distribución, servicios proporcionados por el detallista en el punto de venta, garantía e imagen del detallista, etc.
 - Esta dinámica está produciendo la aportación de una mayor cantidad de valor al consumidor por parte de la cadena alimentaria: mayor variedad de productos, mejoras en la calidad de los mismos, mayor información al consumidor, mejores envases, horarios ampliados para hacer la compra, mejor servicio en el punto de venta, etc.
 - Se está redefiniendo el papel de los componentes de la cadena, con una ganancia en el peso específico de los detallistas. Estos están “usurpando” determinadas tareas del marketing del fabricante (desarrollo de productos-propios-de-la-distribución, marcas propias, “compra” de capacidad productiva, tra-

de marketing creciente y logística propia desde sus plataformas de distribución).

Recapitulando:

El caso que acabamos de estudiar –y que por razones de espacio nos hemos visto obligados a sintetizar– es un ejemplo válido de análisis de la situación del que podemos extraer algunas conclusiones:

- La primera, y quizá más importante, es que cualquier **análisis** o estudio que llevemos a cabo dentro del **plan de marketing** de nuestra empresa deberá estar perfectamente **estructurado**, ser completo y absolutamente **riguroso**. Hay que tener en cuenta el hecho de que la información no viene a comer a nuestra mano, sino que somos nosotros quienes debemos salir en su busca, bien por nuestros propios medios, bien a través de un agente externo contratado por la empresa.
- Dado el **papel decisivo que desempeña la información en esta etapa de análisis**, el epígrafe 4.4 tenía como finalidad, precisamente, detenernos en este aspecto prioritario del análisis para ahondar con más calma en su naturaleza, técnicas, riesgos y fuentes.
- Otro aspecto sobre el que debemos insistir es que **esta etapa de análisis es únicamente el instrumento necesario para el diagnóstico** de la situación. El momento de llegar a ciertas conclusiones es posterior al propio análisis.
- Por último, podemos afirmar que un análisis en el que, en una primera lectura, se ha detectado una mayor presencia de amenazas y puntos débiles que de oportunidades y puntos fuertes no tiene por qué interpretarse como un análisis negativo. El hecho de haber localizado aquellos problemas que afectarán más directamente a nuestros intereses comerciales o de marketing puede ser considerado como **un primer paso hacia el éxito**.

ANEXO 3: TÉCNICAS PARA LA RECOPIACIÓN DE LA INFORMACIÓN

Técnica	Puntos fuertes	Puntos débiles
Estudio de despacho	Puede producir resultados controlables con un coste relativamente bajo.	Es posible que la información no posea suficientes detalles; pueden surgir problemas con su interpretación. Es posible que la información no esté actualizada.
Registros de ventas de la empresa	De muy fácil acceso.	Es posible que no estén organizados de tal forma que se puedan interpretar con facilidad. Principalmente datos históricos.
Registros contables de la empresa	De muy fácil acceso.	Es posible que no sea fácil reelaborarlos en la forma requerida. Principalmente datos históricos.
Informe del personal de ventas	De fácil acceso, información reciente sobre clientes.	Es posible que sea difícil transformar una información que es narrativa en una información cuantitativa. Registros inadecuados.
Periódicos, revistas, etc.	Relativamente fáciles de obtener (bibliotecas, etc.).	La información no es exactamente la que se necesita (por ejemplo, demasiado general).
Asociaciones empresariales	Tienen un buen conocimiento de su sector de actividad.	La calidad de la información y el grado de cooperación de las asociaciones empresariales es variable.
Oficinas del gobierno y/o de Institutos de estadística	Gran volumen de información, relativamente fácil de obtener.	Es necesario conocer los sistemas que utiliza el gobierno. La información puede estar oculta bajo una gran cantidad de información inútil.
Investigaciones externas (Estudios de mercado)	Basadas en el entorno competitivo; se obtiene información actualizada. Suficientemente fiables para la toma de decisiones.	Pueden ser costosas y requerir mucho tiempo; las muestras deben calcularse con mucha precisión; pueden ser difíciles de organizar.
Entrevistas personales	Los entrevistadores aseguran que las preguntas se interpreten correctamente; se pueden anotar las reacciones.	Exigen mucho tiempo. Pueden sobrecargarse de preguntas. Un diseño deficiente puede provocar resultados equivocados. Costosas. Se necesitan entrevistadores con suficiente formación.
Cuestionarios por correo	Se alcanza una gran audiencia; bajo coste relativo.	No se obtienen respuestas a tiempo (o ninguna). Puede ser que respondan las personas equivocadas. Pueden inducir a interpretaciones equivocadas.

ANEXO 3:
TÉCNICAS PARA LA RECOPIACIÓN DE LA INFORMACIÓN (cont.)

Técnica	Puntos fuertes	Puntos débiles
Entrevistas telefónicas	Respuesta instantánea; bajo coste relativo. No exige mucho tiempo del cliente/consumidor.	Deben ser muy cortas; puede ser que no se incluyan aspectos importantes. Es posible que la persona que dé la información no sea lo suficientemente precisa y cuidadosa.
Entrevistas en profundidad	Pueden generar información sobre las percepciones y sensaciones que tienen los clientes respecto a los productos y servicios.	Se necesitan entrevistadores con una formación muy profesional. Los resultados pueden ser difíciles de cuantificar.
Experimentación	Puede mostrar las reacciones "reales" de los clientes bajo condiciones de prueba (controladas).	Puede ser muy costosa. La muestra de clientes debe seleccionarse con mucho cuidado.
Paneles de detallistas	Buena información cuantitativa sobre el movimiento de los stocks en el punto de venta.	No explica las razones de por qué se produce el movimiento de los stocks.
Paneles de clientes/consumidores	Ayudan a establecer el comportamiento de compra y de consumo durante un determinado período.	Debe motivarse a los clientes/consumidores para que lleven el registro de sus actividades, etc.
Uso de consultores externos especializados en investigación de mercados	No exigen mucho tiempo por parte del personal de la empresa. Pueden producir resultados de fácil interpretación y uso.	Pueden ser costosos. ¿Cómo se elige al consultor adecuado?

Fuente: McDonald (1994).

CAPÍTULO 5

Segunda Etapa: Diagnóstico de la Situación

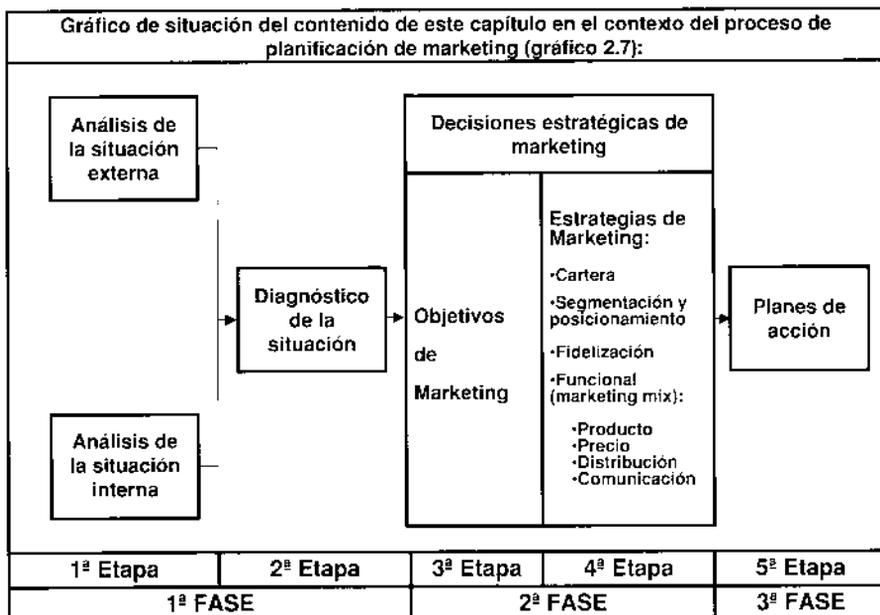
«Cuando veas un gigante, examina antes la posición del sol; no vayas a ser la sombra de un pigmeo»

Novalia

- 5.1. Herramientas más usuales para el diagnóstico.
- 5.2. Análisis DAFO.
- 5.3. Matriz de posición competitiva.
- 5.4. Aplicación del diagnóstico de la situación a ARDOA.

Anexo 4: Amenazas para la industria alimentaria.

Anexo 5: Oportunidades producidas por los cambios en la cadena de valor alimentaria.



5.1. HERRAMIENTAS MÁS USUALES PARA EL DIAGNÓSTICO

Dentro de la metodología que estamos siguiendo, el diagnóstico de la situación es la segunda etapa a considerar a la hora de hacer un plan de marketing. El diagnóstico, cualquiera que sea la disciplina humana a la que hagamos referencia, es siempre la consecuencia de un análisis previo –un análisis que siempre debe ser lo más profundo y riguroso posible– a partir del cual puedan extraerse unas conclusiones y definir una estrategia concreta. El doctor estudiará todos los síntomas que presenta el enfermo y encargará los correspondientes análisis antes de dictaminar su enfermedad y planificar su recuperación, así como el arquitecto estudiará la orografía del terreno, su composición, el entorno natural y los gustos de su cliente antes de dibujar los planos y construir el edificio.

En todo plan de marketing el diagnóstico es, por tanto, consecuencia de un análisis previo –del que ya hemos dado cuenta– y a la vez una síntesis del mismo a partir de la cual seremos capaces de identificar las oportunidades y amenazas que presenta el entorno y con el que descubriremos aquellos puntos en los que nuestro negocio se muestra fuerte o débil respecto de los competidores. No supone un avance en cuanto al acopio de información se refiere, pero es de suma utilidad en la medida en que habremos identificado y definido los puntos que marcarán nuestra estrategia.

Para establecer el diagnóstico de la situación, el marketing emplea dos instrumentos principalmente:

- El **DAFO** (**D**ebilidades, **A**menazas, **F**ortalezas y **O**portunidades) o **SWOT** (**S**trengths, **W**eaknesses, **O**pportunities & **T**hreats), que nos ofrecerá los factores clave para el éxito y el perfil de la empresa que deberemos tener en cuenta para seleccionar la estrategia de marketing más adecuada para alcanzar las metas propuestas.

- La **Matriz de Posición Competitiva**, que reflejará nuestra posición competitiva a partir de dos variables: el atractivo del mercado (bajo, medio, alto) y la posición del producto ante los competidores (baja, media, alta).

Aunque ambos instrumentos son válidos, es recomendable que al menos el DAFO sea empleado siempre en el diagnóstico de la situación del plan de marketing.

5.2. ANÁLISIS DAFO

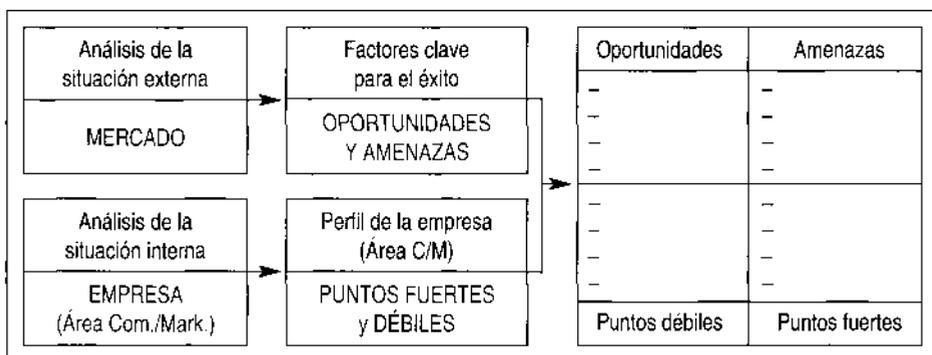
Conviene, antes de nada, definir –desde el punto de vista de la gestión empresarial– los conceptos de oportunidad, amenaza, fortaleza y debilidad, ya que por ser unos conceptos muy coloquiales suelen utilizarse incorrectamente.

- **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 propongamos. Por lógica, consideraremos como **amenazas** aquellos factores externos a la empresa (y, por tanto, también no controlables) que perjudican o pueden perjudicar el cumplimiento de esas mismas metas y objetivos trazados.

Ambos conceptos son la consecuencia y la síntesis del análisis externo realizado en la primera etapa del plan de marketing (véase el gráfico 5.1) y reflejan una situación observada –no controlable– que marca el atractivo o desinterés que tiene para nosotros el mercado en el que nos movemos.

GRÁFICO 5.1

ESQUEMA GENERAL DE LA ETAPA DE DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN



Suele decirse que en la vida hay muchas oportunidades disfrazadas de problemas. Debemos desarrollar nuestro instinto para dar con las verdaderas oportunidades, desenmascarándolas si es necesario. Merece la pena intentarlo porque luego deberemos decidir a partir de esas oportunidades.

- **Fortalezas** (o puntos fuertes) son los factores internos propios de la empresa que favorecen o pueden favorecer el cumplimiento de nuestros objetivos. Por contra, consideramos como **debilidades** (o puntos débiles) a los factores internos que perjudican o pueden perjudicar el cumplimiento de nuestros objetivos.

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 posición de ventaja o desventaja ante nuestros competidores.

Estos conceptos son comunes a otros tipos de planes (por ejemplo, en la planificación estratégica se utilizan con la misma acepción), con la particularidad de que, cuando se están aplicando en la planificación de marketing, se trata de detectar *sólo* aquellas oportunidades y amenazas que son relevantes desde el punto de vista del marketing, así como *sólo* aquellas fortalezas y debilidades de marketing o comerciales que tiene nuestra empresa. El resto de oportunidades y amenazas, fortalezas y debilidades serán irrelevantes (lo cual no quiere decir que no sea importante tenerlas en consideración en otros foros, por ejemplo la planificación estratégica) a la hora de hacer el plan de marketing.

Es obvio que de lo que se trata es de utilizar nuestros puntos fuertes para aprovechar las oportunidades del mercado, de la misma manera que para reducir o eliminar las amenazas que éste presenta es conveniente eliminar o, al menos corregir en lo que podamos, nuestros puntos débiles.

Ni que decir tiene que lo ideal es detectar ventajas y desventajas competitivas, ya que éstas son de mayor utilidad para definir la estrategia de marketing que los puntos fuertes y débiles. Ahora bien, todo responsable de marketing será consciente de que no suele ser difícil encontrar desventajas competitivas, mientras que es más raro dar con ventajas competitivas reales y auténticas.

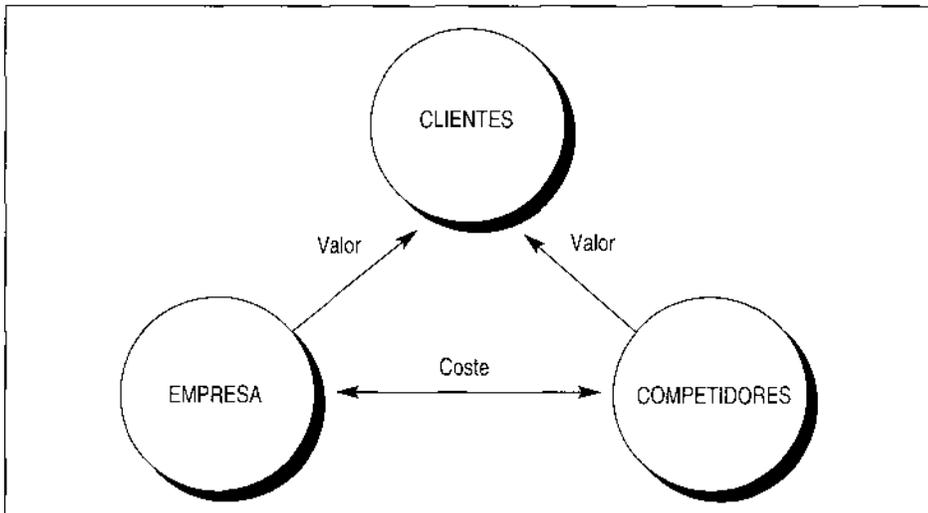
Las ventajas (o desventajas) competitivas hay que relacionarlas con el **valor percibido** por los clientes respecto a la empresa. Ese valor percibido puede ser definido como el posicionamiento del cliente en torno a la utilidad del producto basado en la percepción de lo que

se recibe y se da (véase el gráfico 5.2). No estamos hablando de una calidad objetiva y medible, sino que constituye un nivel de abstracción más allá de algún atributo del producto.

Para la creación de ese valor nos formularemos una serie de preguntas: ¿Qué quieren nuestros clientes? ¿Cuánto están dispuestos a pagar? ¿Cómo creamos ese valor? ¿Nos pueden igualar los competidores? Parece evidente que la respuesta viene marcada por la necesidad –casi obligación– de estar muy próximo al cliente y ello exige, en primer lugar, entender lo que éste quiere y transmitir después ese mensaje a toda nuestra organización para transformar esa información en valor consistente para el cliente. Resulta, pues, esencial perseguir sistemáticamente la excelencia en las actividades clave de **generación de valor**:

- **Valor de producto:** calidad, innovación, ecología, salubridad, envase, formatos u otras características funcionales del producto.
- **Valor económico o de precio:** precio del producto, oferta-promociones o condiciones de pago, que pueden producir al cliente el correspondiente ahorro de dinero.
- **Valor de servicio:** gama, información, comodidad, disponibilidad del producto, rapidez, trato, profesionalidad, etc.
- **Valor de identificación:** imagen, asociaciones, marca, confianza, relaciones u otros aspectos psicológicos relevantes.

GRÁFICO 5.2
CONCEPTO DE VALOR PERCIBIDO



Como se puede observar, cuando hablamos de valor para el cliente estamos hablando de:

- *Percepciones*: el cliente tiene que percibir el beneficio que va a obtener con nuestro producto o servicio.
- *Varias dimensiones*: características funcionales a las que nos hemos referido como valor de producto; valor económico o de precio; y valor psicológico, relacionado con lo que hemos llamado valor de servicio y valor de identificación.
- *Siempre en relación con los competidores*.

Por ello, las ventajas competitivas se relacionan con el valor percibido por los clientes en relación a la empresa y se consiguen:

- Cuando el cliente atribuye a sus productos un valor percibido superior para igual precio.
- Cuando la empresa tiene un precio (percibido o real) inferior para igual valor percibido.

Si eso es así, para detectar las ventajas competitivas de una empresa debemos:

- 1.º Identificar sus puntos fuertes (PF) y débiles (PD).
- 2.º Deducir cuáles son los PF y PD de su competencia.
- 3.º Estudiar la escala de valores del segmento(s) estratégico(s) –y de la unidad de toma de decisión (UTD), si el cliente es una organización, como ocurre en los mercados industriales–. Ello supone, conocer sus necesidades –en su dimensión “valor de producto”, “valor de precio”, “valor de servicio” y “valor de identificación”– e identificar las tres más importantes.
- 4.º Analizar qué ventajas y desventajas competitivas tiene la empresa.

Así, la empresa tendrá una **ventaja competitiva** cuando en alguno de sus PF es mejor que sus competidores y, además, el cliente/consumidor/usuario lo valora. O, como se ha señalado anteriormente, cuando el cliente atribuye a los productos de la empresa un valor superior para igual precio o un precio inferior para igual valor percibido.

Estas ventajas competitivas son las que garantizan nuestra clientela. Y los clientes son los únicos que, al final, proporcionan seguridad a

la empresa, por lo que deberemos buscar siempre nuestras ventajas competitivas. Será la garantía de que podremos vencer a la competencia. Si no, nuestros planes constituirán una ilusión inútil.

Por el contrario, cuando en algo que valora el cliente/consumidor/usuario la empresa tiene un PD y, además, está peor que sus competidores, nos encontramos con una **desventaja competitiva**.

La diferencia entre una empresa ganadora y otra perdedora la marca su capacidad de crear ventajas competitivas reales, de mantenerlas y de transformarlas llegado el momento: la obtención de **ventajas competitivas sostenibles en el tiempo y defendibles frente a la competencia**. Para ello tenemos que lograr satisfacer las necesidades existentes/conocidas y latentes mejor que la competencia, mediante el desarrollo de atributos o competencias únicas que sean duraderas y no copiables por la competencia. Siendo conscientes de que a la competencia, en general, le va a resultar más fácil igualarnos o superarnos en aspectos relacionados con la calidad de producto o de precio que en los valores más subjetivos/psicológicos: valor de servicio o de identificación.

Lo realmente difícil será, por tanto, detectar las ventajas competitivas o factores de éxito relevantes y analizar nuestra capacidad para desarrollar dichas ventajas, identificar qué factores competitivos son los más importantes, los que nos llevarán a plantear vías de desarrollo estratégico, y cuáles son secundarios, y ser conscientes de la inestabilidad de las ventajas competitivas a lo largo del tiempo (hay que establecer un sistema de vigilancia estratégica).

Constituirá por tanto un error definir esas ventajas en función de consideraciones internas, generalmente referidas al pasado y basadas en juicios de valor de los directivos. De la misma manera, calificaríamos como error la sustitución del pensamiento estratégico por una determinación mecanicista de las ventajas competitivas, por ejemplo, considerar como ventajas en un mercado las que manifiesta el líder. Lo importante es mantener y acomodar las ventajas competitivas ante los cambios del entorno.

Hemos definido hasta ahora los cuatro conceptos clave de esta etapa: oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades, descubriendo su interrelación y su posible concreción en ventajas o desventajas competitivas. Nuestro siguiente paso será llevar a la práctica esta forma de hacer el diagnóstico –a partir de la sistemática DAFO (SWOT)–, siguiendo el ejemplo elegido para nuestra ilustración: ARDOA.

5.3. MATRIZ DE POSICIÓN COMPETITIVA

Otra herramienta útil para el diagnóstico de la situación de una empresa, y de uso menos frecuente en los planes de marketing es la matriz de posición competitiva de McKinsey-General Electric. Las variables que manejamos para su construcción son dos: el atractivo del mercado al que nos dirigimos y la posición en la que nos encontramos frente a nuestros competidores:

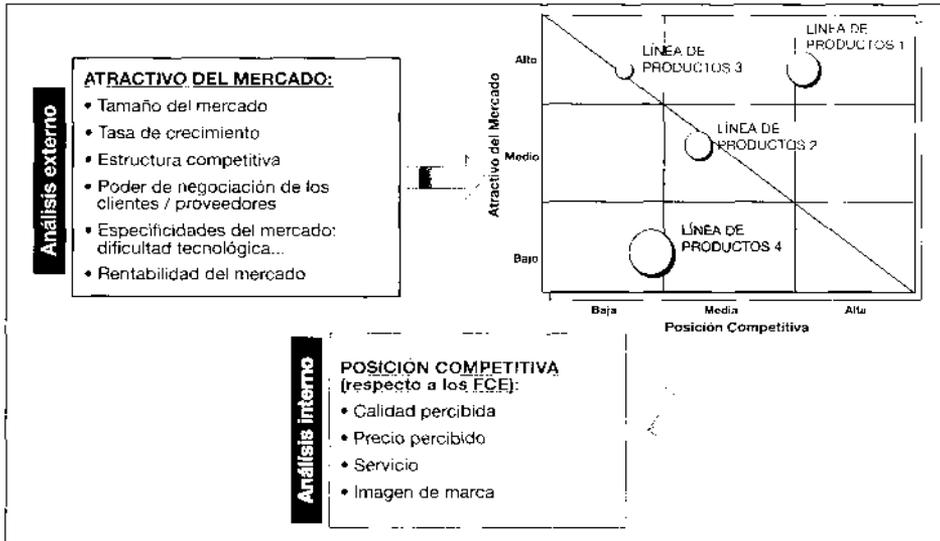
- Para valorar el **atractivo del mercado** tendremos en cuenta *factores de mercado* (dimensión del mercado, tasa de crecimiento global y por empresa, potencial de diferenciación, poder de negociación con los clientes, barreras de entrada y de salida, rentabilidades medias, etc.), *factores tecnológicos* (intensidad de la inversión, nivel de cambio tecnológico, acceso a materias primas), *factores competitivos* (estructura de la competencia, cuotas de mercado), *factores económicos y financieros* (economías de escala y experiencia, márgenes de contribución) y *factores sociales* (tendencias y actitudes sociales, normativa legal, grupos de presión).
- **La posición competitiva** se valora a partir de la *posición en el mercado* (cuota de mercado, gama de productos, cumplimiento de las necesidades del cliente, rentabilidades obtenidas), de la *posición económica y tecnológica* (posición relativa en costes, capacidad utilizada, posición tecnológica) y de *capacidades propias* (experiencia y habilidades de la empresa, sistemas de distribución utilizados, organización y gestión interna, diferenciación de los competidores). Ahora bien, una vez deducidos los factores clave de éxito (FCE) del mercado en cuestión (*ver capítulo 4, más concretamente el cuadro n° 4.4*), lo ideal es medir nuestra posición competitiva respecto a esos FCE, ya que son los factores más relevantes en nuestro caso para analizar nuestra posición respecto a nuestro principal competidor.

Como puede apreciarse, la matriz de posición competitiva es también el resultado de una labor de síntesis y selección de las realidades observadas en el análisis externo e interno de la situación.

El gráfico 5.3 ofrece el soporte sobre el que quedará representada la posición competitiva de los productos de nuestra empresa así como un ejemplo de datos del análisis de la situación externa e interna que necesitamos para construirla, atendiendo a las variables elegidas y según el criterio de quienes la estén aplicando. La diagonal separa las posiciones "buenas" de las "malas": Así, aquellos productos que se sitúen en la zona sombreada deben contar con menos apoyo de la empresa que los otros, porque son productos que están en mercados

poco atractivos, o para los que tenemos una mala posición competitiva (el gráfico 5.4 ofrece una visión más completa de las directrices estratégicas recomendables según la posición que se obtenga en el mapa).

GRÁFICO 5.3
PROCESO DE ELABORACIÓN DE LA MATRIZ DE POSICIÓN COMPETITIVA



Ahora bien, debemos hacer algunas puntualizaciones previas con el fin de no inducir a error:

- Esta matriz sirve tanto para la fase de análisis y diagnóstico de la situación (que es donde la estamos exponiendo) como para la fase de toma de decisiones estratégicas. Por ejemplo, sirve para ayudar a definir la estrategia de cartera, ya que nos da pistas sobre qué productos potenciar, cuáles eliminar y cuáles mantener, con o sin apoyo.
- Es útil tanto en la planificación estratégica como en la elaboración del plan de marketing estratégico. Si se hace en la confección del plan estratégico, lo que se posicionará serán actividades o negocios de la empresa y ayudará a tomar decisiones sobre la estrategia de cartera (pero de los negocios de la empresa). Mientras que si se hace en el contexto de la elaboración de un plan de marketing estratégico servirá para la definición de la (estrategia de) cartera de productos o marcas.

La matriz de posición competitiva puede, por tanto, utilizarse tanto en los planes estratégicos (para tomar decisiones sobre qué actividades son menos interesantes para la empresa y, por ende, debe desprenderse de ellas y qué actividades debe potenciar por la buena posición competitiva de la que disfrutamos) como en los planes de marketing estratégico (para adoptar idénticas decisiones respecto a los productos o marcas de la empresa o de una UEN).

En otras palabras, cuanto más grande y/o diversificada es la empresa más necesidad tiene, de vez en cuando, de reordenar su cartera de negocios y/o de productos y marcas.

GRÁFICO 5.4
MATRIZ DE POSICIÓN COMPETITIVA
 (Directrices estratégicas)

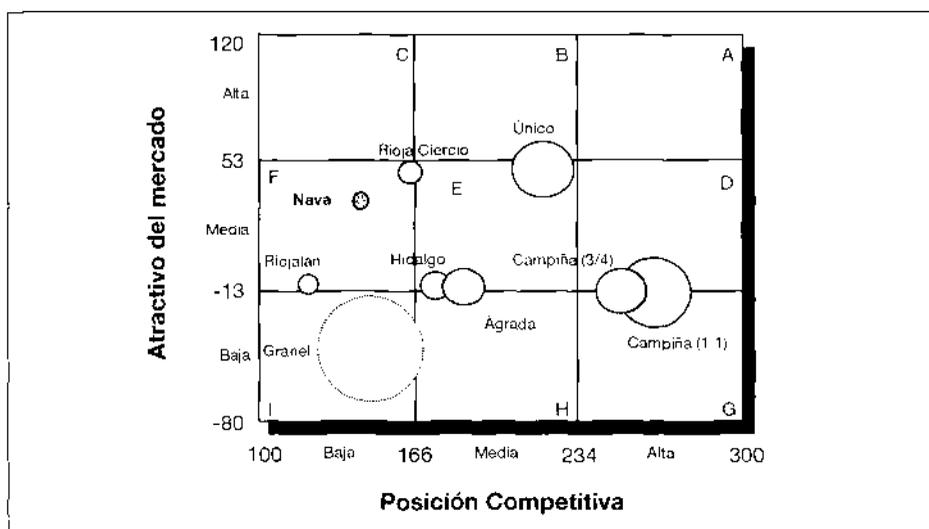
ATRACTIVO DEL MERCADO	Alto	<p>Selectividad oportunista (son productos "interrogante")</p> <p style="text-align: center;">C</p>	<p>Inversión y crecimiento selectivo para mejorar la posición competitiva</p> <p style="text-align: center;">B</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Esfuerzo en inversión y crecimiento. • Son productos prioritarios para la asignación de recursos (productos "estrella") <p style="text-align: center;">A</p>
	Medio	<p>Desinversión controlada a través de "tácticas invisibles" para los clientes</p> <p style="text-align: center;">F</p>	<p>Prudencia (en la asignación de recursos) y selectividad (vía segmentación, posicionarlos en D)</p> <p style="text-align: center;">E</p>	<p>Inversión y crecimiento selectivo para mantener la posición competitiva</p> <p style="text-align: center;">D</p>
	Bajo	<p>Desinversión rápida para concentrar los esfuerzos en los productos prioritarios</p> <p style="text-align: center;">I</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Abandono. • No dedicar más recursos para su mantenimiento a l.p. • Desinversión parcial, vía segmentación. • Invertir con prudencia en segmentos atractivos. <p style="text-align: center;">H</p>	<p>Selección protectora (son productos "bolsa")</p> <p style="text-align: center;">G</p>
		Baja	Media	Alta
		POSICIÓN COMPETITIVA		

Los medios de comunicación, constantemente se están haciendo eco de decisiones como las señaladas. Valgan los siguientes ejemplos para ilustrar lo expuesto:

- "Unilever vende su participación en Navidul por 25,4 millones de euros en un contexto de reorganización de sus negocios en España" (*Cinco Días*, 11 de enero de 1999).
- "Hay actividades que no son de nuestro interés y tendrán que venderse", señalaba el presidente de Philips Ibérica a *Cinco Días* el 10 de noviembre de 1998.
- "Los malos resultados obligan a Siemens a vender el 15% de su negocio mundial, mediante la separación de ramas de actividades cuyo volumen de facturación llega a los 8.415 millones de euros: semiconductores, componentes electromecánicos, elementos de control, y los terminales de punto de venta de Siemens Nixdorf son los principales candidatos" (*Cinco Días*, 5 de noviembre de 1998).
- "Kvaerner abandona la construcción naval y anuncia 25.000 despidos. La reestructuración de Kvaerner comprende: el cierre o venta de sus 12 astilleros en Europa, Norteamérica y Asia; abandono total de la actividad de construcción naval; cierre o venta de la actividad de ingeniería (bienes de equipo) en Francia y fuerte reducción en Gran Bretaña y Estados Unidos; y cese total de la actividad metalúrgica en Asia" (*Cinco Días*, 14 de abril de 1999).
- "Samsung abandona el sector de automoción... Intercambiará sus fábricas de automóviles por las de componentes electrónicos de su rival Daewoo... Ha puesto en marcha un amplio plan de reestructuración de sus actividades" (*El Mundo*, 8 de diciembre de 1998).
- "Hyundai escindirá su actividad de automoción y otras 10 filiales... en un esfuerzo por recaudar fondos para hacer frente a la compra del constructor automovilístico Kia Motors y del fabricante de semiconductores LG Semicon" (*Cinco Días*, 11 de enero de 1999).

- Como en ARDOA mostraremos una aplicación de esta herramienta a líneas de producto (que constituye el caso más frecuente en los planes de marketing), con el fin de tener una visión lo más completa posible de la utilidad de esta herramienta, a continuación mostramos dos ejemplos complementarios: el primero aplicado a las marcas de una hipotética sociedad comercializadora de vinos (gráfico 5.5), y el segundo aplicado a las actividades o negocios de Fagor Ederlan, importante fabricante español de componentes de automoción, que en el año 2000 facturó unos 355 millones de euros (gráfico 5.6).

GRÁFICO 5.5
MAPA DE POSICIÓN COMPETITIVA
 Aplicación a las marcas de una comercializadora de vinos



Fagor Ederlan es uno de los cinco principales productores independientes europeos en su actividad y exporta el 75% de sus ventas (el Reino Unido representa el 35%, Alemania el 33%, España el 27% y Francia el 5% restante de sus ventas), siendo sus principales clientes Ford, Opel, BMW-Rover, Renault, Grupo Volkswagen y Honda.

Fagor Ederlan es especialista en la fabricación de productos de fundición de hierro nodular y en aluminio de alta presión, y todos los componentes que fabrica son piezas críticas de seguridad y de altos requerimientos por estar vinculadas a los sistemas de frenado, suspensión, transmisión y motorización. Cuenta con una plantilla de 1.500 trabajadores y tres plantas de producción (de fundición nodular y gris, de inyección de aluminio, y de mecanizado de piezas) teniendo previsto construir en breve plazo una nueva en España y otra en Brasil con el objetivo de satisfacer la demanda vinculada a su elección como proveedor global del nuevo Opel Corsa en Europa y América.

En el cuadro nº 5.1 se exponen las actividades de este fabricante, y en los cuadros 5.2 y 5.3 se hace la valoración del atractivo de las diferentes actividades o negocios y de la posición competitiva de Fagor Ederlan. Llevados los resultados al gráfico 5.3 obtenemos la representación gráfica de la posición competitiva de este fabricante (véase el gráfico 5.6).

CUADRO nº 5.1
NEGOCIOS O ACTIVIDADES DE FAGOR EDERLAN

1. Discos y tambores mecanizados:	<ul style="list-style-type: none"> • Discos sólidos. • Discos ventilados. • Tambores. • Tambores de chapa.
2. Piezas de seguridad mecanizadas o no:	<ul style="list-style-type: none"> • Brazos de suspensión. • Portamanguetas. • Colectores. • Calipers.
3. Bloques y culatas.	
4. Inyección de aluminio.	

CUADRO nº 5.2
ATRACTIVO DE LOS NEGOCIOS DE FAGOR EDERLAN

ATRACTIVO DE LOS NEGOCIOS DE FAGOR EDERLAN					
Variables relevantes	% Pond.	Negocio 1	Negocio 2	Negocio 3	Negocio 4
MERCADO	35	1	1	2	
TASA DE CRECIMIENTO DEL MERCADO	15	3	3	2	2
COMPETENCIA (-)	-20	3	2	2	3
RENTABILIDAD	30	1	1	2	2
Total	100	50	70	120	100

Valores asignados tanto a las variables que inciden positiva como negativamente en el atractivo del negocio:

3 = ALTO 2 = MEDIO 1 = BAJO

Explicación de las variables utilizadas en este caso:

- **Mercado:** tamaño del mercado, estructura del mercado, nivel de calidad demandado, velocidad de cambio tecnológico y productos sustitutivos, ...
- **Tasa de crecimiento del mercado:** tasa de crecimiento esperada para cada negocio.
- **Competencia:** situación de la competencia, poder de negociación de clientes, poder de negociación de proveedores, ...
- **Rentabilidad:** efecto experiencia, tamaño de las series, ...

CUADRO n° 5.3

POSICIÓN COMPETITIVA DE FAGOR EDERLAN

POSICIÓN COMPETITIVA DE FAGOR EDERLAN					
Variables relevantes	% Pond.	Negocio 1	Negocio 2	Negocio 3	Negocio 4
Calidad de producto	35	1	2	3	1
Calidad de servicio	10	3	2	3	3
Imagen	30	3	2	1	3
Condiciones económicas	25	1	2	2	2
Total	100	180	200	215	205

Valores posibles de las variables utilizadas para medir la posición competitiva de Fagor Ederlan:

3 = ALTA 2 = MEDIA 1 = BAJA

Explicación de las variables utilizadas en este caso:

- **Calidad de producto:** calidad percibida, nivel tecnológico, ser proveedor de desarrollo,...
- **Calidad de servicio:** nivel de servicio, comunicación con el cliente,...
- **Imagen:** imagen de empresa, participación relativa, masa crítica, internacionalización,...
- **Condiciones económicas:** precio, margen de contribución,...

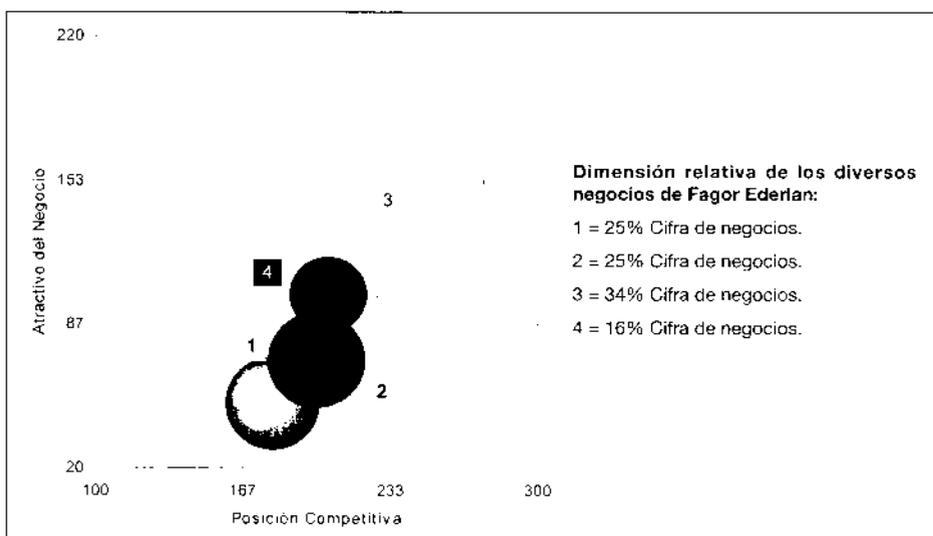
Con el posicionamiento gráfico obtenido, la directriz para los negocios 1 y 2 sería pensar en (véase el gráfico 5.4; Menguzzato y Renau, 1991):

- El abandono de estas actividades.
- No dedicar más recursos a estas actividades para su mantenimiento a largo plazo.
- Una desinversión parcial, vía segmentación, dado que la posición competitiva de esta empresa, sin ser la ideal, es relativamente buena.
- Si en estas actividades se encuentran segmentos con mayor atractivo, se puede invertir en su desarrollo aunque con prudencia.
- En los demás casos la empresa se retirará de estas actividades siguiendo una estrategia de "cosecha", esto es, minimizando los

gastos y las inversiones no necesarias para el mantenimiento de la actividad a corto plazo, pero sí para su correcto desarrollo a largo plazo. Al haberse decidido la eliminación de la actividad a medio o largo plazo se puede, de esta forma, cosechar mayores beneficios.

Por su parte, la directriz para los negocios 3 y 4 es adoptar una postura de "espera". Se puede intentar, vía segmentación, pasar parte de la actividad 3 al cuadro de la derecha pero, en todo caso, se recomienda "prudencia en la asignación de recursos a este tipo de actividades".

GRÁFICO 5.6
MAPA DE POSICIÓN COMPETITIVA DE LOS NEGOCIOS DE FAGOR EDERLAN



NOTA:

Los puntos de separación de los dos ejes de la matriz de posición competitiva se han calculado, en este caso, de la siguiente forma:

- Eje de ordenadas: la posición más atractiva en todas las variables del cuadro nº 5.2 arroja los siguientes resultados: $35 \times (+3) + 15 \times (+3) + 20 \times (-1) + 30 \times (+3) = 220$; y la posición menos atractiva es: $35 \times (+1) + 15 \times (+1) + 20 \times (-3) + 30 \times (+1) = 20$. De ahí que las separaciones se hayan hecho de la siguiente forma: atractivo bajo de +20 a +87; atractivo medio de +87 a +153; y atractivo alto de +153 a +220.
- Eje de abscisas: la posición más atractiva es: $100 \times 3 = 300$; y la menos atractiva: $100 \times 1 = 100$. Por ello, se ha considerado que entre 100 y 167 es una posición baja, entre 167 y 233 sería una posición media, y entre 223 y 300 estaríamos ante una posición alta.

Conclusión:

El panorama que se le recomienda no es nada halagüeño. ¿Qué debe hacer esta empresa?, ¿abandonar esas dos actividades que suponen el 50% de sus ventas y cerrar las correspondientes plantas de producción?, ¿no asignar recursos a las otras dos actividades?, ¿a qué actividades debe asignar sus recursos (si no tiene más)? ¿cuál es su posibilidad de salida del sector?

Este caso ilustra cómo se puede hacer este tipo de diagnóstico, pero también deja constancia de la cruda realidad de muchas empresas que obtienen posiciones no interesantes, bien porque no están en negocios realmente atractivos (como es éste el caso) o porque su posición competitiva no es muy buena (que no es éste el caso que nos ocupa, ya que esta empresa es líder en Europa en determinados componentes).

De ahí que esta herramienta sirva a la Pyme no diversificada más como forma de diagnosticar su situación, que como instrumento útil para posteriormente tomar decisiones.

5.4. Aplicación del Diagnóstico de la Situación a ARDOA**5.4.1. Aplicación de la Matriz de Posición Competitiva a ARDOA**

De acuerdo con la metodología expuesta en el apartado anterior, se definieron las líneas de productos a analizar:

1. Granel (B.E.).
2. Vinos de Mesa (B.E.).
3. Vinos Jóvenes (B.A.).
4. Crianzas (B.A.).
5. Reservas (B.A.).
6. Grandes Vinos (B.A.).
7. Vinos Especiales (F.S.).

Seguidamente, se procedió a establecer los criterios que nos iban a permitir definir a un mercado como atractivo y el peso relativo (ponderación) a otorgar a cada uno de estos criterios.

Para unificar criterios, se consideró que los "mercados relevantes" de ARDOA eran tanto el mercado español como el "mercado exterior" (para simplificar la exposición no se entrará en el análisis detallado de los principales mercados exteriores). Por ello, se aplicó esta matriz a los dos casos citados.

Los factores elegidos para medir el atractivo de mercado fueron:

- Tamaño.
- Tasa de crecimiento del mercado (TCM).
- Competencia.
- Margen bruto unitario (MBU).

De cara a la puntuación a otorgar a cada línea de productos, en relación a cada uno de estos factores, se fijaron los siguientes criterios particulares:

Tamaño:

- Se puntuó con un "1" si el tamaño es el más bajo de las líneas estudiadas.
- Se puntuó con un "2" si tiene una dimensión intermedia.
- Se puntuó con un "3" si el tamaño es el más alto de las líneas analizadas.

Tasa de crecimiento del mercado:

- Se puntuó con un "1" si la TCM no supera el 3%
- Se puntuó con un "2" si es entre el 3% y el 6%
- Se puntuó con un "3" si supera al 6%

Competencia (dificultad competitiva, rivalidad, ...):

- Se puntuó con un "1" si la competencia es baja
- Se puntuó con un "2" si es media
- Se puntuó con un "3" si es alta

Dado que una mayor competencia representa una situación desfavorable, la puntuación otorgada tendrá siempre un carácter negativo, cuestión ésta que será contemplada a la hora de efectuar los cálculos.

Margen bruto unitario:

- Se puntuó con un "1" si el MBU de la línea no supera el 10%
- Se puntuó con un "2", si está entre el 10% y el 20%
- Se puntuó con un "3", si supera al 20%

Las puntuaciones otorgadas son las que aparecen en el cuadro n° 5.4.

CUADRO n° 5.4
ATRACTIVO DEL MERCADO ESPAÑOL

Factores	% Pond.	1	2	3	4	5	6	7
		GRANEL (B.E.)	VINO DE MESA (B.E.)	JOVEN (B.A.)	CRianza (B.A.)	RESERVA (B.A.)	GRANDES VINOS (B.A.)	VINOS ESPECIALES (F.S.)
TAMAÑO	25	2	2,5	1	3	1,5	1	2,5
TASA DE CRECIMIENTO DEL MERCADO	25	1	1,2	1	3	2	1,8	2,5
COMPETENCIA	-25	3	2	3	2	2	1	2
MARGEN BRUTO UNITARIO	25	1	2	1	3	2	2	3
Total	100	25	92,5	0	175	87,5	95	150

GRÁFICO 5.7
FACTORES CLAVE DE ÉXITO EN EL MERCADO ESPAÑOL

Vinos D.O. (58,62%)		Vinos de mesa (41,38%)	
FACTORES CLAVE DE ÉXITO	%	FACTORES CLAVE DE ÉXITO	%
Marca	34	Marca	22
Precio	23	Precio	35
Calidad	26	Calidad	23
Servicio	9	Servicio	12
Otros	8	Otros	8
Total	100	Total	100

Mercado Español	
FACTORES CLAVE DE ÉXITO	%
Marca	29
Precio	28
Calidad	25
Servicio	10
Otros	8
Total	100

De forma similar se procedió a establecer los criterios que nos iban a permitir definir la posición competitiva de cada línea de productos y el peso relativo (ponderación) a otorgar a cada uno de estos criterios. Los factores elegidos, fueron los factores clave de éxito (FCE) identificados para el mercado español, siguiendo la metodología que expone el gráfico 5.7.

En este caso, la puntuación a otorgar responde al criterio de cuál es nuestra posición relativa respecto al mejor competidor del mercado relevante (el competidor de nuestro segmento o nivel). En consecuencia:

- Se puntuó con un "1" si estamos peor que él (y, por tanto, somos menos competitivos en el correspondiente FCE analizado).
- Se puntuó con un "2", si estamos a su nivel (somos igual de competitivos).
- Se puntuó con un "3", si estamos mejor que él (somos más competitivos).

Las puntuaciones otorgadas fueron las que aparecen en el cuadro nº 5.5.

CUADRO nº 5.5
POSICIÓN COMPETITIVA DE ARDOA EN EL MERCADO ESPAÑOL

FACTORES CLAVE DE ÉXITO IDENTIFICADOS	% Pond.	1	2	3	4	5	6	7
		GRANIEL (B.E.)	VINO DE MESA (B.E.)	JOVEN (B.A.)	CRianza (B.A.)	RESERVA (B.A.)	GRANDES VINOS (B.A.)	VINOS ESPECIALES (F.S.)
Notoriedad de marca	11,6	2	2	1	2	2	1	1
Imagen de marca	17,4	3	3	2	3	2	1	2
Precio competitivo	28	1	1	1	2	3	2	3
Calidad percibida	25	3	3	2	2	2	2	3
Servicio	10	3	2	2	2	2	2	2
Otros (RR.PP. y presentación botella)	8	2	1	2	2	2	1	1
Total	100	224,4	206,4	160,4	217,4	228	163	233,4

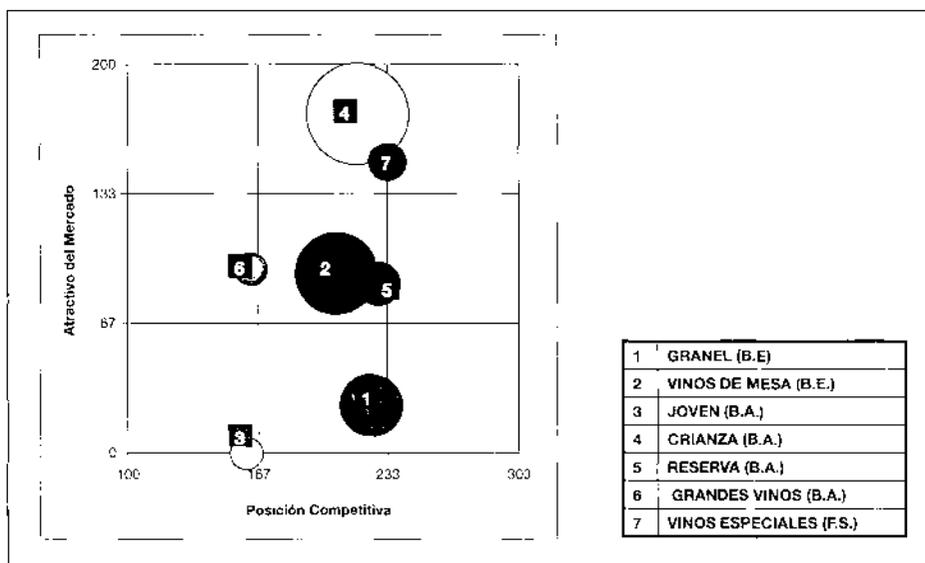
Una estimación basada en datos contables sobre la participación de cada una de las líneas de productos en las ventas totales de ARDOA nos permitió representar su importancia relativa (%) dentro de la cartera de productos. Esta estimación queda recogida en el cuadro nº 5.6.

CUADRO n° 5.6
**IMPORTANCIA RELATIVA DE LAS DISTINTAS LÍNEAS DE PRODUCTO
 DE ARDOA EN EL MERCADO ESPAÑOL**

Aportación de las distintas líneas de producto a la facturación NACIONAL de ARDOA		1	2	3	4	5	6	7
		GRANEL (B.E.)	VINO DE MESA (B.E.)	JOVEN (B.A.)	CRIANZA (B.A.)	RESERVA (B.A.)	GRANDES VINOS (B.A.)	VINOS ESPECIALES (F.S.)
Importancia relativa de cada línea	100,0%	15	26	4	39	7	4	5

La matriz de posición competitiva resultante queda representada en el gráfico 5.8.

GRÁFICO 5.8
MATRIZ DE POSICIÓN COMPETITIVA DE ARDOA EN EL MERCADO ESPAÑOL



Del gráfico 5.8 se deduce que:

- Las líneas de productos que tienen un mayor atractivo son las de Crianza (B.A.) y Vinos Especiales (F.S.). Ambas líneas representan el 45% de las ventas de ARDOA.
- Por el contrario, las líneas con menor atractivo son las de vinos Jóvenes (B.A.) y los Graneles (B.E.) que, afortunadamente para ARDOA, no llegan al 20% de sus ventas.

- El 90% de las ventas de ARDOA se producen en vinos en los que nuestra posición competitiva es media: Crianzas (38%), Vinos de Mesa (26%) y Graneles (15%).

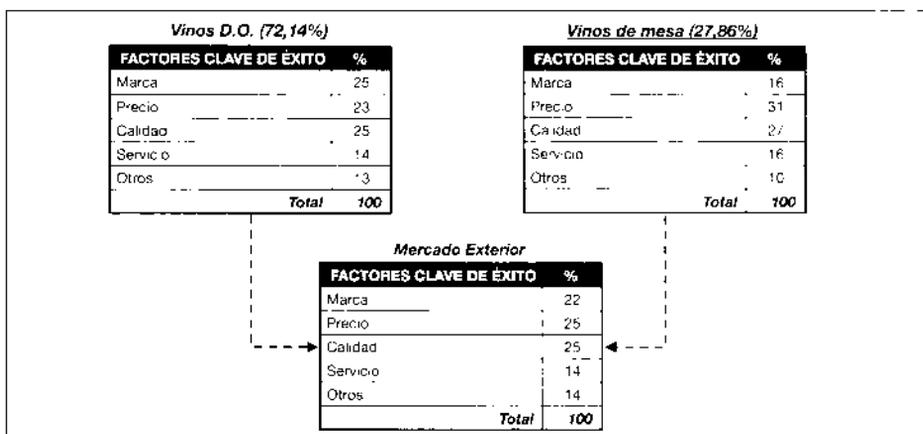
Aunque puedan resultar evidentes las opciones estratégicas que se derivarían de aplicar las directrices contempladas en el gráfico 5.4, será en el capítulo 7 donde se expondrán las decisiones estratégicas correspondientes al gráfico 5.8, a partir de estas directrices y otras provenientes del sistema de objetivos fijado.

Siguiendo el mismo proceso con el "mercado exterior", obtenemos los cuadros n° 5.7, 5.8 y 5.9, así como los gráficos 5.9 y 5.10.

CUADRO n° 5.7
ATRACTIVO DEL MERCADO EXTERIOR

Factores	% Pond.	1	2	3	4	5	6	7
		GRANEL (B.E)	VINO DE MESA (B.E.)	JOVEN (B.A.)	CRIANZA (B.A.)	RESERVA (B.A.)	GRANDES VINOS (B.A.)	VINOS ESPECIALES (F.S.)
TAMAÑO	20	1,5	3	1	2	3	1	3
TASA DE CRECIMIENTO DEL MERCADO	40	1	1	1	3	3	1	2
COMPETENCIA	-20	1	2	3	3	2	1	2
MARGEN BRUTO UNITARIO	20	1	2	1	2	3	2	3
Total	100	70	100	20	140	200	80	160

GRÁFICO 5.9
FACTORES CLAVE DE ÉXITO EN EL MERCADO EXTERIOR



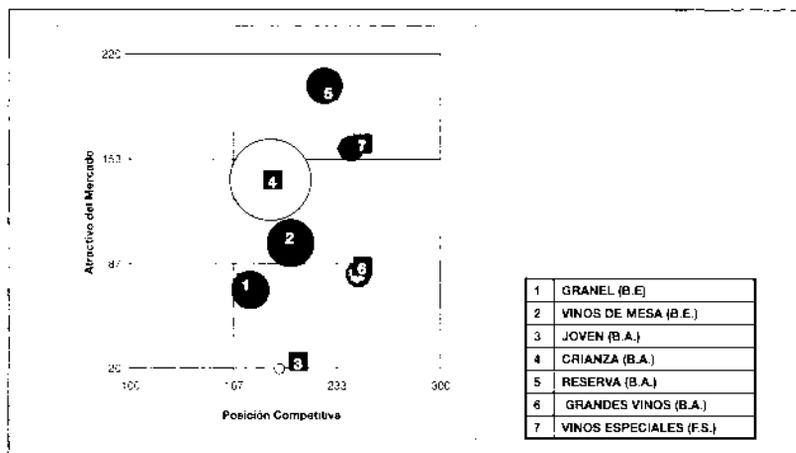
**CUADRO n° 5.8
POSICIÓN COMPETITIVA DE ARDOA EN EL MERCADO EXTERIOR**

FACTORES CLAVE DE ÉXITO IDENTIFICADOS	% Pond.	1	2	3	4	5	6	7
		GRANEL (B.E.)	VINO DE MESA (B.E.)	JOVEN (B.A.)	CRIANZA (B.A.)	RESERVA (B.A.)	GRANDES VINOS (B.A.)	VINOS ESPECIALES (F.S.)
Notoriedad de marca	8,8	1	1	3	1	2	3	1
Imagen de marca	13,2	1	2	3	3	3	3	3
Precio competitivo	26	2	2	1	1	2	2	3
Calidad percibida	25	2,5	3	2	3	3	3	3
Servicio	14	2	2	2	2	2	2	2
Otros (RR.PP. y presentación botella)	13	1	1	2	1	1	2	1
Total	100	177,5	203,2	196	190,4	225,2	247	242,4

**CUADRO n° 5.9
IMPORTANCIA RELATIVA DE LAS DISTINTAS LÍNEAS DE PRODUCTO DE ARDOA EN EL MERCADO EXTERIOR**

Aportación de las distintas líneas de producto a la facturación de EXPORTACIÓN de ARDOA (2003)	1	2	3	4	5	6	7	
	GRANEL (B.E.)	VINO DE MESA (B.E.)	JOVEN (B.A.)	CRIANZA (B.A.)	RESERVA (B.A.)	GRANDES VINOS (B.A.)	VINOS ESPECIALES (F.S.)	
Importancia relativa de cada línea	100,00%	10,59	17,28	0,67	51,7	10,07	4,7	4,99

**GRÁFICO 5.10
MATRIZ DE POSICIÓN COMPETITIVA DE ARDOA EN EL MERCADO EXTERIOR**



Del gráfico 5.10 se deduce que:

- Las líneas de productos de ARDOA que tienen un mayor atractivo en el "mercado exterior" son los Reservas (B.A.), los Vinos Especiales (F.O.) y los Crianzas (B.A.).
- La línea de productos que muestra un menor atractivo son los Vinos Jóvenes (B.A.).
- Al igual que ocurre con el mercado español, en cuanto a la posición competitiva, ARDOA muestra una posición competitiva media en casi todas las líneas de productos. Destacan –por su posición competitiva– los Grandes Vinos (B.A.), los Vinos Especiales (F.O.) y, en menor medida, los Reservas (B.A.).

Al igual que con el mercado español, aunque resulten evidentes las opciones estratégicas que se derivarían de aplicar las directrices contempladas en el gráfico 5.4, será en el capítulo 7 donde se expondrán las decisiones estratégicas correspondientes al gráfico 5.10.

5.4.2. Aplicación del análisis DAFO a ARDOA

Como se podrá comprobar, el análisis DAFO consiste básicamente en la localización e identificación de las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades de la empresa, valorándolas a partir de su posibilidad y de su importancia, con el fin de utilizar aquellas que resultan más prioritarias. Es, por así decirlo, un instrumento de selección de aquellos aspectos realmente importantes del análisis de la situación sobre los que centraremos la actuación estratégica de la empresa.

En ediciones anteriores, hemos expuesto una metodología pormenorizada de detección de oportunidades, amenazas, puntos fuertes y débiles, a partir de los siguientes pasos:

- **Determinación de la posibilidad:** la posibilidad se refiere a que la oportunidad, amenaza, fortaleza o debilidad se manifieste con total seguridad (valor 3), muy posiblemente (valor 2), posiblemente (valor 1) o raramente (valor 0).
- **Valoración de la importancia:** la importancia tiene que ver con la impresión subjetiva sobre las consecuencias para el cumplimiento de los objetivos. La valoración se establece como sigue: si asegura o casi asegura su cumplimiento (valor 3), si incide muy favorablemente (valor 2), si incide favorablemente (valor 1) o si su relevancia es prácticamente nula (valor 0). Se trata de resal-

tar, para cada concepto, los puntos más sobresalientes del análisis de la situación, susceptibles de ser seleccionados como estratégicamente importantes.

- **Ordenación según su posibilidad:** Sin embargo, y con vistas a la siguiente etapa del plan de marketing, la lista deberá quedar reducida a una media docena sobre los que van a centrarse todas las actuaciones estratégicas de ARDOA para el futuro próximo. Para ello, es conveniente ordenar las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades en función de su posibilidad, es decir, de la certeza o no que se tenga de que esas realidades se vayan a manifestar. El ordenamiento es, en este caso, una impresión subjetiva que puede darse entre idénticos valores, ya que siempre habrá una realidad “más posible” que otra.
- **Ordenación** de las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades **en función de su importancia / gravedad**, o lo que es lo mismo, de las incidencias que estos puntos pueden tener o no en el cumplimiento de los objetivos estratégicos. El ordenamiento es también en este caso una impresión subjetiva.
- La relación preliminar de oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades, y su ordenación por su grado de posibilidad así como por su grado de importancia / gravedad han marcado el camino que nos conducirá al **DAFO final**. En él deberán figurar los puntos considerados como más relevantes (normalmente media docena para cada concepto) que serán, a la postre, la base de nuestras decisiones estratégicas de marketing. La selección de media docena, aproximadamente, de puntos por cada concepto se debe a las siguientes razones:
 - El diagnóstico es siempre un esfuerzo de síntesis, por lo que –por principio– no podemos extraer una relación muy larga.
 - El diagnóstico debe sernos útil para formular la estrategia, por lo que si tenemos que “procesar” demasiados puntos, excepto que tengamos una mente privilegiada, lo vamos a pasar muy mal.
 - De ahí la necesidad de ser selectivos y quedarnos con lo más sobresaliente. Para ello, debemos elegir algún **criterio de selección**: por ejemplo, la posibilidad de que se dé o no ese punto con mayor o menor seguridad, y la trascendencia que ese punto tiene para la consecución o no de nuestros objetivos (en el supuesto de que se dé dicho punto), que es el sistema de selección propuesto en estas páginas. La selección se puede hacer de una de estas **dos formas**:

- Tomando aquellos puntos que obtengan una mejor valoración desde el producto de los dos factores a considerar (posibilidad e importancia), es decir aquellos que tienen mayor valor esperado –que es la forma como se ha seleccionado en ARDOA para construir el gráfico 5.11, aunque no expondremos en esta edición los pasos dados para llegar ahí–.
- Cogiendo los tres puntos que han obtenido los valores más altos en los cuadros en los que han sido ordenados según su posibilidad e importancia/gravedad.
- **“Gráfico en cruz”**: una vez seleccionados los más importantes, conviene presentarlos en una sola página, contraponiendo unos a otros como aparece en los gráficos 5.11 y 5.12, porque de esa forma logramos tener juntos todos los elementos que entran en juego para la elección de la estrategia (por supuesto, en combinación con los objetivos). “De un golpe de vista” podemos empezar a imaginar qué estrategias o, al menos, qué directrices estratégicas se derivan de ese “panorama” que tenemos ante nosotros.

En esta edición obviaremos los pasos iniciales (valoración de la importancia de las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades, determinación de su posibilidad, ordenación de las mismas según su posibilidad y su importancia y/o gravedad, y selección de las más importantes según el criterio de selección elegido) y presentamos, directamente, el resultado final:

En el mercado español:

De la observación del cuadro nº 5.4 se desprenden las siguientes oportunidades y amenazas para ARDOA:

- **Oportunidades:**
 - Los Crianzas, por su tamaño, TCM, y el MBU que aportan.
 - Los Vinos Especiales por su MBU y, en menor medida, por su tamaño y su TCM.
 - La escasa competencia existente en Grandes Vinos.
- **Amenazas:**
 - La fuerte competencia existente en los Graneles y en los Vinos Jóvenes que los hacen muy poco o nada atractivos para ARDOA.

- La competencia existente en los Vinos de Mesa, Crianzas, Reservas y Vinos Especiales, que les resta atractivo para ARDOA.

De la observación del cuadro nº 5.5 se deducen las siguientes fortalezas y debilidades de ARDOA:

• **Puntos Fuertes:**

- La buena posición competitiva de los Vinos Especiales y, en menor medida, de los Reservas, Graneles, Vinos de Mesa y Crianzas de ARDOA.
- La alta calidad percibida y la competitividad en precios de los Vinos Especiales de ARDOA, que ayudados por su buena imagen de marca y el buen servicio hacen de los mismos los mejores vinos de la bodega.
- La alta competitividad en precios y la buena posición competitiva que ARDOA tiene en los FCE de los Reservas.
- La excelente imagen de marca, la calidad percibida y el servicio de los Graneles y de los Vinos de Mesa de ARDOA.
- En los Crianzas, ARDOA tiene, con respecto a los FCE, una posición competitiva tan buena como su mejor competidor.

• **Puntos Débiles:**

- La mala posición competitiva de los Grandes Vinos y de los Vinos Jóvenes de ARDOA.
- La baja notoriedad de marca de los Grandes Vinos, los Vinos Especiales y los Vinos Jóvenes de ARDOA.
- ARDOA no es competitiva en precios en Graneles, Vinos de Mesa y Vinos Jóvenes.
- El 90% de las ventas de ARDOA se producen en vinos en los que nuestra posición competitiva es media: Crianzas (38%), Vinos de Mesa (26%) y Graneles (15%).

Incorporando otros puntos relevantes del análisis de la situación externa e interna podemos concluir el DAFO de ARDOA para el mercado español: cuadros nº 5.10 y 5.11.

CUADRO nº 5.10
OPORTUNIDADES Y AMENAZAS (Mercado español)

<u>OPORTUNIDADES</u>	<u>AMENAZAS</u>
<ul style="list-style-type: none"> • Los Crianzas, por su tamaño, tasa de crecimiento del mercado (TCM) y el margen bruto unitario (MBU) que aportan. • Los Vinos Especiales por su MBU y, en menor medida, por su tamaño y su TCM. • La escasa competencia existente en Grandes Vinos. • En general, crecimiento del vino de D.O. en detrimento del Vino de Mesa (tendencia del mercado hacia vinos de mayor calidad y preferencia del consumidor hacia vinos de mayor precio que asocia con calidad). • Imagen positiva del vino como producto saludable, incluido en la dieta mediterránea. Y sinergia con el sector del turismo y con el emergente ocio de lujo. • Recuperación de los precios a medio plazo. 	<ul style="list-style-type: none"> • La fuerte competencia existente en el Granel y en los Vinos Jóvenes que los hacen muy poco o nada atractivos para ARDOA. • La competencia existente en Vinos de Mesa, Crianzas, Reservas y Vinos Especiales que les resta atractivo para ARDOA. • Madurez del sector: alto grado de rivalidad; exceso de producción (altos volúmenes de stock); atomización de la oferta; reducción del consumo, especialmente del Vino de Mesa; alto poder de negociación de los clientes: penaliza las subidas de precio aunque luego al bajarlo se recupera la demanda. • Alta amenaza de sustitutivos para el vino por parte de las bebidas no alcohólicas y/o de "trago largo". • Inestabilidad de los precios. La subida del precio del vino, en términos generales, ha sido superior a la de otras bebidas sustitutivas. • Creciente importancia en los hábitos de consumo de las marcas de distribución y presión sobre los márgenes.

CUADRO nº 5.11
PUNTOS FUERTES Y PUNTOS DÉBILES (Mercado español)

<u>PUNTOS FUERTES</u>	<u>PUNTOS DÉBILES</u>
<ul style="list-style-type: none"> • La buena posición competitiva de los Vinos Especiales y, en menor medida, de los Reservas, Graneles, Vinos de Mesa y Crianza de ARDOA. • La alta calidad percibida y la competitividad en precios de los Vinos Especiales de ARDOA que ayudados por su buena imagen de marca y el buen servicio hacen de los mismos los mejores vinos de ARDOA. • La alta competitividad en precios y la buena posición competitiva que ARDOA tiene en los FCE de los Reservas. • La excelente imagen de marca, calidad percibida y servicio de los Graneles y de los Vinos de Mesa de ARDOA. • En los Crianzas, ARDOA tiene con respecto a los FCE una posición competitiva tan buena como su mejor competidor. • En general, la excelente imagen de ARDOA derivada de todo lo anterior y del hecho de contar con un buen equipo comercial y una muy buena red de distribución para el canal "horeca". 	<ul style="list-style-type: none"> • La mala posición competitiva de los Grandes Vinos y de los Vinos Jóvenes de ARDOA. • La baja notoriedad de marca de los Grandes Vinos, Vinos Especiales y Vinos Jóvenes de ARDOA. • ARDOA no es competitiva en precios en Graneles, Vinos de Mesa y Vinos Jóvenes. • El 90% de las ventas de ARDOA se producen en vinos en los que nuestra posición competitiva es media: Crianzas (38%), Vinos de Mesa (26%) y Graneles (15%). • Departamento y presupuesto de marketing inadecuados para el potencial de ARDOA en el mercado español. • Comunicación: campañas muy puntuales y con poco impacto en el cliente final.

En el mercado exterior:

De la observación del cuadro nº 5.7 se pueden extraer las siguientes oportunidades y amenazas para ARDOA:

• Oportunidades:

- Atractivo alto para los Reservas y para los Vinos Especiales de ARDOA, en el mercado exterior analizado (además de la apertura de nuevos mercados con la ampliación de la UE a los 25).
- Atractivo medio para los Crianzas y los Vinos de Mesa que, juntos, representan casi el 70% de las ventas de ARDOA en el mercado exterior.
- El tamaño del mercado exterior para los Vinos de Mesa, los Reservas y los Vinos Especiales, y un poco menos para los Crianzas.
- La TCM de los Crianzas y Reservas y, en menor medida, de los Vinos Especiales.
- La poca competencia para los Graneles y los Grandes Vinos de ARDOA.

• Amenazas:

- Atractivo bajo para los Vinos Jóvenes, los Graneles y los Grandes Vinos, que representan el 15% de las ventas de ARDOA en su mercado exterior.
- La fuerte competencia existente para los Vinos Jóvenes y los Crianzas, y un poco menos para los Vinos de Mesa, los Reservas y los Vinos Especiales.
- El bajo margen unitario de los Graneles y de los Vinos Jóvenes en el mercado exterior.

De la observación del cuadro nº 5.8 se deducen las siguientes fortalezas y debilidades de ARDOA:

• Puntos Fuertes:

- Buena posición competitiva de los Grandes Vinos y los Vinos Especiales (y un poco menos de los Reservas) de ARDOA.
- Posición competitiva media (con respecto los FCE del mercado exterior) del resto de vinos de ARDOA.
- El servicio prestado por ARDOA a sus clientes: tan bueno como el mejor.

- La calidad percibida de los vinos de ARDOA.
- La imagen de marca de sus vinos.
- **Puntos Débiles:**
 - Notoriedad de marca escasa, sobre todo en Grandes Vinos, en Vinos de Mesa, en Crianzas, y en Vinos Especiales.
 - Competitividad en precios de los Vinos Jóvenes y los Crianzas de ARDOA.
 - Peor presentación de las botellas de ARDOA que los principales competidores del mercado exterior.
 - Peor Relaciones Públicas de ARDOA que sus principales competidores.

Incorporando otros puntos relevantes del análisis de la situación externa e interna podemos concluir el DAFO de ARDOA para el mercado exterior: cuadros nº 5.12 y 5.13.

CUADRO n° 5.12
OPORTUNIDADES Y AMENAZAS (Mercado exterior)

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> • Atractivo alto para los Reservas y para los Vinos Especiales de ARDOA, en el mercado exterior analizado (además de la apertura de nuevos mercados con la ampliación de la UE a los 25). • Atractivo medio para los Crianzas y los Vinos de Mesa que, juntos, representan casi el 70% de las ventas de ARDOA en el mercado exterior. • El tamaño del mercado exterior para los Vinos de Mesa, los Reservas y los Vinos Especiales, y un poco menos para los Crianzas. • La TCM de los Crianzas y Reservas y, en menor medida, de los Vinos Especiales. • La poca competencia para los Graneles y Grandes Vinos de ARDOA. • Importancia mundial de España como país productor: tradición y cultura vitivinícola. 	<ul style="list-style-type: none"> • Atractivo bajo para los Vinos Jóvenes, los Graneles y los Grandes Vinos, que representan el 15% de las ventas de ARDOA en su mercado exterior. • La fuerte competencia existente para los Vinos Jóvenes y los Crianzas, y un poco menos para los Vinos de Mesa, los Reservas y los Vinos Especiales. • El bajo margen unitario de los Graneles y de los Vinos Jóvenes en el mercado exterior. • Alta amenaza de sustitutivos para el vino por las bebidas no alcohólicas. • Madurez del sector: alto grado de rivalidad; exceso de producción (altos volúmenes de stock); atomización de la oferta; reducción del consumo, especialmente del vino de mesa; alto poder de negociación de los clientes: penaliza las subidas de precio aunque luego al bajarlo se recupera la demanda. • Entrada de nuevos países productores (países emergentes: AUSTRALIA y SUDÁFRICA) y mayor tamaño de los países rivales frente a las empresas españolas.

CUADRO n° 5.13
PUNTOS FUERTES Y PUNTOS DÉBILES (Mercado exterior)

PUNTOS FUERTES	PUNTOS DÉBILES
<ul style="list-style-type: none"> • Buena posición competitiva de los Grandes Vinos y los Vinos Especiales (y un poco menos de los Reservas) de ARDOA. • Posición competitiva media (con respecto los FCE del mercado exterior) del resto de vinos de ARDOA. • El servicio prestado por ARDOA a sus clientes: tan bueno como el mejor. • La calidad percibida de los vinos de ARDOA. • La imagen de marca de sus vinos. • Equipo comercial: de calidad. 	<ul style="list-style-type: none"> • Notoriedad de marca escasa, sobre todo en Grandes Vinos, en Vinos de Mesa, en Crianzas, y en Vinos Especiales. • Competitividad en precios de los Vinos Jóvenes y los Crianzas de ARDOA. • Peor presentación de las botellas de ARDOA que los principales competidores del mercado exterior. • Peor Relaciones Públicas de ARDOA que sus principales competidores. • Departamento y presupuesto de marketing inadecuados para el potencial de ARDOA en el mercado exterior. • Comunicación muy mejorable.

Como ya indicamos algunas páginas atrás, nuestras fortalezas (puntos fuertes) dirigen sus miras al aprovechamiento de las oportunidades, mientras que nuestras debilidades (puntos débiles) deberían experimentar cierta mejoría si pensamos en eliminar ciertas amenazas. Hemos de pensar que una oportunidad no aprovechada puede llegar a convertirse en un problema (amenaza), y a la inversa, un problema solucionado puede abrir un campo de oportunidades para nuestra empresa, producto o marca. Para ello, la representación gráfica más sencilla y eficaz del DAFO –teniendo en cuenta la interrelación existente entre sus elementos– será la que nos ofrecen los “gráficos en cruz” 5.11 y 5.12, en los que ilustramos los puntos seleccionados para cada concepto.

GRAFICO 5.11

DAFO DE ARDOA PARA EL MERCADO ESPAÑOL

<p style="text-align: center;"><u>OPORTUNIDADES</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Los Crianzas, por su tamaño, tasa de crecimiento del mercado (TCM) y el margen bruto unitario (MBU) que aportan. • Los Vinos Especiales por su MBU y, en menor medida, por su tamaño y su TCM. • La escasa competencia existente en Grandes Vinos. • En general, crecimiento del vino de D.O. en detrimento del Vino de Mesa (tendencia del mercado hacia vinos de mayor calidad y preferencia del consumidor hacia vinos de mayor precio que asocia con calidad). • Imagen positiva del vino como producto saludable, incluido en la dieta mediterránea. Y sinergia con el sector del turismo y con el emergente ocio de lujo. • Recuperación de los precios a medio plazo. 	<p style="text-align: center;"><u>AMENAZAS</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • La fuerte competencia existente en el Granel y en los Vinos Jóvenes que los hacen muy poco o nada atractivos para ARDOA. • La competencia existente en Vinos de Mesa, Crianzas, Reservas y Vinos Especiales que les resta atractivo para ARDOA. • Madurez del sector: alto grado de rivalidad; exceso de producción (altos volúmenes de stock); atomización de la oferta; reducción del consumo, especialmente del Vino de Mesa; alto poder de negociación de los clientes; penaliza las subidas de precio aunque luego al bajarlo se recupera la demanda. • Alta amenaza de sustitutivos para el vino por parte de las bebidas no alcohólicas y/o de “trago largo”. • Inestabilidad de los precios. La subida del precio del vino, en términos generales, ha sido superior a la de otras bebidas sustitutivas. • Creciente importancia en los hábitos de consumo de las marcas de distribución y presión sobre los márgenes.
<p style="text-align: center;"><u>PUNTOS DÉBILES</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • La mala posición competitiva de los Grandes Vinos y de los Vinos Jóvenes de ARDOA. • La baja notoriedad de marca de los Grandes Vinos, Vinos Especiales y Vinos Jóvenes de ARDOA. • ARDOA no es competitiva en precios en Graneles, Vinos de Mesa y Vinos Jóvenes. • El 90% de las ventas de ARDOA se producen en vinos en los que nuestra posición competitiva es media. Crianzas (38%), Vinos de Mesa (26%) y Graneles (15%). 	<p style="text-align: center;"><u>PUNTOS FUERTES</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • La buena posición competitiva de los Vinos Especiales y, en menor medida, de los Reservas, Graneles, Vinos de Mesa y Crianzas de ARDOA. • La alta calidad percibida y la competitividad en precios de los Vinos Especiales de ARDOA que ayudados por su buena imagen de marca y el buen servicio hacen de los mismos los mejores vinos de ARDOA. • La alta competitividad en precios y la buena posición competitiva que ARDOA tiene en los FCE de los Reservas. • La excelente imagen de marca, calidad percibida y servicio de los Graneles y de los Vinos de Mesa de ARDOA. • En los Crianzas, ARDOA tiene con respecto a los FCE una posición competitiva tan buena como su mejor competidor.

GRÁFICO 5.12
DAFO DE ARDOA PARA EL MERCADO EXTERIOR

OPORTUNIDADES

- Atractivo alto para los Reservas y para los Vinos Especiales de ARDOA, en el mercado exterior analizado (además de la apertura de nuevos mercados con la ampliación de la UE a los 25).
- Atractivo medio para los Crianza y los Vinos de Mesa que, juntos, representan casi el 70% de las ventas de ARDOA en el mercado exterior.
- El tamaño del mercado exterior para los Vinos de Mesa, los Reservas y los Vinos Especiales, y un poco menos para los Crianzas.
- La TCM de los Crianzas y Reservas y, en menor medida, de los Vinos Especiales.
- La poca competencia para los Graneles y Grandes Vinos de ARDOA.
- Importancia mundial de España como país productor: tradición y cultura vitivinícola.

AMENAZAS

- Atractivo bajo para los Vinos Jóvenes, los Graneles y los Grandes Vinos, que representan el 15% de las ventas de ARDOA en su mercado exterior.
- La fuerte competencia existente para los Vinos Jóvenes y los Crianzas, y un poco menos para los Vinos de Mesa, los Reservas y los Vinos Especiales.
- El bajo margen unitario de los Graneles y de los Vinos Jóvenes en el mercado exterior.
- Alta amenaza de sustitutivos para el vino por las bebidas no alcohólicas.
- Madurez del sector: alto grado de rivalidad; exceso de producción (altos volúmenes de stock); atomización de la oferta; reducción del consumo, especialmente del vino de mesa; alto poder de negociación de los clientes: penaliza las subidas de precio aunque luego al bajarlo se recupera la demanda.
- Entrada de nuevos países productores (países emergentes: AUSTRALIA Y SUDÁFRICA) y mayor tamaño de los países rivales frente a las empresas españolas.

PUNTOS DÉBILES

- Notoriedad de marca escasa, sobre todo en Grandes Vinos, en Vinos de Mesa, en Crianzas, y en Vinos Especiales.
- Competitividad en precios de los Vinos Jóvenes y los Crianzas de ARDOA.
- Peor presentación de las botellas de ARDOA que los principales competidores del mercado exterior.
- Peor Relaciones Públicas de ARDOA que sus principales competidores.
- Departamento y presupuesto de marketing inadecuados para el potencial de ARDOA en el mercado exterior.
- Comunicación muy mejorable.

PUNTOS FUERTES

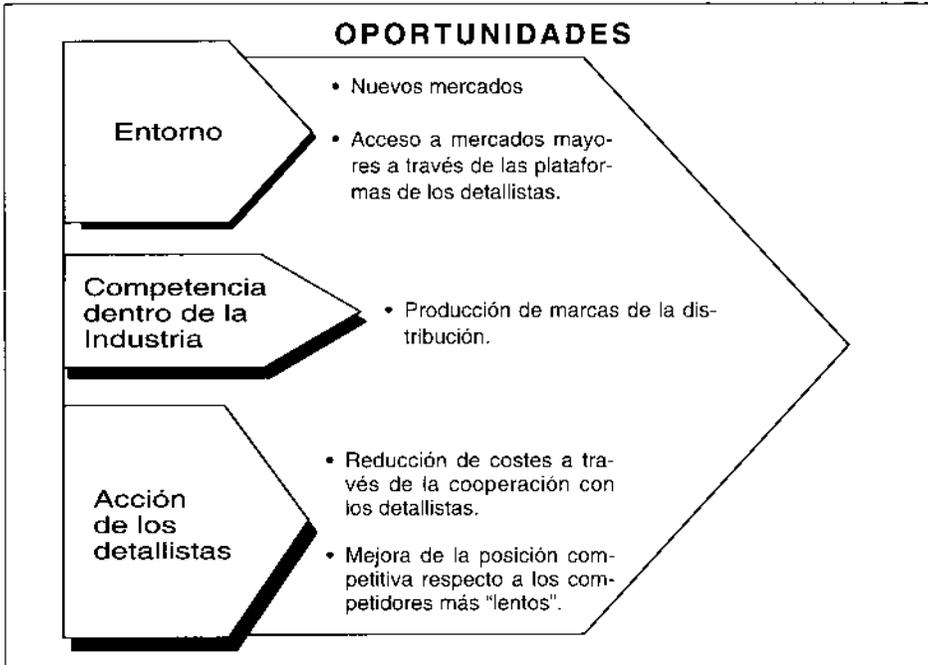
- Buena posición competitiva de los Grandes Vinos y los Vinos Especiales (y un poco menos de los Reservas) de ARDOA.
- Posición competitiva media (con respecto los FCE del mercado exterior) del resto de vinos de ARDOA.
- El servicio prestado por ARDOA a sus clientes: tan bueno como el mejor.
- La calidad percibida de los vinos de ARDOA.
- La imagen de marca de sus vinos.
- Equipo comercial: de calidad.

Rescapitulando:

- El diagnóstico de la situación, siempre que sea posible, es conveniente hacerlo utilizando dos herramientas: la matriz de posición competitiva y el DAFO. Decimos “siempre que sea posible” ya que, si la empresa no tiene varias líneas de productos no tiene sentido utilizar la matriz de posición competitiva.
- La utilización de ambas herramientas no sólo nos da un diagnóstico mucho más completo sino que, además, las conclusiones de las “tablas base” de dicha matriz (cuadros nº 5.7, 5.8 y 5.9) permiten deducir las principales oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades. En efecto, del cuadro nº 5.7 se obtienen las primeras oportunidades y amenazas que muestra el cuadro nº 5.10. Y de los cuadros nº 5.8 y 5.9 se deducen las principales fortalezas y debilidades que recoge el cuadro nº 5.11.
- Cuando las ventas en los mercados exteriores suponen un porcentaje importante de la facturación de la empresa, como es el caso de ARDOA, el diagnóstico hay que hacerlo tanto para el mercado español (gráficos 5.8 y 5.11) como para cada uno de los mercados exteriores importantes que tenga la empresa. En nuestro caso, para simplificar, los hemos englobado bajo el epígrafe “mercado exterior” (gráficos 5.10 y 5.12).

ANEXO 4:

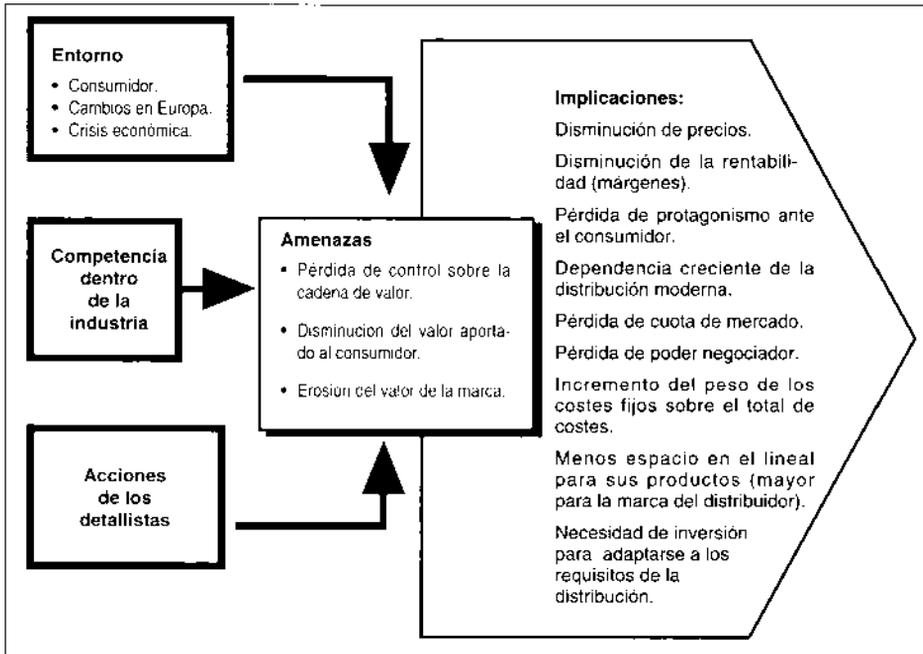
OPORTUNIDADES PRODUCIDAS POR LOS CAMBIOS EN LA CADENA DE VALOR ALIMENTARIA



Fuente: Roland Berger (1994).

ANEXO 5:

AMENAZAS PARA LA INDUSTRIA ALIMENTARIA



Fuente: Roland Berger (1994).

CAPÍTULO 6

Tercera Etapa: Fijación de los Objetivos de Marketing

“¿Me podría indicar, por favor, hacia dónde debo dirigirme desde aquí?”, preguntó Alicia.

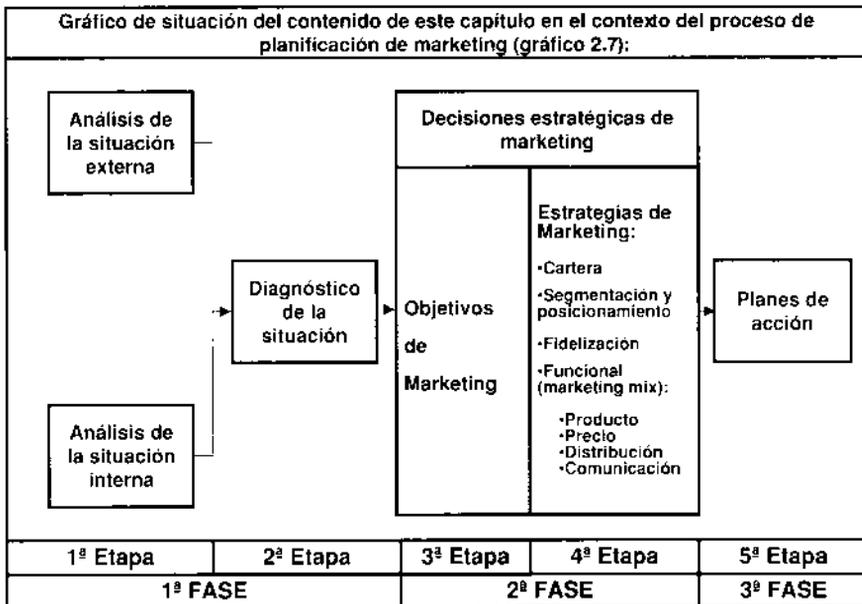
“Eso depende en gran parte de a dónde quieras llegar”, dijo el gato.

“No me importa demasiado a dónde”, respondió Alicia.

“Entonces, da igual hacia dónde te dirijas”, dijo el gato.

Lewis Carrol, en «Alicia en el País de las Maravillas»

- 6.1. Introducción: importancia de las decisiones estratégicas.
- 6.2. Objetivos de marketing.
- 6.3. Tipos de objetivos.
- 6.4. Criterios para la elección de los objetivos de marketing.
- 6.5. Objetivos de marketing de ARDOA.



6.1. INTRODUCCIÓN: IMPORTANCIA DE LAS DECISIONES ESTRATÉGICAS

Aunque a menudo no lo percibamos, el quehacer diario es un ejemplo permanente de toma de decisiones importantes. A lo largo del día –de cualquier día– resulta inevitable encontramos con situaciones que nos obligan a elegir o a rechazar, a hacer o a deshacer, a poner o a quitar... Esperamos que todas las decisiones que tomamos se traduzcan en resultados visibles, y que lo hagan de una manera rápida, casi instantánea.

Podríamos afirmar que esa “impaciencia” por ver los resultados de nuestras decisiones es una especie de rasgo natural del género humano (excepto cuando, por ejemplo, decidimos que nuestro hijo debe seguir estudiando en vez de ponerse a trabajar ya, o elegimos su carrera, porque queremos que de mayor sea... Somos conscientes de que entonces estamos decidiendo hoy lo que queremos que sea nuestro hijo de mayor. Solemos decir que estamos planificando su futuro, cuando lo que realmente estamos haciendo es tomar una decisión de largo alcance y sumamente transcendente: estamos tomando una decisión estratégica para el devenir de esa persona).

Pues bien, al hablar de marketing y de decisiones estratégicas tenemos que entender que la cultura de la inmediatez, de la “impaciencia”, constituye un lastre del que es necesario desprenderse si queremos buscar la eficacia. Las **decisiones estratégicas de marketing** (los objetivos de marketing y las estrategias de marketing, que en un plan de marketing estratégico son siempre decisiones de largo alcance) son las más trascendentales en un plan de esta naturaleza, aunque a corto plazo sean las que menos resultados visibles presenten, igual que ocurre con cualquier decisión estratégica (empresarial, política, personal, social, económica, etc.).

Tenemos que saber diferenciar muy claramente, antes de entrar de lleno en esta tercera etapa del plan, entre lo que representan las decisiones estratégicas (medio-largo plazo) y lo que buscan las decisiones operativas (corto plazo). Ganar una batalla puede que sea considerado como un éxito desde el punto de vista operativo, pero si esa victoria ha dañado mis recursos irreparablemente para la siguiente batalla comprenderemos que ha sido un fracaso, desde un punto de vista estratégico.

El General Schwarzkopf, comandante en jefe de las fuerzas aliadas de la "Guerra del Golfo" en 1991, lo sabía muy bien cuando allá por el 5 de febrero del citado año (cuando todavía no estaba nada claro *quién ganaría la guerra*, dado que Saddam Husein nos sorprendía casi diariamente con el *deslumbrante éxito de alguna batalla*) decía: "Saddam no es un militar. Piensa en términos tácticos, nunca desde un punto de vista estratégico". No en vano, forma ya parte de la cultura popular el dicho siguiente: "lo importante no es ganar una batalla, sino ganar la guerra".

Una decisión estratégica responde a la pregunta: ¿Estamos haciendo lo correcto (lo que se debe hacer)? Mientras que ante una decisión operativa la cuestión que nos planteamos es más bien: ¿Estamos haciendo las cosas correctamente (estamos haciendo bien lo que estamos haciendo)? (Una vez más nos viene a la mente el dicho popular: "Más vale hacer mal lo que se debe hacer que hacer bien lo que no se debe hacer"). Saber lo que se debe hacer supone saber dónde queremos llegar (objetivos) y cómo lo vamos a intentar (estrategias). Supone saber dónde vamos: tener clara la flecha que marca el rumbo a seguir por la empresa.

Hablando en términos de marketing, supone decidir si queremos obtener hoy más rentabilidad o más participación de mercado (importante decisión estratégica que deberemos adoptar en la etapa de objetivos de marketing), y si para ello vamos a lanzar nuevos productos o vamos a ir a mercados nuevos o si debemos diversificar la empresa, o si debemos dirigirnos a otros segmentos de mercado, o a los mismos pero con otro posicionamiento, etc. (importantes decisiones estratégicas que contemplaremos en el capítulo siguiente al hablar de estrategias de marketing). Solemos decir –y ello es una muestra clara de la transcendencia de este tipo de decisiones– que mientras no podamos conseguir una posición singularizada e identificable en el mercado o mientras no obtengamos ventajas competitivas duraderas, nuestro negocio no triunfará.

Pues bien, para ello la empresa debe tener un buen conocimiento de sí misma, de sus fuerzas, de sus debilidades, de sus oportunidades y amenazas, de sus objetivos, etc. y que esa información sea compartida al menos por sus directivos. La empresa necesita "agarrar" el entorno de su mercado, no tanto con números y estadísticas como con conocimientos cualitativos, y utilizar esa información para tomar las oportunas decisiones estratégicas de marketing para que, una vez que se pongan en práctica a través de los correspondientes planes de acción, den los frutos deseados.

En este sentido, sería oportuno recordar ciertas decisiones estratégicas erróneas propias de la no adaptación al cambio cultural que estamos viviendo en el entorno empresarial. Podríamos señalar como errores más frecuentes:

1. No identificar el valor en el cliente, ni detectar por tanto las áreas de generación de valor. Nueno (1994) señala al respecto: *"los consumidores sólo pagarán más por aquellos productos que signifiquen una provisión de valor por dinero genuinamente superior a la de la competencia"*.
2. No determinar los segmentos estratégicos, con lo que se ignora a los verdaderos clientes y no se definen bien los que en la práctica son nuestros competidores directos.
3. Seguimiento ciego del líder, contraviniendo la *"ley de la escalera: la estrategia a utilizar depende del peldaño que se ocupe en la escalera"* (Ries y Trout, 1993).
4. Planificar para la tendencia y no para el cambio.
5. No identificar los clientes importantes o estratégicos. Esto cada vez tiene más importancia, ya que nos enfrentamos al fin del *mass marketing* en un momento en que se necesita, más que nunca, establecer relaciones duraderas con los clientes: en mercados maduros hay menos clientes potenciales, por lo que cobra más importancia la actividad de marketing tendente a retener o fidelizar los clientes.
6. Otorgar importancia a lo cuantitativo frente a lo cualitativo. Nueno (1994) apostilla en este sentido: *"demasiadas empresas siguen dirigidas por prioridades financieras y demasiado pocas con criterios de liderazgo de mercado"*.
7. Ignorar los intangibles (por ej. los conceptos de valor percibido, precio percibido o imagen de marca) y su gestión (tan importante en marketing).
8. Convertir los planes de gestión y de marketing en el ejercicio rutinario de todos los años.

Pasemos ya a presentar los criterios a tener en cuenta a la hora de plantear los objetivos de marketing (primer grupo de decisiones estratégicas a adoptar en un plan de marketing).

6.2. OBJETIVOS DE MARKETING

Antes de nada, debemos señalar algunos principios básicos de formulación de estos objetivos:

- El primero de ellos es que los objetivos de marketing se supeditarán siempre a los objetivos y estrategias corporativas (recorremos cómo decíamos en el capítulo 2 que el plan de marketing está supeditado al plan estratégico, y que éste marca directrices para la elaboración de los planes operacionales de las diferentes áreas funcionales de la empresa. Pues bien, las principales directrices son los objetivos y estrategias corporativas decididas por la empresa en dicho plan: gráfico 2.4).
- El segundo, que deben ser concretos (por tanto cuantitativos, siempre que sea posible), realistas (¡ ojo con las limitaciones internas y externas al crecimiento!), voluntaristas, motor de la actividad comercial y coherentes tanto entre sí como con los objetivos corporativos. A la hora de redactar los objetivos de marketing debemos exigirnos concreción ya que un objetivo es, en definitiva, la base sobre la que se afianzará la dirección estratégica de nuestra empresa y, por tanto, expresarlo de forma ambigua o poco clara nunca facilitará la solidez y la armonía del plan en el que esté incluido. La esencia de todo objetivo es solucionar un problema de la empresa o sacar rendimiento de una oportunidad de mercado, de ahí la importancia que supone para nuestro plan de marketing el hecho de mimar la redacción-definición de los objetivos, cuantificándolos siempre que sea posible, definiendo con precisión las fechas en las que los queremos alcanzar, en qué áreas geográficas, para qué tipo de productos o servicios, etc.
- Otro aspecto reseñable es que los objetivos de marketing están sustentados sobre supuestos o hipótesis de partida o escenarios que se habrán contemplado en el análisis de la situación. Aquí reside, en buena medida, la dificultad que la elaboración de todo plan de marketing conlleva, ya que no es fácil analizar la realidad del pasado, resulta complicado analizar la situación presente, y constituye todo un reto prever situaciones de futuro. Esta capacidad de "videncia" del futuro puede distinguir a las empresas triunfadoras de las que no lo son.

En el orden operativo, podríamos recordar ciertos requisitos, más o menos aceptados, para la redacción de los objetivos de marketing:

- En general, un objetivo bien redactado comienza con un **verbo de acción o consecución** (aumentar..., explotar..., consolidar..., penetrar...), propone **un solo resultado** clave a lograr y **un plazo de ejecución** (aunque debe tener también cierta flexibilidad).
- Siempre debe ser **coherente** con los recursos de los que dispone la empresa.
- El objetivo establece el **"qué"** y el **"cuándo"** más que el "cómo" y el "por qué".
- El objetivo es **consecuente** con las políticas y prácticas básicas de la empresa.
- Los objetivos deben ser **realistas y alcanzables** pero con la tensión necesaria del que persigue ser el mejor. Sin esta tensión generada por objetivos **ambiciosos** nunca sabremos lo que la empresa puede dar de sí.
- Los objetivos se registran y comunican **por escrito** a los responsables o secciones afectados en su consecución, tratando por ello que sean fácilmente comprensibles por todos.

No debemos dejar de pensar en ningún momento que la inversión que nuestra empresa realice en materia de marketing deberá estar justificada como cualquier otra, y que esto exige que el logro de los objetivos de marketing trazados en nuestro plan se acredite con el tiempo y que los recursos utilizados para ello se vean justificados.

6.3. TIPOS DE OBJETIVOS

Si, como hemos señalado, los objetivos de marketing deben estar supeditados a los objetivos corporativos, no estará de más dedicar unas breves líneas a dos aspectos que condicionan claramente el sistema de objetivos de una empresa: su dimensión y las características del mercado en el que actúa.

6.3.1. Objetivos estratégicos diferentes según la dimensión de la empresa: efecto en los objetivos de marketing

La primera reflexión que debemos hacer es que los objetivos estratégicos serán diferentes según la dimensión de la empresa:

- En efecto, se ha podido comprobar que ser grande es hoy la clave de la supervivencia y que ésta pasa por la búsqueda de la masa crítica. En mercados cada vez más globalizados, las empresas deben crecer y alcanzar la talla crítica de su sector para ser competitivas.

Es en los últimos años cuando se pueden leer titulares como **“Necesitamos masa crítica”** (*Cinco Días*, 5 de mayo de 1998) o reflexiones como la de Jarillo en un artículo de *El País* (27 de noviembre de 1998): *“Un proceso de fusión tiene sentido cuando el tamaño de las empresas que se fusionan está por debajo de la **talla crítica** necesaria para ser eficiente”* por lo que critica que “se justifiquen determinadas fusiones en términos de alcanzar la masa crítica cuando las dos empresas que se fusionan están claramente por encima de ese tamaño”.

Pero no es menos cierto que, una vez que se produce la fusión o absorción de grandes grupos (por ejemplo, Daimler y Chrysler), otros se quedan descolgados y/o se ven obligados a tomar posiciones en la misma dirección (Ford y Volvo o Nissan y Renault).

“En una época en que la mayoría de los ejecutivos del sector cree que las empresas automovilísticas necesitan unirse para lograr economías de escala, la posición de BMW como fabricante número 14 del mundo parece vulnerable. La mayoría de los analistas cree que BMW necesita actuar para asegurar su **supervivencia** en el largo plazo”.

(Fuente: *Wall Street Journal*, edición España, 9 de febrero de 1999)

Esté o no justificada en estos términos la decisión de crecer mediante este tipo de estrategias, el hecho objetivo es que la prensa especializada de nuestros días está repleta de casos de empresas fusionadas o en procesos de fusión porque, a pesar de su importante dimensión actual, las empresas que se fusionan están por debajo de la talla crítica necesaria para ser eficientes en mercados relevantes mucho más grandes como consecuencia de la globalización de los mismos.

“Si queremos ser eficientes y competir con los gigantes europeos (un ejemplo, el Deutsche Bank es ocho veces el BBV), si queremos mantener la independencia, si queremos capitalizar movimientos como el que hemos realizado en Latinoamérica tenemos que tener una dimensión, sistemas productivos y **masas críticas** que no son las que tenemos”, declaraba Gonzalo Terreros, director del BBV en una conferencia pronunciada en Pamplona meses antes de la fusión con Argentaria.

- Ahora bien, no todas las empresas pueden ser grandes, y hay otras que ni siquiera se lo plantean: mientras puedan, prefieren mantenerse independientes y con un tamaño menor.

De ahí que, como exponemos en el cuadro nº 6.1, los objetivos estratégicos corporativos suelen ser la consolidación de la empresa en el mercado, el crecimiento de su facturación y la rentabilidad a corto, pero dando una importancia muy distinta a cada uno de ellos según la dimensión de la empresa.

CUADRO nº 6.1
SISTEMA DE OBJETIVOS CORPORATIVOS SEGÚN
EL TAMAÑO DE LA EMPRESA

Objetivos	Empresa grande	Empresa de tamaño mediano		Empresa pequeña
		Pervivencia	Venderse	
Consolidación	3.º	1.º	3.º	1.º
Crecimiento	1.º	2.º	2.º	3.º
Rentabilidad	2.º	3.º	1.º	2.º

Hasta la fecha, Pascual parece ser un ejemplo de empresa que desea mantenerse independiente: "Es mejor ser más grande, sin duda, pero no a cualquier precio", comentaba a *Actualidad Económica* (2 al 8 de noviembre de 1998) el secretario general de la empresa, Ricardo Oñate. "La compañía láctea cuenta con la dimensión que muchos consideran mínima para una empresa nacional, una facturación próxima a los seiscientos millones de euros", añadía la redactora del artículo.

- En efecto, en el caso de las grandes empresas de cualquier sector, el sistema más habitual de objetivos corporativos es el siguiente:

1.º *Crecimiento: tasas altas de crecimiento.*

2.º *Rentabilidad.*

3.º *Consolidación.*

En el inmediato futuro, el objetivo principal de las grandes empresas parece que va a seguir siendo el crecimiento en vez de la rentabili-

dad a corto ya que, como hemos señalado, para ellas ser grande es clave para su supervivencia y ésta pasa por la búsqueda de la masa crítica. Más a largo plazo, como consecuencia del asentamiento en el nuevo mercado ampliado, los objetivos serán diferentes y tendrán que centrarse en la orientación al mercado y en la búsqueda de mayores cotas de rentabilidad.

- Por el contrario, la pequeña empresa debe buscar primero su consolidación alcanzando un determinado nivel de rentabilidad a corto, haciéndose a la idea de que como no va alcanzar la masa crítica debe renunciar a cotas tan altas de crecimiento como las perseguidas por las empresas grandes. De ahí que su sistema de objetivos sea:
 - 1.º *Consolidación: supervivencia.*
 - 2.º *Rentabilidad a corto.*
 - 3.º *Crecimiento (sólo vegetativo).*

“El tamaño y la integración decidirán el futuro. Las economías de escala y el exceso de capacidad de producción instalada mantienen abierto el proceso de fusiones y alianzas” era el titular y subtítular de *El País* (25 de octubre de 1998) refiriéndose al sector automovilístico.

Al tratar de contestar la pregunta sobre cuántos grandes fabricantes quedarán el próximo siglo, los expertos concluyen que “cuando menos la mitad de los actuales y, aunque de distinta índole según las implicaciones, coinciden en señalar que la producción mínima rentable va a estar más lejos de los dos millones de automóviles al año (cifra en la que estaba fijada, en la década de los ochenta, la masa crítica del sector). Otros analistas la sitúan en una cuota mínima del 7 al 8% del mercado mundial”.

- Mientras que la empresa de tamaño medio tendrá un sistema u otro de objetivos según tenga voluntad de perdurar en el negocio con el mayor grado de independencia posible o por el contrario ya “haya tirado la toalla” por haber llegado a la conclusión de que, con esa dimensión, ni puede hacer viable su empresa ni va a conseguir ser alguien en el sector.

En el primer caso, cuando la Pyme va buscando su pervivencia en el mercado pero la empresa no está en masa crítica, su sistema de objetivos debe ser:

- 1.º *Consolidación.*
- 2.º *Crecimiento alto para alcanzar la masa crítica.*
- 3.º *Rentabilidad a corto.*

Los medios de comunicación están recogiendo continuamente muestras fehacientes del sistema de objetivos citado. En efecto, en el cuadro nº 6.5 podremos observar las altas tasas de crecimiento experimentadas en el último año por algunas de las empresas de distribución que están tratando de consolidarse en el mercado español a base de crecimientos altos que les permitan ser alguien en su respectivo subsector de actividad.

Una muestra de que estos crecimientos tan altos suelen ser a costa de rentabilidad a corto nos la ofrece Adolfo Domínguez que, según *Actualidad Económica* (6 de diciembre de 1998), *“está pagando su fuerte crecimiento. La apertura masiva de tiendas en el extranjero, emprendida para justificar un tamaño y dinamismo relevante cuando salió a Bolsa, ha perjudicado la gestión de stocks y, de paso, los beneficios (caída del 22% del beneficio neto) y la cotización”*.

En la prensa especializada puede leerse que, el Círculo de Empresarios se ha subido al carro general de la modernidad al aceptar que *“el crecimiento rentable, como clave de creación de valor, se está convirtiendo en un objetivo de la gestión empresarial en un mundo abierto y global, ya que tiene una alta correlación con la creación de valor para el accionista”*. Pero recomienda seguir el decálogo que recogemos en el cuadro nº 6.2.

Sin embargo, cuando la empresa ya ha decidido venderse, su sistema de objetivos cambia:

- 1.º *Rentabilidad a corto.*
- 2.º *Crecimiento (no mucho más que el mercado).*
- 3.º *Consolidación.*

En este caso, la empresa tiene que conseguir ser atractiva a posibles compradores. Estos van a valorar su presencia en el mercado, por lo que el crecimiento estará presente en sus objetivos. Y, como a la empresa le interesará que la valoración que haga su posible comprador sea lo más alta posible, la búsqueda de la rentabilidad a corto será su principal meta.

En resumen, la forma como la empresa va buscando preferentemente su consolidación en el mercado varía según su dimensión:

- La empresa grande, y aquella de tamaño medio que aspira a ser alguien en el sector, necesitan marcarse objetivos ambiciosos de **crecimiento** para alcanzar o mantener su talla crítica, para lo que están dispuestas a sacrificar rentabilidad a corto.

CUADRO nº 6.2
DECÁLOGO PARA EL CRECIMIENTO RENTABLE

Decálogo	Observaciones
1. No se puede crecer de golpe, sino en largos periodos de tiempo.	<ul style="list-style-type: none"> • Sólo un 10% de las principales mayores empresas norteamericanas consiguieron un crecimiento rentable y sostenido entre 1985 y 1996.
2. Aprovechar el potencial de recursos humanos de España.	<ul style="list-style-type: none"> • El PIB per cápita en 1996 (76,7%) se logró con una tasa de ocupación (47,2%) muy inferior a la media de la UE (60,4%).
3. La estrategia para crecer debe ser la prioridad de la agenda.	<ul style="list-style-type: none"> • Los paradigmas de la última década (reingeniería, <i>downsizing</i>, etc.) pasan a un segundo plano.
4. Aprovechar las oportunidades que ofrece la globalización.	<ul style="list-style-type: none"> • La expansión de los mercados de capitales, la revolución digital y los mercados emergentes del Este asiático.
5. Desarrollar carteras de negocios en distintas etapas de maduración.	<ul style="list-style-type: none"> • Los mercados valoran positivamente una actividad empresarial con negocios consolidados, en desarrollo y de futuro.
6. Modular el crecimiento.	<ul style="list-style-type: none"> • Para reducir el riesgo de la inversión en que se incurre.
7. Ser conscientes de los condicionantes externos a la empresa.	<ul style="list-style-type: none"> • Se necesita actuar en un entorno macroeconómico estable.
8. Partir de unas condiciones económicas sanas.	<ul style="list-style-type: none"> • Es la mejor forma de abordar un crecimiento rentable y sostenido.
9. Tener una cultura de liderazgo fundada en la visión de la empresa compartida, el desarrollo de la gestión del conocimiento y el sentido de la innovación.	<ul style="list-style-type: none"> • Importancia de la cultura corporativa.
10. Ser conscientes de que es fácil fracasar en esta estrategia.	<ul style="list-style-type: none"> • Recuérdese la observación nº 1.

Fuente: Adaptación del informe de crecimiento del Círculo de Empresarios (1998).

- Por el contrario, para la empresa pequeña (y para la de tamaño medio que ha decidido "tirar la toalla") la **rentabilidad a corto** es la única vía de seguir manteniéndose en el negocio.

Estos objetivos estratégicos corporativos condicionarán los objetivos de marketing de la empresa. Y como obtener elevados objetivos de rentabilidad y crecimiento al mismo tiempo es normalmente imposible, el director de marketing se encontrará que la directriz que recibirá del plan estratégico de su empresa será hacer más énfasis en uno (rentabilidad a corto) u otro (crecimiento), según el caso.

6.3.2. Efecto de la madurez de los mercados en la definición de los objetivos de marketing

Al impacto de la dimensión de la empresa en la definición de su sistema de objetivos corporativos debe sumarse el de la situación de su mercado relevante.

En efecto, con independencia del sistema de objetivos corporativos de una empresa, otro elemento condicionante de los objetivos de marketing suele ser la etapa del ciclo de vida en la que se encuentren los productos de la empresa.

Así, si la empresa se encuentra en mercados en expansión (como ha sido el caso de la mayor parte de los mercados en occidente, en las últimas décadas), la empresa optará por objetivos de crecimiento en vez de rentabilidad a corto porque desea consolidarse en ellos para cuando llegue la etapa de madurez. Sabe que la búsqueda de rentabilidades altas en el corto plazo puede constituir "pan para hoy, hambre para mañana" ya que la competencia puede estar "invirtiendo" para alcanzar mayores cuotas de mercado que, a la larga, le darán mayores tasas de rentabilidad (correlación demostrada por el proyecto PIMS: véase el gráfico 6.5).

Pero las empresas no siempre tienen la suerte de encontrarse en mercados en crecimiento o, aunque existan mercados lejanos con esas características, quizás su decisión estratégica corporativa haya sido renunciar a ellos por razones diversas.

En estos casos, cada vez más frecuentes por una razón u otra para las empresas de nuestro entorno, el nulo crecimiento del mercado hace que la única forma de crecer sea a costa de la competencia. O, lo que es lo mismo, aquellas empresas que por las razones arriba aducidas quieran crecer lo podrán hacer quitando clientes a otras.

En este contexto, el cliente se convierte en un factor escaso que hay que saber gestionar bien. Mientras que hasta hace pocos años, en la cultura de las organizaciones y sobre todo en los departamentos comerciales y de marketing, los verbos que habían imperado eran crecer, captar y conseguir nuevos clientes, ahora empiezan a conjugarse con mayor insistencia otros como satisfacer, cuidar, mimar, retener o fidelizar a los clientes actuales.

En otras palabras, cada vez más empresas están dejando de hacer tanto hincapié en el crecimiento y se están planteando opciones más defensivas como retener a los clientes/consumidores/usuarios actuales, recuperar los perdidos o fidelizarlos a partir de directrices como:

- *Mantener y mejorar sus niveles de satisfacción y lealtad, para retenerlos.*
- *Estimular la repetición de compra o simplificarla, para favorecer la reposición.*
- *Reducir las posibilidades de cambio o incrementar los costes de cambio.*

O, aunque sigan marcándose objetivos de crecimiento, saben que los alcanzarán mejor en tanto en cuanto consigan captar nuevos clientes sin perder los clientes actuales. Por lo que, algo que siempre estaba implícito en el sistema de objetivos de marketing de cualquier empresa (la satisfacción y fidelización de sus clientes para retenerlos) "se ha puesto de moda" como objetivo prioritario de marketing.

Máxime cuando se está comprobando empíricamente que, entre las muchas ventajas que traen los clientes fieles, están las siguientes:

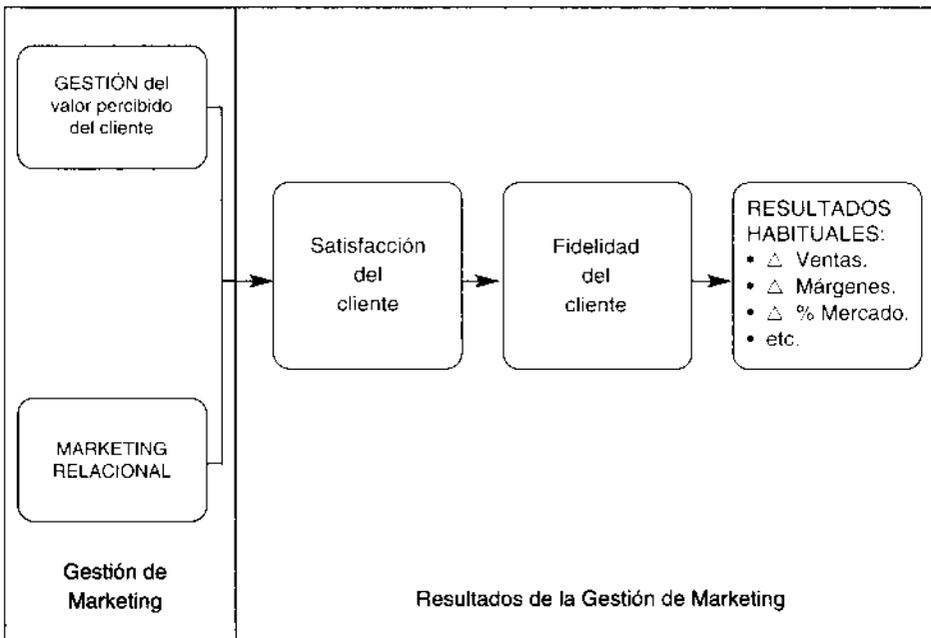
- Un cliente fiel tiende a hacer sus compras en nuestra empresa mucho más que el cliente no fidelizado.
- La cantidad media comprada suele ser superior, con los consiguientes menores costes de transacción.
- Menores costes de marketing para nosotros y mayores para nuestros competidores (la lealtad es una "barrera" en las mentes de nuestros clientes fieles).
- Oferta comercial cada vez más adecuada, gracias a conocer cada vez mejor al cliente. Los clientes de toda la vida son una fuente de ideas para mejorar la oferta y la calidad de nuestro servicio.
- Menor sensibilidad del cliente a los precios altos, lo que permite obtener mayores márgenes y no verse tan afectado por las ofertas de determinados competidores.

- Publicidad boca-oído gratuita, con la ventaja adicional de que un cliente fiel es un medio de comunicación mucho más barato y creíble que la publicidad general.
- Aumento de la satisfacción y el rendimiento del personal de la empresa.

Ahora bien, no conviene olvidar que la fidelidad debe ser contemplada como algo que se crea a lo largo del tiempo y que es fruto de la reflexión del cliente sobre la satisfacción obtenida en compras anteriores. No se trata de un acto aislado, sino de aplicar continuamente una política de fidelización eficaz: atraer al cliente, mantenerle permanentemente satisfecho y reaccionar rápidamente ante cualquier señal de insatisfacción.

Como el gráfico 6.1 ilustra, una buena gestión de marketing relacional puede ayudar a mejorar la satisfacción y lealtad del cliente, permitiéndonos obtener los resultados deseados en los parámetros más habituales de definición de objetivos de marketing: aumento de ventas, incremento de márgenes o crecimiento de la cuota de mercado.

GRÁFICO 6.1
PROCESO DE FORMACIÓN DE LA FIDELIDAD DEL CLIENTE



6.3.3. Objetivos de marketing más habituales

Atendiendo a su naturaleza, distinguiremos dos tipos de objetivos de marketing: objetivos cuantitativos y objetivos cualitativos. Los primeros se caracterizan por proponer logros mensurables para la empresa, expresados en cifras concretas. Los objetivos cualitativos proponen metas más genéricas y menos tangibles, aunque no por ello menos importantes o exigibles.

Normalmente, los **objetivos cuantitativos** se refieren a incrementos en la participación de mercado, en la rentabilidad, en el volumen de ventas (ver cuadro nº 6.3), en el nivel de satisfacción y fidelización de nuestros clientes, o a mejoras en la cobertura de distribución, la penetración, los beneficios o el margen de contribución.

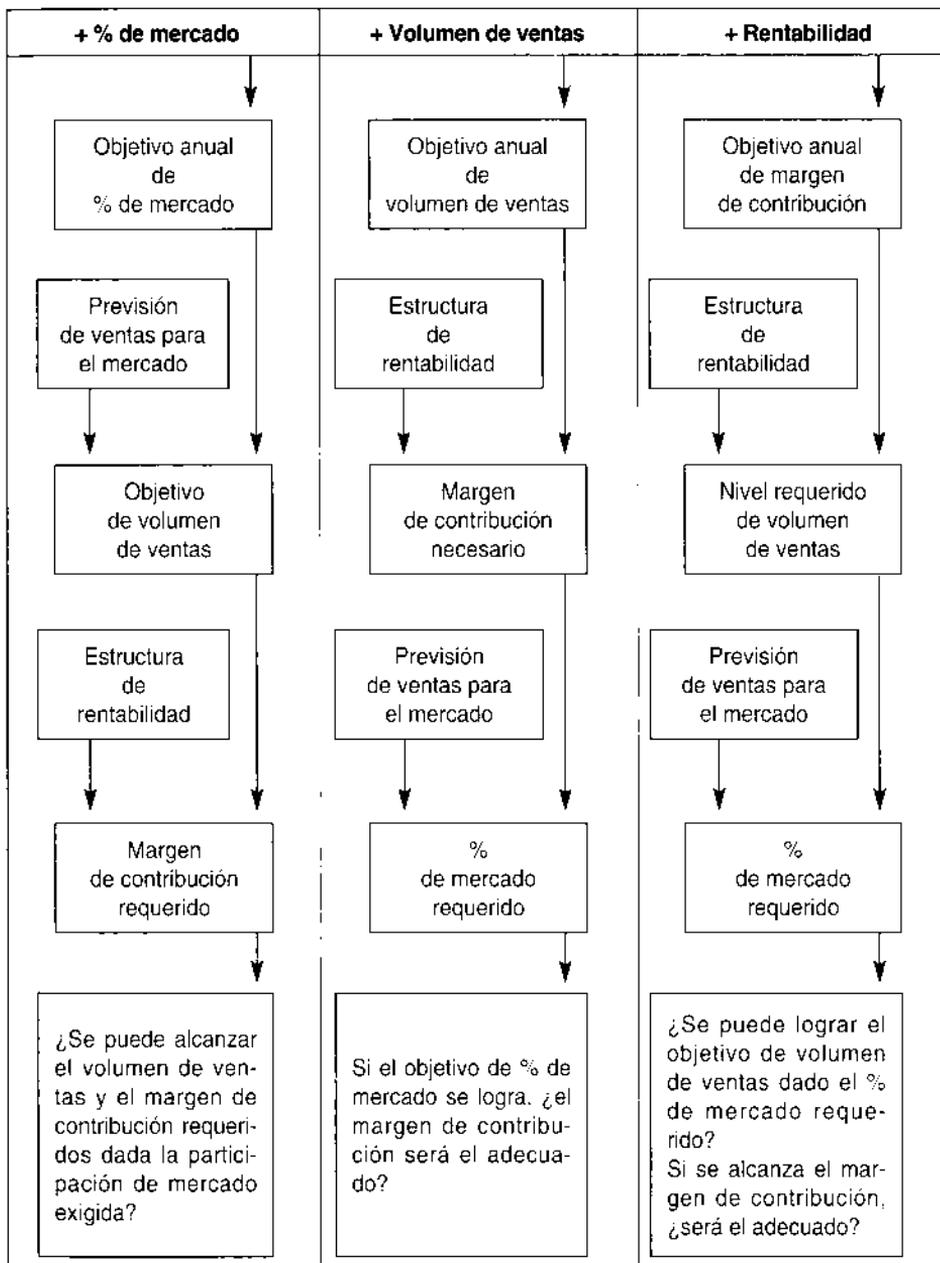
CUADRO nº 6.3
EJEMPLO DE DEFINICIÓN DE OBJETIVOS DE FACTURACIÓN
PARA UNA PYME INDUSTRIAL

Años	Total (Millones de euros)	Mercado Interior		Mercados Exteriores	
		Millones de euros	%	Millones de euros	%
1996	8,8	4,8	54	4,0	46
1997	9,5	5,1	54	4,4	46
1998	11,2	5,7	51	5,5	49
1999	12,6	5,8	46	6,8	54
2000	14,7	5,9	40	8,8	60

En cuanto a los **objetivos cualitativos**, los más significativos son los que hacen referencia a la notoriedad e imagen del producto, servicio o marca, a la posición relativa que queremos alcanzar en el mercado (por ejemplo, liderazgo), a la dimensión mínima deseada para seguir en un mercado (expresada por actividad, producto, etc.), o a que sólo queremos estar en actividades con margen de contribución positivo.

Por supuesto, unos y otros objetivos pueden estar interrelacionados, de forma que la consecución de uno puede ayudar a la obtención de otro y a la inversa. El gráfico 6.2 refleja la interrelación existente entre los objetivos cuantitativos de marketing más habituales: aumento de la participación de mercado, incremento de la facturación, y mejora de la rentabilidad (la rentabilidad sobre ventas, para un responsable de marketing).

GRÁFICO 6.2
OBJETIVOS DE MARKETING MÁS HABITUALES



CUADRO nº 6.4
OBJETIVOS DE MARKETING PARA LIRESA (2000-2003)*

Unidades de Negocio	1999			2000			2001			2002			2003		
	Ventas reales de mercado (Mill. de euros)	Participación de mercado de Liresa (%)	Ventas de Liresa (Mill. de euros)	Ventas previstas en el mercado de euros (A)	Objetivo de participación de mercado de Liresa en % (B)	Objetivo de ventas de Liresa en mill. de euros (C)	(A)	(B)	(C)	(A)	(B)	(C)	(A)	(B)	(C)
Jabón de tocador	168	3	5	177,0	3	5,3	189	3	5,6	200	3	6,0	211,2	3	6,3
Gel	39	0	0	56,6	1	0,5	82	2	1,6	119	3	3,6	172,5	4	6,9
Champú	63	0	0	93,4	2	1,8	138	3,5	4,8	204	4	8,2	302,8	5	15,0
Desodorante	66	0	0	89,0	1	0,8	120	1	1,2	162	1,5	2,4	219,5	2	4,3
Totales	336	1,5	5	416,0	2	8,4	529	2,5	13,2	685	3	20,2	906,0	3,5	32,5
Índices	100	--	100	124	--	171	158	--	264	204	--	400	270	--	650

* Objetivos de marketing para Liresa, definidos a partir de las directrices que emanan del gráfico 6.2 y de la situación de partida expuesta en el cuadro nº 4.6.

En efecto, en él se puede ver cómo una vez fijado el objetivo de marketing en cualquiera de estas tres variables, automáticamente –con la información que refleja el citado gráfico, proveniente del análisis de la situación– podemos determinar los objetivos correspondientes a las otras dos variables (en el cuadro nº 6.4 ofrecemos un caso real de interrelación entre dos de estos objetivos). Kotler (1988) sugiere comenzar definiendo el objetivo de rentabilidad y de él deducir, a continuación, el de facturación (necesario para producir el resultado financiero deseado) y, posteriormente, el de participación de mercado.

También el gráfico 6.3 nos puede ayudar a visualizar la interrelación entre objetivos cualitativos (aumentar la notoriedad o potenciar la orientación al mercado) y cuantitativos (aumento de la rentabilidad), además de abundar en la interrelación entre unos objetivos cuantitativos (aumento de la satisfacción y fidelización) y otros (incremento de la rentabilidad).

GRÁFICO 6.3

DECISIONES ESTRATÉGICAS PARA RENTABILIZAR EL NEGOCIO

1. AUMENTAR LA **NOTORIEDAD** SOBRE TODO ENTRE LOS NO CLIENTES.
2. AUMENTAR EL **NÚMERO DE CLIENTES**.
3. AUMENTAR EL **NÚMERO DE ACTOS DE COMPRA** ENTRE LOS INTERESADOS Y/O CONSEGUIR UN MAYOR **VOLUMEN DE COMPRA**.
4. **FIDELIZAR MÁS** A LOS CLIENTES ACTUALES.
5. **RECUPERAR CLIENTES "PERDIDOS"**.
6. AUMENTAR LA **SATISFACCIÓN GLOBAL**.
7. **POTENCIAR LA "ORIENTACIÓN AL MERCADO"** DE NUESTRO NEGOCIO.
8. **MODIFICAR LA POLÍTICA DE MÁRGENES/PRECIOS**.

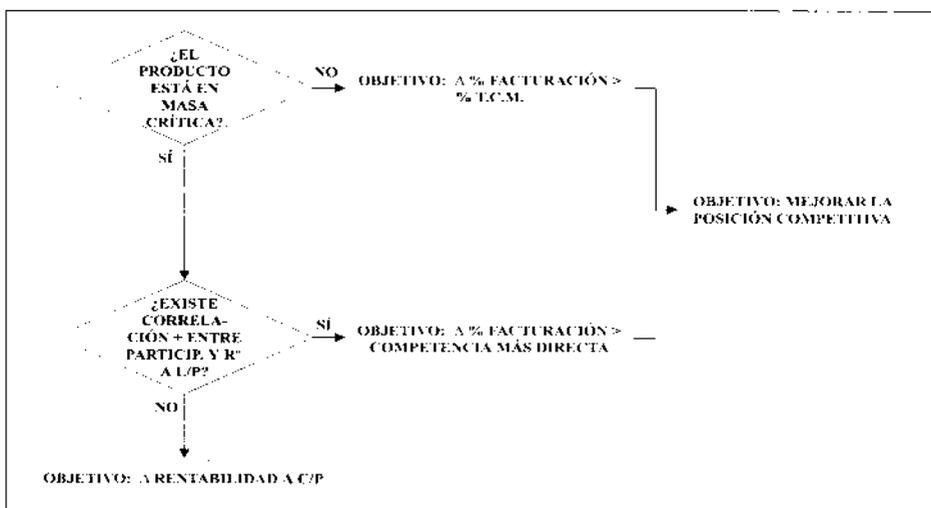
6.4. CRITERIOS PARA LA ELECCIÓN DE LOS OBJETIVOS DE MARKETING

Además de lo expuesto en el epígrafe anterior, para fijar los objetivos de marketing conviene tener presentes dos criterios:

1. *¿El producto está en masa crítica?*
2. *¿Hay en nuestro caso una correlación positiva entre participación de mercado y rentabilidad a largo?*

El gráfico 6.4 muestra las directrices para la fijación de los objetivos de marketing que se derivan de la utilización de estos dos criterios.

GRÁFICO 6.4
CRITERIOS PARA LA FIJACIÓN DE LOS OBJETIVOS DE MARKETING
(Complementarios a los del cuadro nº 6.1)



Veamos el **primero** de ellos: el concepto de **masa crítica**. Este concepto, tomado de la física, al aplicarlo al mundo empresarial hace referencia a la dimensión que necesita tener un producto, una marca, una actividad, o una empresa para que adquiriera el estado deseado. Concretamente, al hablar de objetivos de marketing para un producto o una marca, hace referencia a la participación de mercado necesaria para que se pueda considerar "asentado/seguro/consolidado" en el mercado.

En la mayor parte de los casos, afirmamos que un producto está en masa crítica si su volumen de ventas alcanza o sobrepasa el 10%

del volumen de ventas del mercado. Decimos "en la mayor parte de los casos" porque existe la posibilidad de que nos hallemos ante un mercado con una estructura muy fragmentada, con lo que esa referencia del 10% sería evidentemente inferior (entre el 25 y el 50% de la participación de mercado del líder, con el fin de no distanciarnos en exceso de él y "cargar" con un coste total unitario muy superior, que haga posible que adopte estrategias agresivas de precios para echarnos del mercado –recuérdese el concepto "curva de experiencia"–). Figuradamente hablando vendría a ser algo así como una "mayoría de edad" de la marca o producto en su mercado de referencia.

Así, **si el producto no ha alcanzado la masa crítica**, el porcentaje de aumento de la facturación marcado como objetivo debiera ser superior a la tasa de **crecimiento** del mercado, con el fin de alcanzar lo más rápidamente posible (antes de cinco años) la masa crítica, sacrificando rentabilidad a corto.

El cuadro nº 6.5 constituye un buen ejemplo de lo que estamos diciendo, en un sector como el de la distribución alimentaria en el que, como la empresa líder tiene una cuota próxima al 10% y una facturación de unos 100.000 millones de euros, el rango inferior de la masa crítica rondaría los 25.000 millones de euros. De ahí el denodado esfuerzo de empresas como Mercadona por conseguir tasas de crecimiento real-

CUADRO nº 6.5
EJEMPLOS ILUSTRATIVOS DE EMPRESAS CON CRECIMIENTOS
ALTOS PARA ALCANZAR LA MASA CRÍTICA

EMPRESAS CAGR	1995	2000	2005	2010	2012	Factor de Crecimiento	Comentarios
Mercadona	1.345	3.365	10.338	15.242	17.522	13,0 veces	Excepcional estrategia de expansión en el mercado español
Grupo El Corte Inglés	6.530	10.798	15.795	16.413	14.552	2,2 veces	Escaso crecimiento. Filiales destacadas: adaptación de Galeries Preciados en primer de 1995
Indítex	863	2.615	6.741	12.527	15.946	18,5 veces	Excepcional estrategia de crecimiento endógeno a nivel internacional
Grupo DIA	1.357	2.349	3.661	10.624	10.124	7,5 veces	Excepcional estrategia de crecimiento internacional, desde su separación del Grupo Carrefour
Grupo Eroski	1.829	4.280	6.006	7.378	6.222	3,4 veces	Escaso crecimiento. Prime sales (Iniciativa de captación de su clientela con Carrefour en 2002) y la adquisición de Carabobo en 2007

Fuente: Elaboración propia a partir de las memorias de las empresas y de diversas revistas financieras.

mente altas (casi el 20% anual acumulado) para alcanzar la talla crítica de su sector.

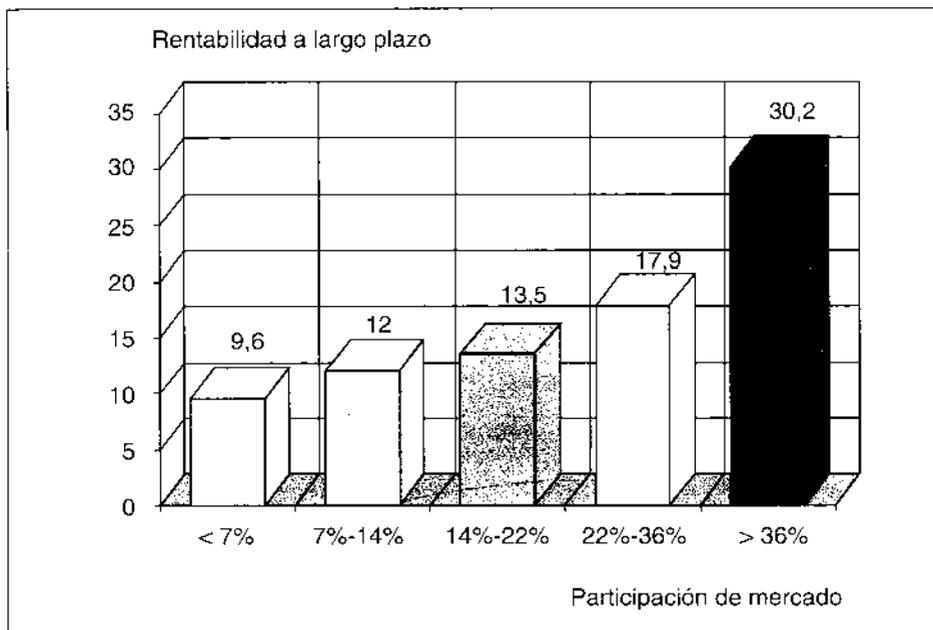
Cualquier sector económico (telecomunicaciones, banca, automovilístico, alimentación, ordenadores, aviación civil, construcción, etc.) presenta claros ejemplos ilustrativos de lo expuesto. Sirvan estos tres últimos como botón de muestra:

- “Compaq crece un 72% en ventas de PC y desplaza, en España, a IBM del primer puesto al crecer sólo un 8,7%”... “Dell casi duplicó sus ventas de ordenadores personales en España y pasó de las 38.208 máquinas que vendió en 1997 a las 70.998 el pasado año” (*Cinco Días*, 2 de febrero de 1999).
- “Los Serratos y el crecimiento contrarreloj”: “Air Nostrum, en tan solo cuatro años (se fundó en 1995) y con un crecimiento vertiginoso, ha pasado de 6 aviones a 26 y de unas pérdidas de 12 millones de euros a unos beneficios de 12...” El crecimiento de Air Nostrum se repite en Nefitel, una distribuidora de telefonía móvil que en 1998 dobló su facturación hasta alcanzar los 12 millones de euros” (*El País*, 31 de enero de 1999).
- “Arco tensa la cuerda”... Con una facturación de 156 millones de euros en 1998, se ha propuesto alcanzar una facturación de 300 millones de euros en los próximos cuatro años... Arco ha roto las reglas del sector con su fuerte agresividad comercial y la adquisición de empresas” (*Actualidad Económica*, 2 al 8 de noviembre de 1998).

Si, por el contrario, el producto **si está en masa crítica**, deberemos considerar el segundo criterio: la **existencia o no de correlación entre participación de mercado y rentabilidad a largo**. El gráfico 6.5 demuestra que en la mayor parte de los sectores existe una correlación positiva entre participación de mercado y rentabilidad: cuanto mayor es la participación de mercado más alta es la rentabilidad obtenida. Inicialmente, el crecimiento es lineal, pero luego –para cuotas de mercado muy altas– pasa a ser casi exponencial. Esta evidencia empírica corresponde al proyecto PIMS (véase Buzzell y Gale, 1987), y su principal conclusión es:

“...resulta que la rentabilidad media de las inversiones, antes de impuestos, es del 12% para una cuota de mercado del 14%... Por término medio, una ganancia de 10 puntos en cuota de mercado se acompaña de un crecimiento de la rentabilidad de 5 puntos. Así, las empresas que detentan un 24% tienen una rentabilidad media del 18%, y las que superan la cuota del 36% obtienen una rentabilidad media del 30%”.

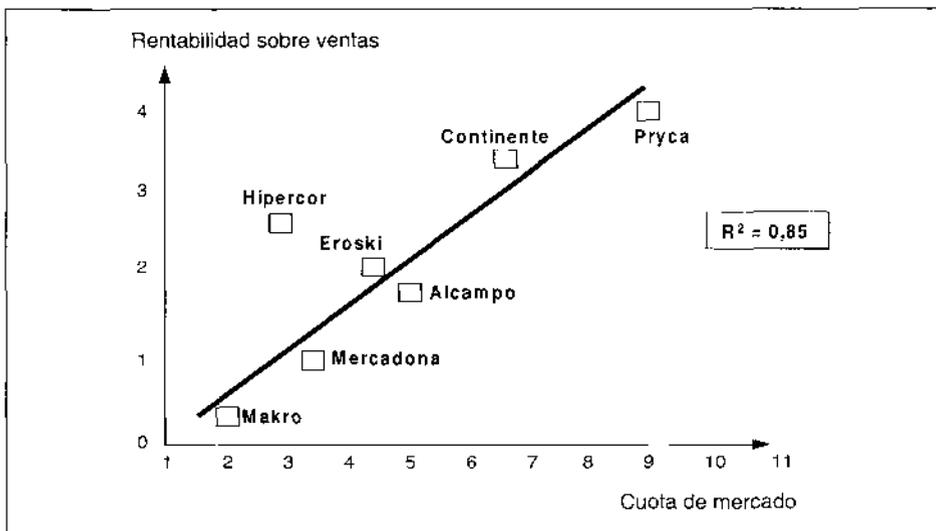
GRÁFICO 6.5
IMPORTANCIA DE LA PARTICIPACIÓN DE MERCADO



El gráfico 6.6 demuestra la correlación existente entre participación de mercado y rentabilidad en el subsector de la distribución alimentaria en España.

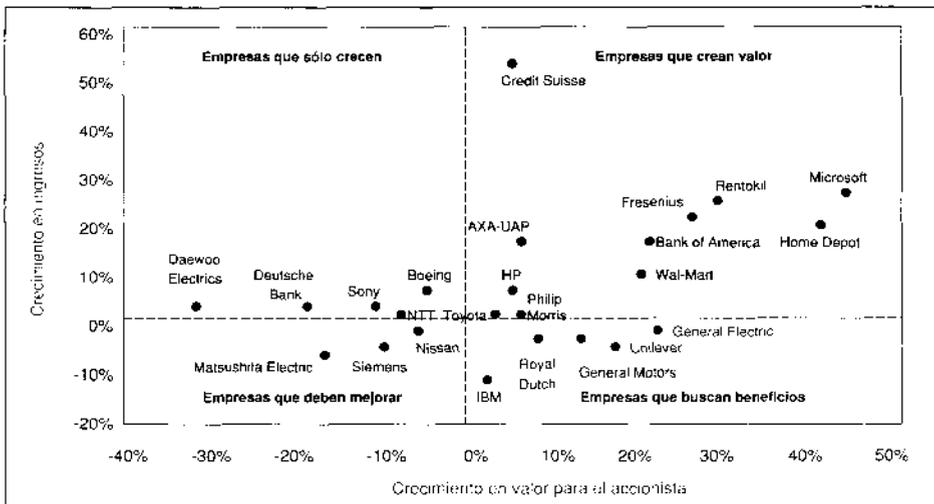
Abascal (1994) nos recuerda que el PIMS indica tres razones principales por las que la participación de mercado tiene un fuerte efecto sobre la rentabilidad: las economías de escala, los efectos de la experiencia, y el poder de negociación. Por ello, esta correlación positiva entre participación de mercado y rentabilidad es especialmente cierta en las siguientes circunstancias: altas tasas de crecimiento del mercado, producto en una de las primeras etapas del ciclo de vida, industrias con tecnología que precisa de un alto grado de integración vertical, que no exista un alto grado de sindicación del personal, que el negocio no tenga patente de protección del producto o del proceso principal, y que se requieran altos gastos de marketing.

GRÁFICO 6.6
RELACIÓN ENTRE CUOTA DE MERCADO Y RENTABILIDAD
(Sector de Distribución, 1995)



Fuente: McKinsey, 1996

GRÁFICO 6.7
PARA LOS ACCIONISTAS, EL CRECIMIENTO ES MÁS RENTABLE QUE EL BENEFICIO



Fuente: AT Kearney en Expansión (29/03/2000), pág. 12.

Pues bien, si **para un producto o negocio es válida esta correlación**, la prioridad en la fijación de los objetivos de marketing deberá ser **aumentar su participación de mercado, buscando su liderazgo**, sacrificando la rentabilidad a corto plazo durante el tiempo que sea necesario (el tiempo dependerá de la correspondiente tabla del "valor del crecimiento". Ver el cuadro nº 6.6).

Pero no tergiverseamos los conceptos. **Estamos hablando de si en un momento determinado debemos dar prioridad** a la rentabilidad a corto o al crecimiento, sabiendo que incrementos altos al mismo tiempo en los dos parámetros son, normalmente, inviables. Ello no impide la necesidad de orquestar y/o equilibrar adecuadamente ambos indicadores de gestión, según las necesidades y exigencias de la empresa. Veamos algunas manifestaciones interesantes al respecto:

- "Pensamos que había que equilibrar más el balance entre cuota de mercado y rentabilidad, y ahora que lo hemos conseguido nos dedicaremos a recuperar mercado", declaraba a *El País* (5 de abril de 1998) el consejero delegado de Iveco Pegaso. En otro momento de la entrevista, cuando se le preguntaba si "en términos económicos también esperaban ese crecimiento", insistía: "Probablemente los resultados no podrán ser los mismos. Por un lado, tenemos que equilibrar de forma diferente la rentabilidad y la cuota de mercado, y por otro, en el '98 los impuestos serán ya un elemento importante que hasta ahora nos afectaba menos, por los créditos".
- "Somos el primer grupo de aceite de oliva del mundo, y aunque nuestro crecimiento es lento, hemos consolidado un liderazgo indiscutible" declaraba Adolfo Crespo, presidente de Koipe, quien a renglón seguido añadía: "el objetivo, ahora, es seguir arañando cuota en el mercado español, pero apostando también por los mercados internacionales... Estamos dispuestos a llegar a acuerdos con empresas distribuidoras de otros países y a seguir comprando marcas". Estas declaraciones las recogía el periódico *Expansión* (3 de febrero de 1999) tras los siguientes titulares: "Koipe saca beneficios de las amortizaciones... Koipe ganó 6,94 millones de euros más de lo previsto en 1998 al cambiar el criterio de amortización de las marcas Elosúa y Carbonell".

La dimensión empresarial y los recursos disponibles serán los que establezcan como objetivo el **liderazgo en el mercado o en un segmento del mismo**. Esta es, por ejemplo, la decisión estratégica adoptada por el grupo Leche Pascual para sus productos de alimentación (leche, zumos, mantequilla, nata líquida...) o la seguida por la empresa navarra Viscofán (líder mundial de envolturas de plástico y colágeno no comestible, segunda en colágeno comestible y tercera en celulósicas) quien, a pesar

de controlar el 20% del mercado mundial de su sector, sigue pensando que *“crecer en volumen sin tener en cuenta la rentabilidad a corto plazo, porque para poder competir en este negocio lo primero es estar entre los primeros en facturación”* es la decisión estratégica más acertada –según declaraciones de D. Sixto Jiménez, consejero delegado y director general del grupo Viscofán, a *Actualidad Económica* el 18 de julio de 1994.

Lo normal es que la Pyme se tenga que conformar con ser líder de un segmento: aquel que haya identificado como su segmento estratégico. Pero no debe entenderse que esta decisión sólo es válida para la Pyme. Por ejemplo, la mayor empresa mundial de transporte urgente, Federal Express, declaraba el 6 de febrero de 1995 a *Actualidad Económica*: *“creemos que es preferible ser los mejores en un único segmento del mercado, que una empresa mediana en todo”*.

Efectivamente, se podría decir que, mientras que seguir una estrategia de concentración es algo que puede decidir cualquier empresa, ésta es una estrategia *“obligada”* para cualquier Pyme. De donde se deriva que, lo normal es que este tipo de empresa deba buscar como objetivo de marketing ser líder de un segmento de mercado: aquel que, por las ventajas competitivas observadas en la fase de diagnóstico, debe constituir su segmento estratégico.

Si, por el contrario, en nuestro caso no se da esa correlación entre participación de mercado y rentabilidad a largo, y estamos en masa crítica, deberemos buscar la rentabilidad a corto plazo, tal como muestra el gráfico 6.4. Sin embargo, esta situación no es la más habitual, como se puede deducir tanto por los ejemplos citados anteriormente como por los siguientes: como recogía el periódico *Cinco Días* (29 de diciembre de 1998) haciéndose eco de los resultados de un estudio empírico con las 200 empresas de mayor crecimiento en el mundo, *“las empresas con mayor crecimiento global son mucho más rentables que otras sin esa posición”...“Las empresas con mayor crecimiento a escala mundial generan una rentabilidad sobre la inversión de 5 a 10 veces superior a la de sus competidores con crecimiento menor y sin una estrategia clara en ese punto”...“Las firmas líderes crecen a un ritmo del 69% anual y su valor de mercado el 40%. Todas ellas han demostrado que su estrategia y cultura pasa por crecer”*. Telepizza se ha convertido en el exponente más claro de esta estrategia en España.

AT Kearny realizó un estudio similar con 1.100 compañías de 24 sectores entre 1987 y 1998 obteniendo la siguiente conclusión: *“las empresas centradas en el crecimiento incrementaron su valor para el accionista en un 26%, mientras que las compañías que primaron la consecución del beneficio sólo lo hicieron en un 16%”* (*Expansión*, 29

de marzo de 2000, pág. 12). En el gráfico 6.7 se puede observar esta conclusión y cómo Wal-Mart, líder mundial del sector, es precisamente una de las empresas que crean un importante valor para el accionista como consecuencia de tener crecimientos altos para este sector.

Decíamos que la decisión dependerá de la correspondiente tabla de "valor del crecimiento", ya que no es lo mismo sacrificar rentabilidad a corto en un mercado que está creciendo a una tasa del 3% anual -lo cual supone esperar unos 24 años para duplicar la producción acumulada, creciendo a la misma tasa que el mercado, y poder beneficiarse de la correspondiente reducción en los costes totales unitarios-, que hacerlo en un mercado que crece anualmente un 45% -lo que significa que en dos años ya se obtiene la misma reducción en los costes totales unitarios, como se puede observar en el cuadro nº 6.6.

CUADRO nº 6.6
TABLA DE "VALOR DEL CRECIMIENTO" POR EL EFECTO EXPERIENCIA

Tasa de crecimiento del mercado: % anual	Años que se tarda en doblar la producción acumulada	Reducción anual en costes si la pendiente es del 80%	Reducción anual en costes si la pendiente es del 75%	Reducción anual en costes si la pendiente es del 90%
3	24	0,8%	1,0%	0,4%
5	15	1,3%	1,6%	0,6%
7	10	2,0%	2,5%	1,0%
10	7	3,0%	3,6%	1,4%
12	6	3,4%	4,2%	1,7%
15	5	4,0%	5,0%	2,0%
19	4	5,0%	6,2%	2,5%
26	3	6,7%	8,3%	3,3%
45	2	10,0%	12,5%	5,0%

Pongamos un ejemplo para entender el funcionamiento de esta tabla: si la tasa de crecimiento del mercado es del 15% anual y nosotros crecemos en esa misma proporción, quiere decir que en 5 años habremos duplicado la producción acumulada. Si la curva de experiencia tiene una pendiente del 75%, en 5 años habremos obtenido la reducción "prometida" por el efecto experiencia: un 25%. O lo que es lo mismo, anualmente habremos experimentado una reducción en nuestros costes totales unitarios del 5%.

Este efecto del valor del crecimiento en la reducción de costes hace que no sean aconsejables grandes sacrificios en rentabilidad a corto, con la esperanza de que a largo obtendremos esa rentabilidad que estamos sacrificando ahora, porque ese "a largo" puede significar 24 años (si la T.C.M. es del 3% anual) para obtener una reducción en costes del 25% –si la pendiente es del 75%– cuando dupliquemos la producción acumulada. O lo que es igual, una reducción anual de aproximadamente el 1%. Quizá esta situación suponga demasiado "sacrificio" (coste de oportunidad) para tan poca cosa en el corto plazo. O demasiado riesgo cuando sabemos que en tantos años pueden haber acaecido tantos cambios que ya no siga siendo válida esa curva de experiencia.

Son numerosos los ejemplos de empresas multinacionales que demuestran seguir estos planteamientos, y que en consecuencia sacrifican rentabilidad a corto por alcanzar el liderazgo del mercado o, por lo menos, por obtener posiciones destacadas en él. Algunos ejemplos son:

- Johnson Wax, que en 1972 lanzó al mercado español su marca de aprestos Toke con una inversión en publicidad de 100.000 €, cuando el 100% del mercado era de Netol, y dicho mercado sólo suponía 66.000 € (sí, 66.000 €). En dos años se había hecho con el 70% de los 400.000 €, que en esos momentos representaba el mercado total, y en 1980 ya había conseguido echar del mercado a Netol, cuando éste alcanzaba la cifra de 3 millones de euros.
- BIC, que en 1973 se introducía en el mercado americano de encendedores de usar y tirar, en el que Gillette tenía el 40% (y en el que llegó a alcanzar el 50% en 1975). Con su estrategia agresiva de precios y comunicación, así como con una cobertura de distribución alta y el correspondiente sacrificio en rentabilidad, BIC logró echar del mercado americano a la marca Cricket (Gillette la retiró del mercado cuando, en 1984, sólo tenía el 16% del mismo).
- Pepsico se fijó como uno de sus objetivos prioritarios en 1992 consolidar su liderazgo en el mercado británico y comenzar a abrir brecha en Alemania y España. Por eso, en 1992, Pepsi Cola España compró las franquicias que Pizza Hut tenía hasta ese momento en el mercado español y asumió la gestión directa del negocio. Como primera medida, inyectó 22 millones de euros y empezó a abrir locales a toda máquina, con una decoración más informal que sus tradicionales restaurantes, y creó el servicio de

pizzas a domicilio (el negocio en los restaurantes crecía a un 3% anual, mientras que en los establecimientos de servicio a domicilio aumentaba un 30% anual). Pepsico siguió apostando por el largo plazo y, en 1994, puso otros 48 millones de euros. Al cierre del ejercicio 1994, Pizza Hut España seguía en números rojos (en 1993 perdió 4,5 millones de una facturación de 8 millones de euros). En 1998, Pizza Hut facturó 54 millones de euros (con una cuota del 13% y un total de 162 establecimientos), frente a los 234 millones de su rival Telepizza, que poseía una cuota del 56% y 590 establecimientos. ¿Quién ganará la carrera por el primer puesto de este succulento negocio*?

Finalizaremos el desarrollo de este capítulo con el ejemplo práctico que ya seguimos en las dos primeras etapas del plan de marketing, esto es, ARDOA, para el que estableceremos a continuación la lista de objetivos de marketing. Para ello, tendremos presentes las conclusiones finales a las que se ha llegado mediante el diagnóstico de la situación. Conviene recordar, llegados a este punto, la importancia de los criterios a seguir en el establecimiento de objetivos de marketing explicados anteriormente. Estos criterios elementales –y precisamente por eso nada desdeñables– son: **Concreción, Practicidad, Coherencia y Comprensibilidad.**

Es muy importante señalar que todos nuestros esfuerzos, previos y posteriores, pueden resultar baldíos si no somos capaces ahora de “dar en la diana” en la definición de nuestros objetivos de marketing. No se trata por tanto de seguir un razonamiento más o menos metódico y concienzudo, sino más bien de ser capaces de abstraer hacia lo sustancial, de tener visión de futuro, de dar alas a nuestra creatividad, en dos palabras, de ser agudos y perspicaces. El buen periodista no es el que recoge todas las noticias del día o todos los datos de una noticia, sino el que identifica a la primera cuál será la noticia del día y cuál el dato de la noticia que trasciende sobre los otros.

6.5. OBJETIVOS DE MARKETING DE ARDOA

En coherencia con lo expuesto en las páginas anteriores, desde un punto de vista teórico, los objetivos deben ser tanto cuantitativos como cualitativos. Y cuantos menos objetivos cualitativos marquemos, mejor para su seguimiento y control.

* En 1999, el fundador de Telepizza vendió su participación en la empresa y la Bolsa reaccionó muy negativamente ante la incertidumbre generada.

En nuestro caso, esta pyme desconoce sus cifras de notoriedad e imagen de marca y considera que no le compensa hacer un estudio de imagen, cada poco tiempo (por ejemplo, anualmente), para ver la evolución de estos parámetros, por lo que ha decidido marcarse objetivos cualitativos al respecto. Al menos, el enunciado de los mismos servirá de orientación y criterio de actuación para el personal de las bodegas, durante la vigencia del plan.

Como se puede comprobar en el cuadro nº 6.7, además de los objetivos cualitativos comentados, se han enunciado unos objetivos cuantitativos (por ejemplo, crecer a una tasa del 15%, aproximadamente), cuyos guarismos exponemos en los cuadros 6.8 (en euros) y 6.9 (en litros).

Los objetivos cuantitativos marcados son coherentes con las siguientes **directrices estratégicas**:

- Como ARDOA no está en masa crítica, el Consejo de Administración aprobó en su plan estratégico que los objetivos de crecimiento de ingresos deberían estar por encima de la tasa de crecimiento del mercado, para mejorar su posición competitiva. De ahí los crecimientos anuales en el entorno del 15% que muestra el cuadro nº 6.10, a pesar de que el consumo de vino en España decrece desde 1998 (ver cuadro nº 4.18).
- Además, la propiedad decidió que dichos crecimientos no debían ser a costa de importantes mermas en la rentabilidad de la empresa. Por ello, se decidió que la rentabilidad sobre ventas debería estar, en el periodo contemplado en este plan, dentro de un rango del 15 al 20%, a pesar de las inversiones comerciales y de marketing que se quisieran acometer para alcanzar los citados objetivos de crecimiento.

CUADRO n° 6.7
OBJETIVOS DE MARKETING

Objetivos Cualitativos
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mejorar la imagen y el prestigio de todas nuestras marcas y bodegas. ▪ Aumentar la notoriedad de las marcas de ARDOA pensando en el consumidor final y en el hostelero. ▪ Fidelizar a nuestros clientes y consumidores. ▪ Potenciar la mentalidad de marketing.

Objetivos Cuantitativos
<ol style="list-style-type: none"> 1. Crecer a una tasa superior a la tasa de crecimiento del mercado: 15% aproximadamente. 2. Lograr una distribución de las ventas, por zonas geográficas, más acorde con su potencial de mercado. 3. Reducir las ventas de los Graneles y los Vinos Jóvenes. 4. Aumentar las ventas de los Vinos Especiales, los Reservas y los Crianzas. 5. Mantener la rentabilidad sobre ventas en un rango del 15 al 20%.

CUADRO n° 6.8
OBJETIVOS DE VENTAS 2004-2007 (€)

		2003	2004	2005	2006	2007	
Bodegas Arbizu	Nacional	Grandes Vinos	225.813	265.844	300.803	336.141	374.232
		Reserva	451.947	507.978	585.123	662.944	759.006
		Crianza	2.513.931	2.945.840	3.626.114	4.435.190	5.407.916
		Joven	228.162	215.549	177.185	121.384	81.171
		Total Nacional	3.419.853	3.935.211	4.689.224	5.555.659	6.622.325
	Exportación	Grandes Vinos	377.700	447.179	506.377	576.054	654.613
		Reserva	809.357	1.189.305	1.541.149	2.076.328	2.502.077
		Crianza	4.154.697	4.918.965	5.702.251	6.570.819	7.549.871
		Joven	53.957	57.087	44.033	37.982	14.547
		Total Exportación	5.395.710	6.612.535	7.793.810	9.261.184	10.721.108
Total Bodegas Arbizu		8.815.563	10.547.747	12.483.034	14.816.843	17.343.434	
Finca Sotogrande	Nacional	Vinos Especiales	325.578	467.023	659.293	887.038	1.159.592
		Total Nacional	325.578	467.023	659.293	887.038	1.159.592
	Exportación	Vinos Especiales	401.060	618.439	880.657	1.202.751	1.600.165
		Total Exportación	401.060	618.439	880.657	1.202.751	1.600.165
	Total Finca Sotogrande		726.638	1.085.462	1.539.950	2.089.789	2.759.758
Bodegas Etilo	Nacional	Vinos de Mesa	1.692.194	1.868.094	2.142.704	2.427.683	2.740.854
		Vinos Granel	951.860	914.647	749.946	466.862	19.975
		Total Nacional	2.644.054	2.782.741	2.892.650	2.894.545	2.759.829
	Exportación	Vinos de Mesa	1.388.226	1.617.455	1.871.395	2.088.989	2.182.044
		Vinos Granel	850.848	666.011	462.345	107.615	43.641
		Total Exportación	2.239.074	2.283.465	2.333.740	2.196.603	2.225.685
	Total Bodegas Etilo		4.883.128	5.066.207	5.226.389	5.091.149	4.985.514
	Total		14.425.329	16.699.415	19.249.374	21.997.781	25.088.705

CUADRO n° 6.9
OBJETIVOS DE VENTAS 2004-2007 (L)

			2003	2004	2005	2006	2007
Bodegas Arbizu	Nacional	Grandes Vinos	17.653	20.455	22.691	24.811	27.028
		Reserva	67.671	74.569	84.210	93.539	104.993
		Crianza	551.668	618.611	728.674	852.880	995.152
		Joven	98.565	92.194	75.035	50.895	33.697
		Total Nacional	735.557	805.829	910.610	1.022.125	1.160.670
	Exportación	Grandes Vinos	33.264	37.668	40.644	44.246	47.886
		Reserva	110.881	162.123	209.041	280.231	336.012
		Crianza	842.698	959.341	1.069.331	1.184.819	1.308.997
		Joven	121.969	86.029	44.238	25.439	6.495
		Total Exportación	1.108.813	1.245.181	1.363.254	1.534.735	1.699.391
Total Bodegas Arbizu			1.844.370	2.051.010	2.273.864	2.556.860	2.860.260
Finca Sotogrande	Nacional	Vinos Especiales	27.822	39.514	54.957	73.209	94.289
		Total Nacional	27.822	39.514	54.957	73.209	94.289
	Exportación	Vinos Especiales	33.345	49.921	69.017	91.514	118.205
		Total Exportación	33.345	49.921	69.017	91.514	118.205
	Total Finca Sotogrande			61.167	89.434	123.973	164.722
Bodegas Etilo	Nacional	Vinos de Mesa	838.442	841.451	877.404	903.726	927.552
		Vinos Granel	1.024.762	1.004.795	840.675	534.023	22.148
		Total Nacional	1.863.204	1.846.246	1.718.079	1.437.750	949.699
	Exportación	Vinos de Mesa	591.830	663.034	737.625	791.729	802.903
		Vinos Granel	723.348	583.720	417.751	100.242	41.908
		Total Exportación	3.178.382	1.246.754	1.155.376	891.965	844.812
	Total Bodegas Etilo			3.178.382	3.093.000	2.873.455	2.329.714
Total			5.083.919	5.233.445	5.271.292	5.051.297	4.867.265

Teniendo en cuenta las citadas directrices estratégicas, el equipo de reflexión decidió que la determinación de los objetivos cuantitativos de marketing deberían ser coherentes con:

- La situación prevista "de cierre", en 2003 (año en el que estamos realizando el plan), por bodega, por línea de productos y por mercado: primera columna con cifras en ambos cuadros, y
- La consideración de las siguientes "directrices fundamentales" obtenidas tras el diagnóstico de la situación, dada la posición competitiva que presentan las diferentes líneas de productos en los gráficos 5.8 y 5.10:
 - La conveniencia de reducir las ventas de los Graneles y los Vinos Jóvenes,
 - Y la oportunidad de aumentar las ventas de los Vinos Especiales, los Reservas y los Crianzas, dado el atractivo de mercado de estos vinos.

Por su parte, el objetivo de "lograr una distribución de las ventas, por zonas geográficas, más acorde con su potencial de mercado" (cuadro 6.7) nos hubiera llevado a otras tablas de objetivos cuantitativos,

similares a las de los cuadros n° 6.8 y 6.9 que, para no hacer prolija la exposición, las hemos obviado en este libro.

Por supuesto, los objetivos marcados representan los compromisos que la dirección de ARDOA decidió marcarse consigo misma y ante los demás grupos de interés de la empresa (ver anexo 6).

Pues bien, una vez expuestas las razones de la Dirección para marcarse estos objetivos, es oportuno recordar que si conseguimos acercarnos a los citados objetivos cuantitativos (lo cual es deseable –para ello los hemos fijado– pero no debe ser obsesivo, ya que no es la parte más importante del plan), ello supondría crecer en la proporción que marca el cuadro n° 6.10.

En él podemos observar cómo hay bodegas, líneas de productos y mercados en los que queremos realmente crecer (y, además, a tasas importantes anuales) y otros en los que no nos importa decrecer, ya que –como vimos en el diagnóstico de la situación: gráficos 5.8 y 5.10– no son líneas de producto atractivas para ARDOA. Por ejemplo, los Graneles y los Vinos Jóvenes.

CUADRO n° 6.10
CRECIMIENTO DESEADO DE LAS VENTAS POR LÍNEAS DE PRODUCTOS,
POR BODEGAS Y POR MERCADOS (EN %)

			2004	2005	2006	2007
Bodegas Arbizu	Nacional	Grandes Vinos	18	13	12	11
		Reserva	12	15	13	14
		Crianza	17	23	22	22
		Joven	-6	-18	-31	-33
		Total Nacional	15	19	18	19
	Exportación	Grandes Vinos	18	13	14	14
		Reserva	47	30	35	21
		Crianza	18	16	15	15
		Joven	6	-23	-14	-62
		Total Exportación	23	18	19	16
Total Bodegas Arbizu			20	18	19	17
Finca Sotogrande	Nacional	Vinos Especiales	43	41	35	31
		Total Nacional	43	41	35	31
	Exportación	Vinos Especiales	54	42	37	33
		Total Exportación	54	42	37	33
	Total Finca Sotogrande			49	42	36
Bodegas Olite	Nacional	Vinos de Mesa	10	15	13	13
		Vinos Granel	-4	-18	-38	-96
		Total Nacional	12	15	13	13
	Exportación	Vinos de Mesa	17	16	12	4
		Vinos Granel	-22	-31	-77	-59
		Total Exportación	2	2	-6	1
	Total Bodegas Olite			4	3	-3
Total			16	15	14	14

Complementario a estos objetivos de crecimiento en valores absolutos (euros y litros) y relativos (tasas de crecimiento o de reducción anuales), se fijaron –como suele ser habitual en todo plan de marketing– objetivos de rentabilidad: margen bruto, rentabilidad sobre ventas, etc. Baste recordar que la rentabilidad sobre ventas debe mantenerse en un rango del 15 al 20%.

Pues bien, si se consiguen los objetivos expuestos en los cuadros 6.8 a 6.10, habríamos conseguido acercarnos a una estructura de ventas, por líneas de productos y bodegas, como la que muestra el cuadro nº 6.11.

CUADRO nº 6.11
EVOLUCIÓN DESEADA DE LAS VENTAS (EN %), POR LÍNEAS DE PRODUCTOS Y BODEGAS

		2003	2004	2005	2006	2007
Bodegas Arbiza	Grandes Vinos	4	4	4	4	4
	Reserva	9	10	11	12	13
	Crianza	46	47	48	50	52
	Joven	2	2	1	1	0
	Total B.A.	61	63	65	67	69
Finca Sotogrande	Vinos Especiales	5	7	8	10	11
	Total F.S.	5	7	8	10	11
Bodegas Etilo	Vinos de Mesa	21	21	21	21	20
	Vinos Granel	12	9	6	3	0
	Total B.E.	34	30	27	23	20

Para ver más claramente la coherencia de los objetivos cuantitativos fijados con el diagnóstico de la situación (y, por ende, con los objetivos “Reducir las ventas de los Graneles y los Vinos Jóvenes” y “Aumentar las ventas de los Vinos Especiales, los Reservas y los Crianzas” del cuadro nº 6.7), mostramos el gráfico 6.8 en el que se puede observar cómo queremos modificar la dependencia actual de determinadas líneas de productos (Graneles y Vinos Jóvenes) por otras líneas de productos más atractivas para ARDOA (Vinos Especiales, Crianzas y Reservas).

Así, por ejemplo, para ser coherente con el objetivo “Reducir las ventas de los Graneles y los Vinos Jóvenes”:

- En los Graneles que, en 2003, suponían el 12,5% de las ventas totales, llegaríamos a una estructura de ventas en 2007 en la que representarían sólo un 0,2% de las mismas.

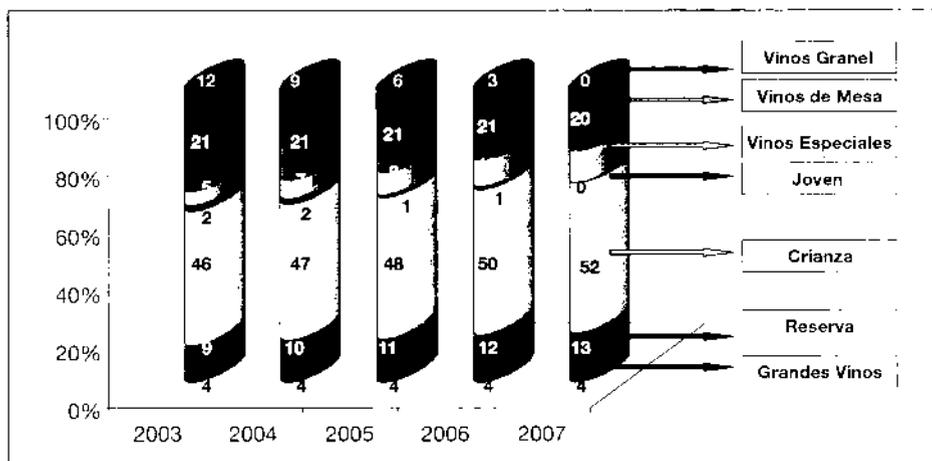
- Y los Vinos Jóvenes pasarían, en el mismo período, de un 2,0% a un 0,4%.

Para ser coherente con el objetivo del cuadro n° 6.7 “Aumentar las ventas de los Vinos Especiales, los Reservas y los Crianzas”:

- Los Vinos Especiales pasarían de representar un 5% en 2003 a un 11%, en 2007.
- Los Reservas, de un 9% a un 13%.
- Los Crianzas de un 46% a un 52%.

Y, en coherencia con el diagnóstico de la situación, “mantendríamos” la situación del resto de vinos de ARDOA. Por ello, por ejemplo, los Grandes Vinos se mantienen en el 4% de las ventas totales (aunque, dado el crecimiento deseado para ARDOA, ello supondrá aumentar sus ventas, como se puede observar en el cuadro n° 6.8).

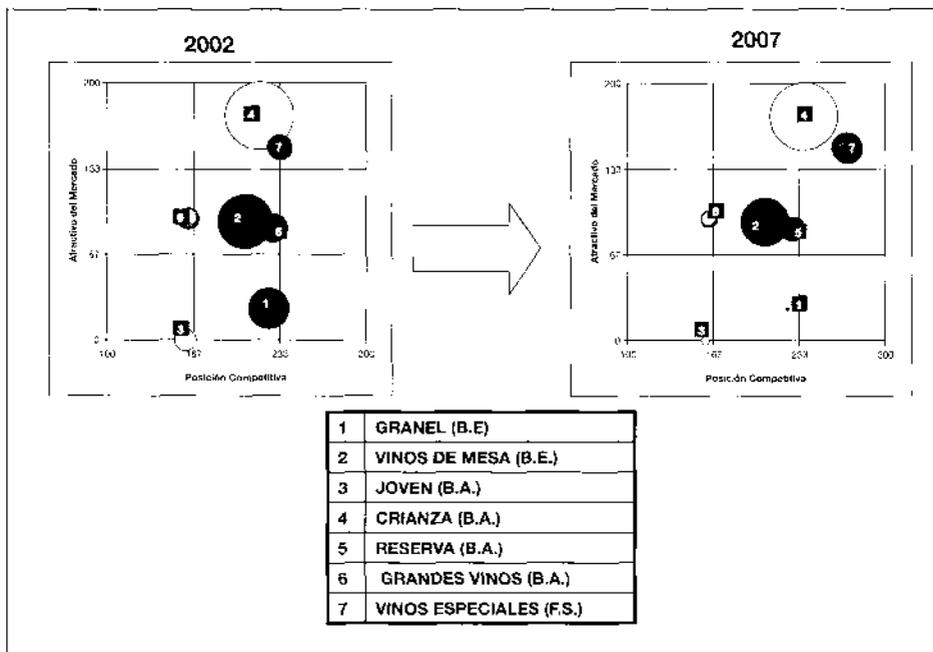
GRÁFICO 6.8
EVOLUCIÓN DESEADA DE LAS VENTAS (EN %), POR LÍNEAS DE PRODUCTOS



Aunque será en el capítulo 7 donde explicaremos los gráficos 6.9 y 6.10 (y, por tanto, podremos comprender mejor todo lo que representan en cuanto a decisiones de “reposicionamiento” de algunas de las líneas de productos de ARDOA), los presentamos ya para resaltar que nuestro objetivo es cambiar la “foto” que veíamos en el diagnóstico de la situación en cuanto a las líneas de productos de esta empresa.

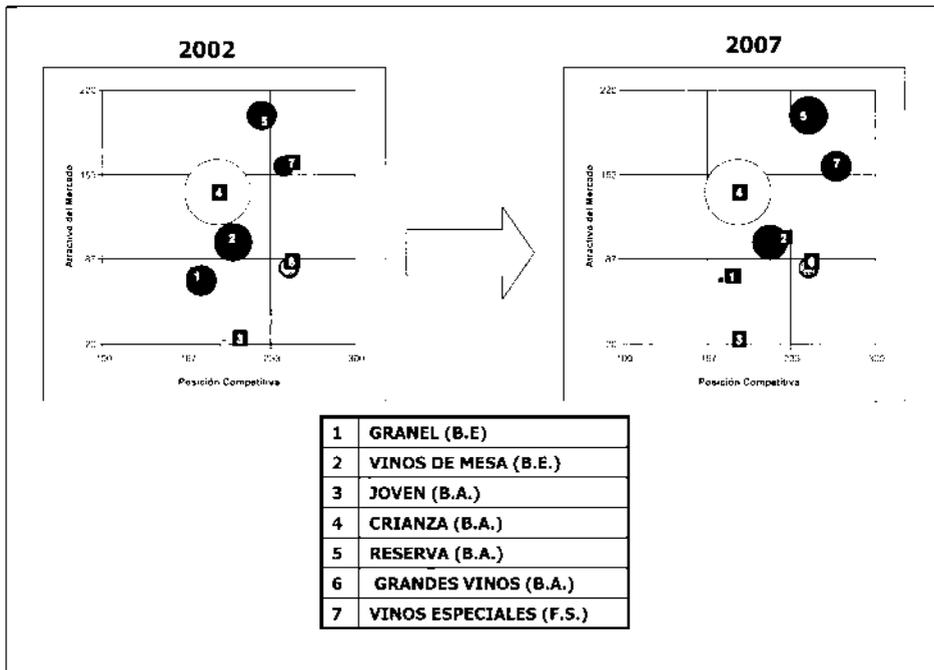
El gráfico 6.9 ilustra la evolución deseada de nuestras líneas de productos, en el horizonte del plan, en el mercado español. En él vemos cómo la apuesta de la dirección de la empresa pasa por potenciar los Crianzas y los Vinos Especiales que son los que ocupan mejores posiciones en esa matriz.

GRÁFICO 6.9
EVOLUCIÓN DESEADA DE LÍNEAS DE PRODUCTOS, EN EL HORIZONTE DEL PLAN, EN EL MERCADO ESPAÑOL



Por su parte, el gráfico 6.10 muestra la evolución deseada de las líneas de productos de ARDOA, en el horizonte del plan, en el mercado exterior. En él se puede ver cómo la apuesta de la dirección de la empresa pasa por potenciar los Reservas y los Vinos Especiales, que son los que ocupan mejores posiciones en la matriz de posición competitiva.

GRÁFICO 6.10
EVOLUCIÓN DESEADA DE LÍNEAS DE PRODUCTOS, EN EL HORIZONTE DEL PLAN, EN EL MERCADO EXTERIOR



Recapitulando

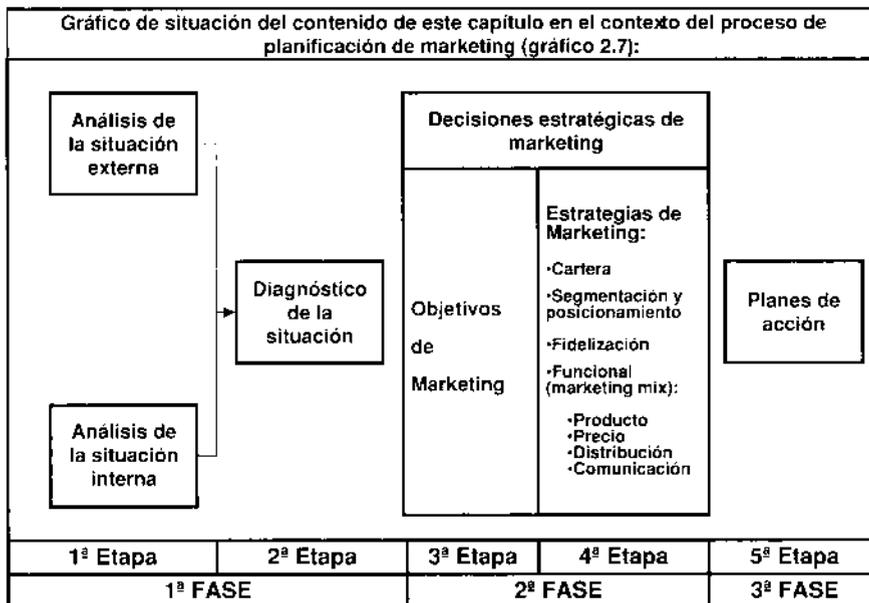
- Estos objetivos de marketing, que pasan por “crecer a una tasa superior a la tasa de crecimiento del mercado”, son **coherentes con el plan estratégico** de ARDOA y con el **criterio de “mejorar la posición competitiva”** (ver gráfico 6.4), ya que no estamos en masa crítica.
- Estos objetivos de crecimiento son compatibles con el **objetivo de rentabilidad** (que el beneficio esté entre el 15 y el 20% sobre ventas) que el Consejo de Administración fijó (cuadro n° 8.13).
- Además, hemos visto cómo la Dirección de ARDOA ha fijado los **objetivos de marketing por líneas de productos** en coherencia con el diagnóstico de la situación, concretamente con la posición obtenida por las distintas líneas de productos en la matriz de posición competitiva.

- Se han fijado tanto **objetivos cuantitativos** como **cuantitativos**.
- Los objetivos cuantitativos fijados tienen por intención dejar claro ante el resto de la organización el **compromiso adquirido** por la empresa, a través de este plan de marketing, para los próximos años.
- No obstante, estos objetivos **“marcarán el rumbo a seguir”**, pero no constituirán un elemento de obsesión para la Dirección, ya que cree que **“es más importante seguir la hoja de ruta que marca este plan que alcanzar matemáticamente estos objetivos cuantitativos”**.

CAPÍTULO 7

Cuarta Etapa: Elección de las Estrategias de Marketing

- 7.1. Introducción.
 - 7.2. Coherencia con la estrategia corporativa y delimitación de los campos.
 - 7.3. Estrategia de cartera.
 - 7.4. Estrategias de segmentación, de posicionamiento y de fidelización.
 - 7.5. Estrategia funcional.
 - 7.6. Estrategias de marketing de ARDOA
- Anexo 6: Misión de ARDOA.*
Anexo 7: Estrategias competitivas de ARDOA.
Anexo 8: Guía de decisiones estratégicas sugeridas para las distintas posiciones de la matriz del BCG.



“La historia ha demostrado que son los buenos estrategas los que ganan las guerras, aunque las decisiones tácticas producen resultados inmediatos, aparentemente brillantes. Pero no es menos cierto que estos resultados inmediatos sirven de muy poco si no están encuadrados en un planteamiento estratégico global y consistente”.

Henderson (1964)

7.1. INTRODUCCIÓN

El término “estrategia”, que inicialmente se recogía casi con exclusividad dentro del lenguaje militar –la historia ha dado ilustres estrategas: Julio César, Napoleón, Wellington, Rommel... –ha ido adquiriendo, con el paso de los años, un sentido mucho más extenso y popular. Se habla de estrategia dentro del mundo de la empresa, pero también lo hacemos en cualquier disciplina del deporte en la que entran en juego dos o más competidores; incluso los niños han aprendido a practicar juegos de estrategia en los que se les exige plantearse un “cómo” –unas directrices encaminadas hacia la acción– para conseguir un “qué” –objetivo final– antes que sus adversarios.

Ciñéndonos al asunto que nos ocupa, diríamos que la **estrategia** es un conjunto consciente, racional y coherente de decisiones sobre acciones a emprender y sobre recursos a utilizar, que permite alcanzar los objetivos finales de la empresa u organización, teniendo en cuenta las decisiones que en el mismo campo toma o puede tomar la competencia, y teniendo en cuenta también las variaciones externas tecnológicas, económicas y sociales.

La estrategia consiste sencillamente en adecuar nuestros factores internos a los factores externos con el fin de obtener la mejor posición

competitiva. El planificador, en función de su interpretación del análisis efectuado, tiene que plantear diversas alternativas y reflexionar acerca de la más idónea, teniendo siempre presentes los medios de los que dispone y los resultados deseados. Sin embargo, no por reflexiva podemos ni debemos catalogar esta fase del plan de marketing como de estrictamente "racional". Al contrario, la definición y selección de estrategias es el ejercicio más sutil y creativo de la planificación de marketing y, por lo tanto, el menos susceptible de utilizar recetas. No basta con un examen analítico de los hechos; además hay que interpretarlos y ser capaz de prever situaciones futuras.

Cuno Pümpin (1982) afirmaba: ***"La historia, y sobre todo el estudio del arte de la guerra, nos enseña (para sorpresa nuestra) que son siempre los mismos principios estratégicos básicos los que conducen al éxito"***. La mayoría de los autores han incluido en sus estudios –con niveles de coincidencia muy elevados– listas con los principios estratégicos considerados como "inalienables" dentro del marketing. Los que mencionaremos a continuación son seguramente los más extendidos de entre todos los formulados en los libros de texto. Estos son: explotar los puntos fuertes y evitar los puntos débiles, aprovechar las oportunidades ofrecidas por el entorno y el mercado, la innovación oportuna, la concentración de fuerzas, el aprovechamiento de potenciales sinérgicos, la armonización de los objetivos con los medios, la simplicidad y la perseverancia.

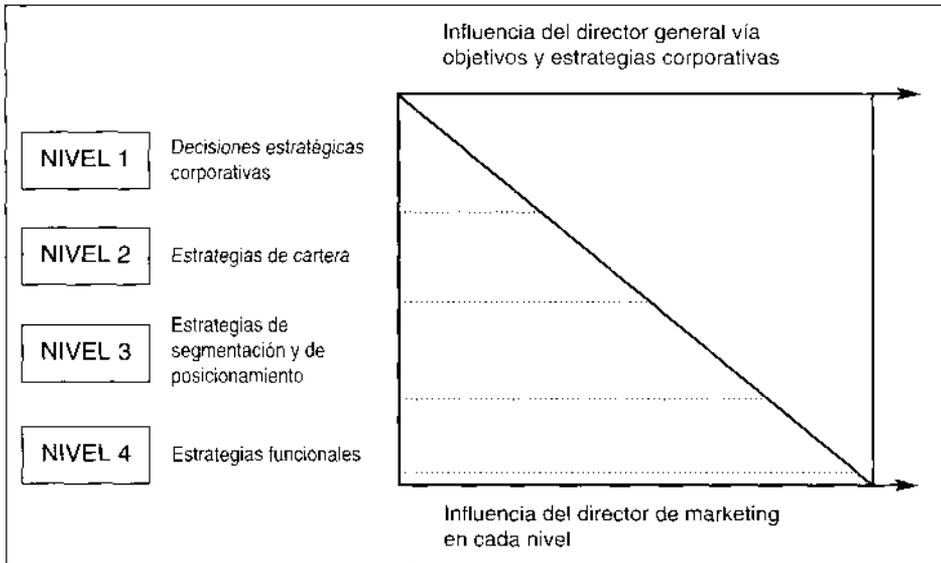
7.2. COHERENCIA CON LA ESTRATEGIA CORPORATIVA Y DELIMITACIÓN DE LOS CAMPOS

A lo largo de nuestra exposición, y en todas las etapas del plan de marketing que hemos ido cubriendo, se ha resaltado la necesidad –casi la obligación– de supeditación y coherencia de la estrategia de marketing respecto de la estrategia corporativa de la empresa. Podríamos afirmar que los objetivos, las estrategias y las acciones de marketing empiezan allí donde terminan los objetivos, las estrategias y las acciones corporativas. Sin embargo, no resulta fácil delimitar el principio y el fin de cada campo en concreto respecto al campo principal.

Este mismo fenómeno se manifiesta en las diferentes áreas de la estrategia de marketing: comunicación, precios, distribución, etc. ¿Cuál es la frontera entre la estrategia corporativa y la estrategia de marketing? (véase el gráfico 2.9). Quizá el único elemento de referencia válido sea el nivel de delegación de funciones entre los respectivos responsables de cada campo. Parece lógico que en la medida en que la influencia del director general, vía la estrategia corporativa, sea

menor, la influencia del director de marketing, para cada nivel de la estrategia, será mayor. Esto es lo que hemos tratado de representar en el gráfico 7.1.

GRÁFICO 7.1
INFLUENCIA DEL RESPONSABLE DE MARKETING EN LOS DISTINTOS NIVELES DE LA ESTRATEGIA DE UNA EMPRESA



Tenemos ante nosotros la difícil tarea de delimitar aquella fase de la estrategia desde la cual será el responsable de marketing quien establezca las directrices para la acción. Con este fin, retomamos los cuatro niveles contemplados en el gráfico 2.9 para abarcar toda la estrategia de una empresa. Ellos nos servirán como punto de referencia para la delimitación de las responsabilidades:

NIVEL 1 **Decisiones estratégicas corporativas**

Suelen definir, entre otras cosas, **la visión, la misión, el negocio y la estrategia competitiva:**

- La *visión* trata de dar respuesta a importantes cuestiones como: ¿Qué tipo de empresa somos?, ¿Qué nos gustaría ser?, ¿Cuáles son nuestras áreas clave de negocio?, ¿Cuál es la lógica entre

ellas?; ¿Cómo añadimos valor a nuestros negocios?, ¿Qué habilidades tenemos y transferimos?; ¿Cuáles son nuestros valores y cultura corporativa? Una definición adecuada de la visión, tras un riguroso análisis estratégico, permite descartar aquellos negocios que no responden a la visión definida.

- La *misión* de una empresa supone la definición de su filosofía, valores, actitudes y estilo a largo plazo con respecto a los diferentes grupos relacionados con ella (véase el anexo 6). Aunque suele ser más “perenne” que la visión, está condicionada por la actuación histórica y por las expectativas de futuro que tenga la empresa en el momento de su definición.
- Por su parte, la *definición del negocio* significa concretar al menos los siguientes aspectos: qué tipo de necesidades van a ser satisfechas (funciones del producto o servicio); qué segmentos de consumidores van a ser atendidos por la empresa (segmentos y áreas geográficas); y con qué tecnologías van a ser realizados los productos o servicios. Todo ello, comparado con nuestros competidores. El gráfico 4.4 muestra la aplicación de este concepto a ARDOA.
- También se encuentran dentro de este nivel las *estrategias competitivas o genéricas de Porter* (el anexo 7 ilustra su aplicación a una empresa): liderazgo en costes, diferenciación, y especialización-concentración en un segmento del mercado. Esta definición es muy parecida a la de Abell (1980), quien contempla las siguientes alternativas estratégicas: concentración en un nicho de mercado; especialista de producto; especialista de cliente; especialización selectiva; y cobertura completa del mercado.

Aunque no se deciden en el plan de marketing sino en el plan estratégico de la empresa, las estrategias competitivas tienen una influencia muy directa en la estrategia de marketing, por lo que conviene hacer las siguientes **consideraciones**:

- **La estrategia de liderazgo en costes no debe confundirse con la de liderazgo en precios.** Los bajos costes permitirán a la empresa reducir los precios si decide seguir una estrategia de penetración en el mercado, pero pueden utilizarse para aumentar la rentabilidad y destinar los beneficios adicionales a inversiones que posibiliten el dominio del mercado. En otras palabras, liderazgo en costes es una estrategia que permite obtener recursos para invertir en marketing u otro tipo de inversiones que propician que la empresa sea líder del mismo.

- La **estrategia de diferenciación** supone que la empresa decide ofrecer productos y servicios que son únicos o superiores a los de la competencia. **No debe, por tanto, confundirse con la necesidad que tiene toda empresa de desmarcarse/diferenciarse de sus competidores** en lo que decida en su estrategia de segmentación y posicionamiento. De ahí que, como señalamos en la figura 2 del anexo 7, ésta es una posibilidad al alcance de muy pocos fabricantes. Es necesario ser fuerte en I+D, imagen de marca, tamaño, capacidad financiera para inversiones en marketing, etc.
- La **estrategia de concentración/focalización** supone defender la marca en el nicho de mercado seleccionado. Las empresas pequeñas, que normalmente carecen de recursos para competir en costes o en liderazgo/diferenciación, están en buena situación para concentrarse en proporcionar productos y servicios “personalizados”, adaptados a las necesidades de grupos de clientes muy concretos. La clave del éxito para estas empresas está en su capacidad de innovación (y de respuesta a las innovaciones de los líderes que pretenden invadir dichos nichos) ofreciendo a los clientes del nicho elegido una gama de productos y servicios más completa y “personalizada” que la competencia.
- Se pueden **combinar** con éxito **dos de estas estrategias**: liderazgo en costes y diferenciación (por ejemplo, Pryca, Motorola) o concentración y diferenciación (por ejemplo, Ferrari en automoción o Bang & Olufsen en equipos de música).
- La estrategia de éxito para **las empresas que no son** (ni pueden aspirar a ser) **líderes del mercado** suele consistir en utilizar una cuidadosa estrategia de segmentación, decidiendo competir sólo en aquellas áreas donde la empresa tenga importantes fortalezas y/o aporte alto valor.

En cualquier caso, la estrategia de marketing **nunca** tendrá cabida dentro de este nivel estratégico. De ahí que –como el gráfico 7.1 ilustra– la influencia del director de marketing en este nivel de la estrategia sea “mínima”: la que conceda la dirección general a los miembros del comité de dirección, dentro o fuera del proceso de planificación.

NIVEL 2

Estrategia de cartera

Una vez definidas en la estrategia corporativa, concretamente en la definición del negocio, las actividades de la empresa (también denominadas “unidades de negocio”), la estrategia de cartera debe concretar

todas las alternativas producto-mercado que la empresa contempla dentro de esa actividad. Por ello, se puede concluir que en este nivel de la estrategia se fija la marcha a seguir para cada unidad de negocio, detallando las diversas combinaciones producto-mercado que deberá desarrollar la empresa.

Es en este nivel de la estrategia donde, normalmente, debe empezar a definirse la estrategia de marketing, bien porque será el primer nivel de la estrategia sobre el que la dirección general habrá concedido autoridad funcional al director de marketing, o bien porque, aunque la dirección general no haya delegado su elección en la dirección de marketing, ésta debe influir en su definición –tal como refleja el gráfico 7.1–, porque es quien mejor conoce las posibilidades que los diferentes mercados presentan a la empresa.

NIVEL 3

Estrategias de segmentación y de posicionamiento

Define para cada binomio producto-mercado el segmento estratégico al que se deberá dirigir la empresa y su posicionamiento. Ello supone:

- En primer lugar, la identificación de los diversos segmentos existentes en el mercado (por **segmento** debe entenderse “el conjunto de clientes o potenciales clientes, que mantienen una posición semejante *en cuanto a sus percepciones de valor*, que debe aportar un determinado producto o servicio, siendo “**valor-percibido**” el posicionamiento del cliente en torno a la utilidad del producto, basado en la percepción de lo que se recibe y se da);
- En segundo lugar, la detección de aquel segmento atractivo para nuestra empresa (que sea suficientemente grande como para que recompense nuestros esfuerzos y que sea accesible para nosotros), en el que tenemos ventajas competitivas, es decir, el *segmento estratégico* (No conviene olvidar que las **ventajas competitivas** se relacionan con el *valor percibido* por los clientes en relación a la empresa. Así, si el cliente atribuye a nuestros productos un valor superior para igual precio percibido, o un coste más bajo para igual valor percibido está claro que, para él, tenemos una ventaja competitiva). En términos generales, una empresa no puede operar con éxito en un gran número de segmentos. De hacerlo, se produciría una excesiva fragmentación de sus esfuerzos; y

- Finalmente, la determinación del *posicionamiento* adecuado (posicionamiento de la empresa y/o del negocio, posicionamiento del producto, y posicionamiento ante el cliente). Lo cual pasa por conseguir una posición singularizada y significativa en el mercado, para lo que la empresa deberá ser capaz de diferenciarse de sus competidores en alguno de los aspectos que valora ese segmento estratégico.

NIVEL 4 Estrategias funcionales

Este nivel de la estrategia hace referencia a cuantas funciones haya en la empresa (véase el gráfico 2.9) aunque, en nuestro caso (función de Marketing), lo constituye el marketing mix: estrategia de productos, estrategia de precios, estrategia de distribución y estrategia de comunicación.

No debemos olvidar que estos cuatro niveles de la estrategia conforman un proceso en el que la conexión secuencial es tan estricta como necesaria. Por tanto, de nada servirá tener bien definido el marketing mix si no se han tenido en cuenta las directrices de la estrategia de posicionamiento que, a su vez, debe ser coherente con la estrategia de segmentación, fijada previamente ésta basándonos en la estrategia de cartera. Todo ello viene a significar que **cada nivel de la estrategia debe tener presente los dictados del nivel anterior.**

El gráfico 7.2 muestra esta relación de interdependencia entre los cuatro niveles de la estrategia. En efecto, supongamos una empresa que tiene dos actividades diferentes (por ej. SDV: consultoría y auditoría). Para cada actividad tiene que detectar las alternativas de producto-

GRÁFICO 7.2
ILUSTRACIÓN GRÁFICA DE LA INTERDEPENDENCIA DE LOS CUATRO NIVELES DE LA ESTRATEGIA

Nivel 1	Nivel 2	Nivel 3	Nivel 4
Actividad 1 →	Producto 1 – Mercado 1 Producto 1 – Mercado 2 → Producto 2 – Mercado 1 Producto 2 – Mercado 2	Segmento 1 – Posicionamiento "x" Segmento 2 – Posicionamiento "y" Segmento 3 – Posicionamiento "z" → Segmento 4 – Posicionamiento "v"	Marketing mix { <ul style="list-style-type: none"> Producto Precio Comunicación Distribución
Actividad 2

mercado disponibles (por ej. consultoría de marketing, de calidad total y de estrategia para el mercado de empresas y de instituciones, así como consultoría de recursos humanos y mejora continua para las administraciones públicas) y decidir cuál quiere que sea la estrategia de cartera. Supongamos que se decanta por la consultoría de marketing, calidad total y de estrategia para las empresas.

Posteriormente tiene que decidir su estrategia de segmentación (por ej. empresas del País Vasco con más de cien empleados) y su posicionamiento (por ej. expertos en consultoría de dirección) y, finalmente, su estrategia funcional para este segmento, dado el posicionamiento decidido. Esto es lo que tratamos de representar a través del gráfico 7.2.

Aún a riesgo de resultar reiterativos, insistiremos en la idea de que la estrategia de marketing respeta en todo momento el principio de coherencia y supeditación respecto de la estrategia corporativa. Este *principio de organización* nos ayuda, no obstante, a fijar el momento desde el cual el director de marketing debe asumir la responsabilidad sobre las decisiones estratégicas de una empresa: la estrategia de cartera. Partiremos por tanto de este punto para identificar los principios, elementos, herramientas de trabajo y criterios de elección estratégicos con los que contará el responsable de marketing en los sucesivos niveles de la estrategia.

7.3. ESTRATEGIA DE CARTERA

Como ya señalamos, la estrategia de cartera fija la marcha a seguir para el establecimiento de cada unidad estratégica empresarial (o unidad de negocio), detallando para las mismas las diferentes combinaciones producto-mercado que deberá desarrollar la empresa.

Normalmente, la empresa cuenta con varias herramientas de trabajo para su definición: las matrices del BCG (la matriz de crecimiento-participación, posteriormente complementada con la de la dinámica competitiva, y la matriz de gestión del valor de la empresa), la matriz de Ansoff (también recordada como matriz de dirección del crecimiento), la matriz de posición competitiva (bien sea la matriz de directrices de Shell o la de McKinsey-General Electric de posición competitiva-atractivo del sector, o la de posición competitiva-madurez de ADL) o el método del posicionamiento estratégico (también conocido como SPACE).

No es éste el lugar adecuado para comentar los pros y contras de la utilización de estas herramientas. Pero si hubiera que dar algún consejo al respecto, éste sería: utilizar todas ellas en la fase de análisis y diagnóstico de la situación –máxime si se trata de una empresa muy

diversificada, ya que para estos casos han sido diseñadas-, y recurrir **siempre que nos hayamos fijado objetivos de crecimiento** a la matriz de Ansoff para definir la estrategia de cartera. Del resto, la Pyme sacará siempre mayor provecho de la matriz de posición competitiva (ver punto 5.3 del capítulo 5) que de las del BCG, entre otras cosas porque quizá no cuente con ningún producto “bolsa” con el que apoyar determinados productos “interrogante” o porque probablemente no esté suficientemente diversificada como para encontrarse con una cartera tan variada y rica como presentan las matrices.

De su aplicación obtendremos las conclusiones que nos inclinarán hacia una estrategia de penetración, desarrollo de nuevos productos, desarrollo de nuevos mercados, o diversificación, apoyando unos u otros productos para los que habremos detectado que tenemos una buena posición competitiva. Vamos a detenernos en aquellas que no se han visto hasta ahora, para comprobar en qué casos concretos pueden sernos de utilidad y cómo deben aplicarse para resultar efectivas.

7.3.1. Matrices del Boston Consulting Group (BCG)

A. Matriz de crecimiento-participación:

Esta matriz, desarrollada en los años sesenta por el BCG para el análisis de la cartera de negocios y productos de la empresa, es una herramienta de gran utilidad cuando la empresa presenta productos en todos los puntos de la matriz. Ésta se rige a través de dos variables: **la tasa de crecimiento del mercado** (indicadora del atractivo del mercado y del nivel de inversión que exige cada producto para mantener el equilibrio deseado) y **la participación relativa de mercado** (representativa de la posición competitiva de la empresa y de su capacidad de generación de fondos o *cash-flow*).

Las dos premisas básicas de esta matriz son:

1. Los fondos obtenidos por la empresa son función del coste unitario, que a su vez es función del volumen de ventas y de la experiencia, que fundamentalmente dependen de la cuota de mercado.
2. Los fondos necesarios para la inversión en instalaciones, equipos y capital circulante son función de la tasa de crecimiento del mercado.

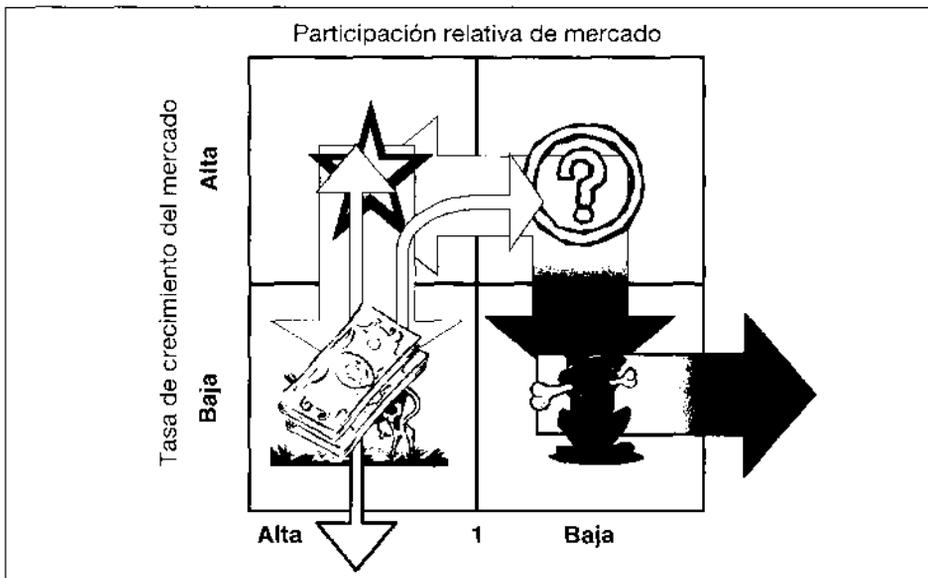
Estas dos premisas llevan a la conclusión de que el *cash-flow* es una función de la participación relativa de mercado y de la tasa de cre-

cimiento del mercado, por lo que serán las diferencias respecto a estas dos variables las que determinarán la estrategia más indicada para cada negocio; es decir, en cuáles y en qué cantidad se deberá invertir, y cuáles deberán ser incorporados o retirados de la cartera.

Por ello, la secuencia óptima requiere que exista algún producto bolsa (\$), generador neto de *cash-flow*, que permita la inversión sobre un producto interrogante (?) con el fin de que éste llegue a convertirse en un producto estrella (*), demandante neto de *cash-flow*, siempre que no sea conveniente reinvertir los recursos financieros en una misma actividad o producto. El anexo 8 (Guía de las decisiones estratégicas sugeridas para las distintas posiciones en la matriz del BCG) es una muestra de la utilidad de esta herramienta cuando se dan las circunstancias que posibilitan su uso.

El gráfico 7.3 recoge la secuencia óptima de los fondos generados por los productos bolsa, para equilibrar la cartera de productos o actividades de una empresa, así como la secuencia óptima del movimiento de los productos: que los productos interrogante se conviertan en estrella gracias a la inversión recibida de los productos bolsa y que los productos estrella pasen a productos bolsa cuando se reduzca la tasa de crecimiento del mercado por evolución natural de su ciclo de vida.

GRÁFICO 7.3
SECUENCIA ÓPTIMA DE FLUJOS DE CAJA (BCG)



En el cuadro nº 7.1 exponemos un ejemplo concreto de cómo una empresa puede conocer el posicionamiento de sus productos en esta matriz, a partir de los siguientes datos estadísticos para cada uno de los productos de la empresa:

- Tasa de crecimiento del mercado (T.C.M.).
- Participación de mercado de nuestra empresa (X) y del mayor competidor que tengamos (Y), sea éste el líder del mercado o el no 2, si somos nosotros el líder.
- Porcentaje que representa esa línea de productos sobre el total de la facturación de la empresa.

CUADRO nº 7.1
EJEMPLO DE APLICACIÓN DE LA MATRIZ DEL BCG

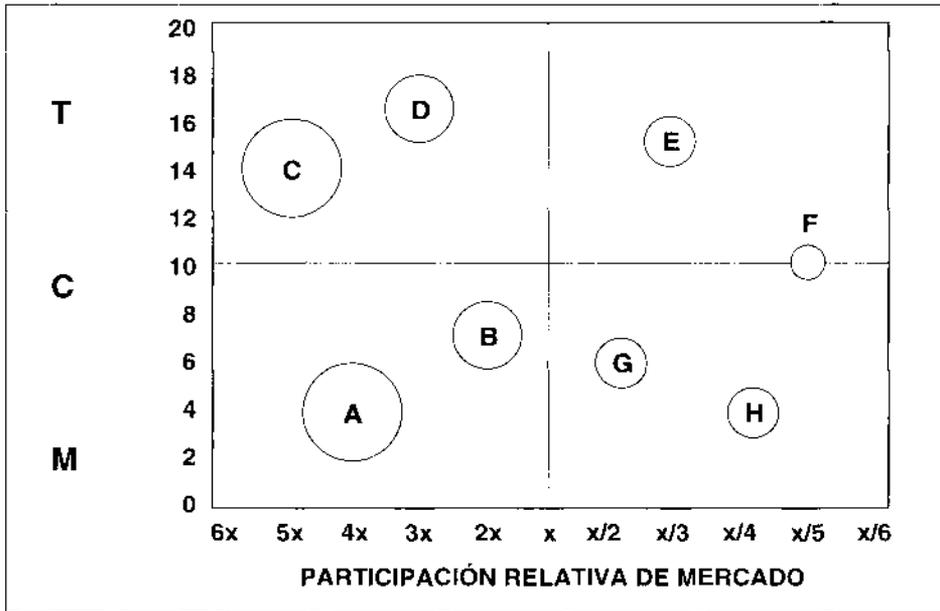
Productos (unidad de negocio)	T.C.M. (%)	(X) Nuestra empresa	(Y) Mayor competidor	X/Y Ratio	% ventas de nuestra empresa
A	4,0	40	10	4	25
B	8,0	50	25	2	10
C	14,0	50	10	5	15
D	16,0	36	12	3	10
E	15,0	15	45	0,33	5
F	10,0	8	40	0,20	4
G	7,0	18	36	0,50	6
H	2,0	11	44	0,25	4

Con estos datos la posición de cada producto dentro de la matriz quedaría expresada en el gráfico 7.4.

Éste sería un caso claro en el que la matriz se mostraría como una herramienta de gran utilidad, ya que a la empresa le ha servido, entre otras cosas, para:

- Comprender que tiene dos productos bolsa (A y B) con los que apoyar su producto interrogante (E), para convertirlo en estrella a base de ganar cuota de mercado y obtener la posición de líder en su mercado.
- Detectar que tenemos dos productos estrella (C y D), que bien gestionados pueden convertirse en productos bolsa cuando pasen a la etapa de madurez del ciclo de vida.
- Adoptar decisiones como las expuestas en el anexo 8.

GRÁFICO 7.4
 REPRESENTACIÓN GRÁFICA DE LA MATRIZ DEL BCG PARA NUESTRO
 EJEMPLO (Cuadro nº 7.1)



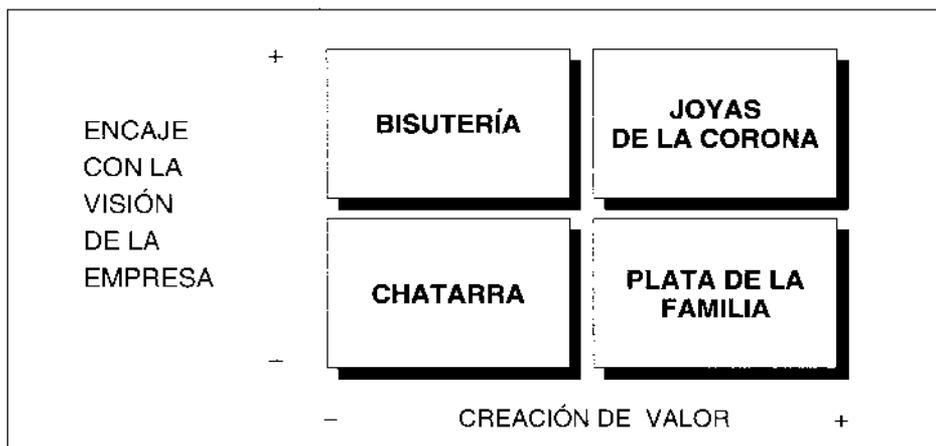
B. *Matriz de gestión del valor de la empresa:*

Esta matriz, presentada por Marten en 1994, se basa en dos nuevas variables (el encaje con la visión de la empresa y la creación de valor) y en una medida de rentabilidad que el BCG ha encontrado empíricamente adecuada, dada su alta correlación con el valor de mercado de las empresas: el rendimiento del *cash-flow* sobre la inversión. Esta medida compara los flujos de caja que genera el negocio con la inversión que éste requiere durante toda su vida útil (el rendimiento del *cash-flow* sobre la inversión lo calcula dividiendo el valor actual neto de los flujos de caja por la inversión bruta actualizada).

El gráfico 7.5 presenta esta nueva matriz de gestión del valor de una empresa.

Las decisión estratégica a tomar con las "joyas de la corona" es evidente: desarrollarlas ya que encajan con la visión y tienen un alto potencial de añadir valor, bien a través de mejorar su rentabilidad o de crecer. También es fácil saber qué hacer con la "chatarra": debe ser

GRÁFICO 7.5
MATRIZ DE GESTIÓN DEL VALOR DE UNA EMPRESA



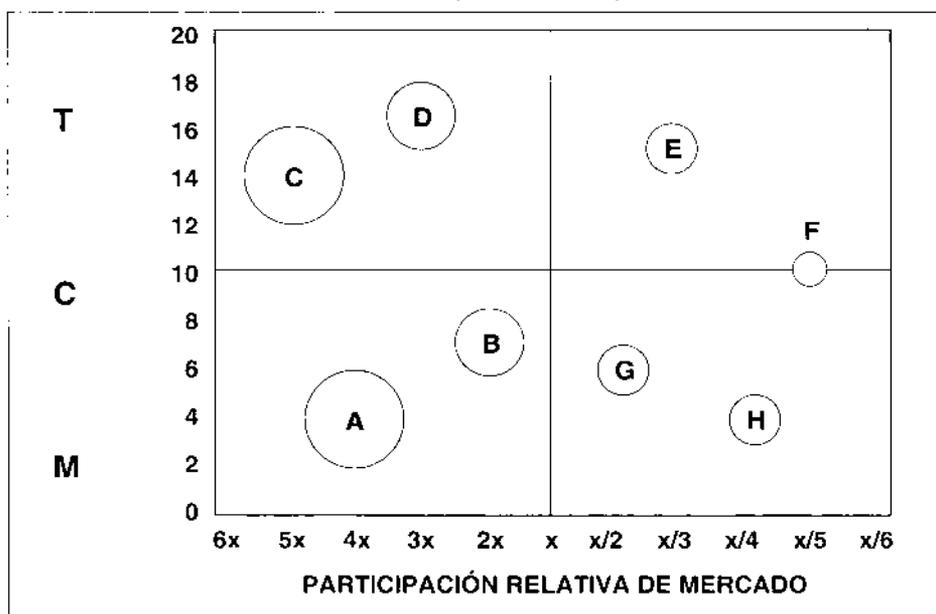
desinvertida, ya que está restando valor al conjunto y además no encaja con la visión de la empresa. No hay nada que justifique su permanencia.

Los denominados "*plata de la familia*" son negocios que tienen alta rentabilidad pero que no encajan con la visión, por lo que resulta difícil definir su actuación: gestionarlos como si se tratase de inversiones financieras, ya que la empresa difícilmente puede añadir más valor del que ya generan; fuente para adquirir habilidades que luego podemos trasladar a otros negocios; o su posible venta para invertir lo obtenido en negocios con mejor encaje.

También es difícil decidir qué hacer con la "*bisutería*" ya que encaja perfectamente con la visión de la empresa pero no aporta el valor que debería: reduce mucho pero vale poco. Actuaciones posibles para darles la vuelta cuanto antes son: convertirlos en actividades rentables; cambiar a los gestores; buscar una alianza estratégica; o desinvertir si se piensa que no se va a poder reestructurar el negocio.

Sin restar valor a esta última matriz del BCG –entre otras cosas porque todavía no ha sido puesta en práctica por este autor–, conviene resaltar que tampoco esta matriz ha sido diseñada para la Pyme, sino para la gran empresa diversificada, por lo que su utilidad será muy restringida.

GRÁFICO 7.4
**REPRESENTACIÓN GRÁFICA DE LA MATRIZ DEL BCG PARA NUESTRO
 EJEMPLO (Cuadro nº 7.1)**



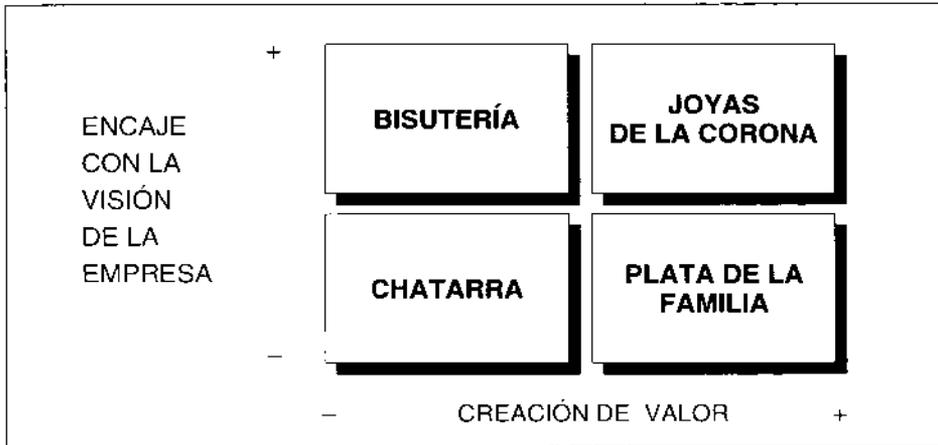
B. Matriz de gestión del valor de la empresa:

Esta matriz, presentada por Marten en 1994, se basa en dos nuevas variables (el encaje con la visión de la empresa y la creación de valor) y en una medida de rentabilidad que el BCG ha encontrado empíricamente adecuada, dada su alta correlación con el valor de mercado de las empresas: el rendimiento del *cash-flow* sobre la inversión. Esta medida compara los flujos de caja que genera el negocio con la inversión que éste requiere durante toda su vida útil (el rendimiento del *cash-flow* sobre la inversión lo calcula dividiendo el valor actual neto de los flujos de caja por la inversión bruta actualizada).

El gráfico 7.5 presenta esta nueva matriz de gestión del valor de una empresa.

Las decisión estratégica a tomar con las "joyas de la corona" es evidente: desarrollarlas ya que encajan con la visión y tienen un alto potencial de añadir valor, bien a través de mejorar su rentabilidad o de crecer. También es fácil saber qué hacer con la "chatarra": debe ser

GRÁFICO 7.5
MATRIZ DE GESTIÓN DEL VALOR DE UNA EMPRESA



desinvertida, ya que está restando valor al conjunto y además no encaja con la visión de la empresa. No hay nada que justifique su permanencia.

Los denominados "*plata de la familia*" son negocios que tienen alta rentabilidad pero que no encajan con la visión, por lo que resulta difícil definir su actuación: gestionarlos como si se tratase de inversiones financieras, ya que la empresa difícilmente puede añadir más valor del que ya generan; fuente para adquirir habilidades que luego podemos trasladar a otros negocios; o su posible venta para invertir lo obtenido en negocios con mejor encaje.

También es difícil decidir qué hacer con la "*bisutería*" ya que encaja perfectamente con la visión de la empresa pero no aporta el valor que debería: reluce mucho pero vale poco. Actuaciones posibles para darles la vuelta cuanto antes son: convertirlos en actividades rentables; cambiar a los gestores; buscar una alianza estratégica; o desinvertir si se piensa que no se va a poder reestructurar el negocio.

Sin restar valor a esta última matriz del BCG –entre otras cosas porque todavía no ha sido puesta en práctica por este autor–, conviene resaltar que tampoco esta matriz ha sido diseñada para la Pyme, sino para la gran empresa diversificada, por lo que su utilidad será muy restringida.

7.3.2. Matriz de dirección del crecimiento (ANSOFF)

Como se ha dicho, es una herramienta **útil en los casos en los que la empresa se ha marcado objetivos de crecimiento**. Y resulta de gran utilidad sobre todo en las Pymes, dado que este tipo de empresas raramente cuenta con productos líderes (bolsa o estrella).

La matriz de Ansoff atiende al binomio producto-mercado en función de su actualidad y de su novedad, para desembocar hacia una línea estratégica de expansión o de diversificación según los casos.

Los recuadros 1*, 2* y 3* del gráfico 7.6 reflejan opciones de expansión, mientras que el recuadro 4* marca una estrategia de diversificación. Pues bien, el **criterio general** es que toda empresa debe agotar todas las posibilidades de expansión (penetración, desarrollo de nuevos productos y desarrollo de nuevos mercados) antes de abordar una estrategia de diversificación.

GRÁFICO 7.6
MATRIZ DE OPCIONES ESTRATÉGICAS DE CRECIMIENTO
(ANSOFF)

Productos \ Mercados	Actuales	Nuevos
	Actuales	Penetración de mercado ^{1*}
Nuevos	Desarrollo de nuevos mercados ^{3*}	Diversificación ^{4*}

La experiencia ha demostrado que la probabilidad de éxito en la elección de una estrategia es mayor en cuanto que se aprovechan de manera óptima las posibilidades ya existentes en la empresa: trabajar con productos que se dominan en mercados que ya se conocen. Además, cabe mencionar que la rentabilidad obtenida es, en general, mayor cuando la empresa adopta una estrategia de expansión. La evidencia empírica obtenida al respecto en los últimos años es sumamente elocuente al respecto. Como muestra recogemos la siguiente cita de un analista bursátil de la empresa Fineco:

“La semana pasada asistí a una conferencia en la que uno de los ponentes expuso que una de las conclusiones a las que habían llegado es que las empresas españolas que en los últimos años habían buscado su crecimiento centrándose en su actividad, ampliando nuevos mercados o consolidando los ya existentes, habían tenido buenos resultados, mientras que las que habían diversificado en otras actividades diferentes a las suyas habían obtenido unos resultados decepcionantes» (página 21 del *Diario Vasco* del 19 de febrero de 1995).

Ello puede, aparentemente, contravenir el conocido refrán de que “no conviene poner todos los huevos en la misma cesta”. Pero son tantas las complicaciones que la diversificación causa a la dirección general de este tipo de empresas (por ejemplo, distrayéndola con una gestión de negocios en absoluto relacionados entre sí, u ocupándose de las correspondientes inversiones y desinversiones), haciéndoles perder de vista cuál es la fuente real de beneficios de la empresa y cuáles son sus problemas básicos (cómo obtener una ventaja competitiva sostenible en los negocios en que compite la empresa), que es más conveniente seguir este otro refrán: “zapatero a tus zapatos”.

Como señaló Pedro Nueno en el congreso AECOC '98, en la década de los noventa se ha dado la siguiente evolución –respecto a la directriz imperante en la década de los setenta– en la filosofía de las empresas:

- “Zapatero a tus zapatos” (vs. “No pongas todos los huevos en la misma cesta”).
- Domina un segmento de mercado a nivel global (vs. Construye fuerte en casa y luego salta fuera).
- Compite y coopera (vs. Controla en mayoría).
- Estructura lo más simple y busca que la gente tenga iniciativa (vs. Estructura matricial, muchos sistemas, sistemas de presupuestos complicados).
- Especialización en un eslabón de la cadena (vs. Integración vertical).

Debemos convencernos de que la necesaria diversificación del riesgo no pasa necesariamente por la diversificación de la empresa, ya que el accionista puede diversificar su riesgo por su cuenta, incluso más eficazmente que la empresa, simplemente adquiriendo acciones de varias empresas distintas. Haciendo esto mismo en Bolsa la empresa diversifica el riesgo, pero no crea ningún coste añadido a las empresas participadas (al no tener que aplicarles la parte correspondiente de contribución a las cargas de estructura de la corporación). Además, lo único que la dirección de una empresa diversificada aporta –la distribu-

ción de recursos para nuevas inversiones-, es algo que los mercados de valores pueden hacer más eficazmente.

Según *Actualidad Económica* (6 de junio de 1994), el grupo Leche Pascual ha creado un holding inmobiliario que controla en estos momentos importantes inversiones, fundamentalmente en Málaga, con dos campos de golf, y que detenta a su vez un 93% de Golf España –sociedad que tiene entre otras participaciones el 80% de la sociedad Club Inversiones y Finanzas y el 50% de Praicsa, sociedad que posee 13 millones de metros cuadrados en Fuerteventura-. Pues bien, la pregunta que cabe hacerse es: ¿Es oportuna esta estrategia de diversificación de este grupo que es el líder en leche (14,3% de cuota de mercado en 1993), zumos (16,4%), nata líquida (11,3%) y mantequilla (15,2%), y ocupa puestos destacados en cereales (un digno 2.º ó 3.º puesto con el 8,6% en 1993) y agua mineral (3.º con un 5,4%)? ¿No sería más conveniente invertir en Bolsa o haber destinado los fondos generados por la "vaca" Leche Pascual a apoyar alguno de los productos interrogantes citados (por ejemplo agua mineral)? Este autor no tiene la respuesta, pero sí parece haber una contradicción con la teoría expuesta hasta el momento. Que el lector saque sus propias consecuencias.

• **La estrategia de penetración de mercado** es, por las razones a las que ya hemos aludido, la más "segura" de las estrategias de expansión formuladas. Puede ir dirigida a *mejorar la atención al cliente* (aumentando la unidad de compra, reduciendo la obsolescencia, haciendo publicidad de otros usos, facilitándole la compra o mediante incentivos en el precio para aumentar los usos), o a *atraer clientes de la competencia* (marcando las diferencias con las marcas de la competencia o aumentando los medios de apoyo de las ventas). De su aplicación obtendremos las siguientes ventajas: la experiencia desarrollada a lo largo del tiempo en lo que a nuestro producto se refiere y al mercado en el que éste se mueve.

Es obvio que Leche Pascual está siguiendo esta estrategia en el mercado español, aunque con el criterio siguiente: ningún cliente debe suponer más del 2% de las ventas del grupo. Para ello lidia su particular guerra con la gran distribución (yendo contra corriente de lo que se considera, en estos momentos, gestión adecuada de marketing. Sólo concentra el 20% de sus ventas en las grandes superficies y eso le proporciona una gran independencia frente a la presión de la gran distribución) y se ha dotado de una impresionante estructura de ventas y distribución para llegar a 65.000 puntos de venta (cuenta con 22 delegaciones propias, 21 almacenes, 200 camiones de largo recorrido, 150 camiones de reparto y 400 vendedores propios, además de haber contratado 500 distribuidores, que por supuesto tienen su propia red de ventas y camiones) y convertirse en el rey de las estanterías de las tiendas tradicionales.

• La **estrategia de desarrollo de nuevos productos** implica necesariamente un cambio material en el mismo que puede cristalizarse de muy diferentes modos. Nos movemos en un mercado que ya conocemos, pero que a su vez está imponiendo una regeneración o adaptación del producto a los nuevos gustos y necesidades de los usuarios. El Corte Inglés ha adoptado esta estrategia en momentos clave para el desarrollo de determinadas nuevas formas comerciales: en 1979, creando Hipercor; posteriormente, al final de la década de los ochenta, con los centros comerciales; en 1990, desarrollando la "tele-tienda" y la "tienda en casa"; y, tras adquirir en 1995 a su eterno rival Galerías Preciados, con las grandes superficies especializadas.

El cambio puede manifestarse adaptando el producto a otras ideas u otros diseños, secuencias y componentes, modificando su color, sonido, olor, forma, tamaño, movimiento..., exagerando o minimizándolo, sustituyendo sus ingredientes por otros, invirtiendo los procesos, combinando sus atractivos, unidades, surtidos, fines, etc., o sencillamente creando más versiones (modelos y tamaños).

- Ésta ha sido la gran baza estratégica seguida por D. Tomás Pascual varios años después de consolidar el negocio desarrollado en España desde que en 1967 la Caja de Ahorros de Burgos prestara dinero a este pionero en España en la leche *brik* y en leche desnatada, así como en zumos en *brik* (Zumosol), y ha ampliado su negocio con nuevos productos como agua mineral (mercado en el que está presente desde 1974 con la marca Bezoya y desde 1991 con Manantiales Cardó), nata líquida o mantequilla (desde 1990), cereales (desde 1991) y postres de larga vida (desde finales de 1992), buscando siempre mercados con gran potencial de crecimiento.
- El grupo helvético-sueco Tetra-Laval (Tetra Pak), líder mundial de envases para líquidos, ha iniciado una rápida expansión en el embotellado de plástico, con el objetivo de compensar la desaceleración de la demanda de envases tradicionales de cartón en algunos de sus mayores mercados, como Europa Occidental... Su objetivo consiste en desarrollar un medio económico de embotellar cerveza en plástico, algo que todavía no ha conseguido la industria cervecera (*Expansión*, 29 de diciembre de 1998).
- Agbar invertirá 120 millones de euros en comercio electrónico a través del grupo AGM... "Los 120 millones de euros se invertirán en el desarrollo y planificación de nuevos canales de venta a distancia, destinándolos tanto a reforzar el I + D, como a avanzar en las últimas tecnologías" (*Cinco Días*, 15 de abril de 1999).

- La **estrategia de desarrollo de nuevos mercados** puede traducirse en una expansión geográfica del mercado (regional, nacional o internacional), en la búsqueda de nuevos segmentos del mercado (creando versiones que atraigan a nuevos segmentos, renovando los canales de distribución, adoptando otros medios publicitarios...) o consiguiendo nuevos usuarios para los segmentos actuales (induciendo a la prueba con promociones, muestras, cupones, etc., variando los precios, haciendo publicidad del nuevo uso, ampliando la distribución o mediante un mayor apoyo a la promoción y la publicidad).

Afortunadamente, cada vez son más numerosas las empresas españolas que, en los últimos años, se han abierto paso en los mercados exteriores, superando en muchos casos sus ventas al exterior a las obtenidas en el mercado español. CAF, Freixenet, Mango, Copreci, el grupo Eroski, Gamesa, Fagor Ederlan, Viscofán, Irizar, Zara y Danobat son algunas de estas empresas.

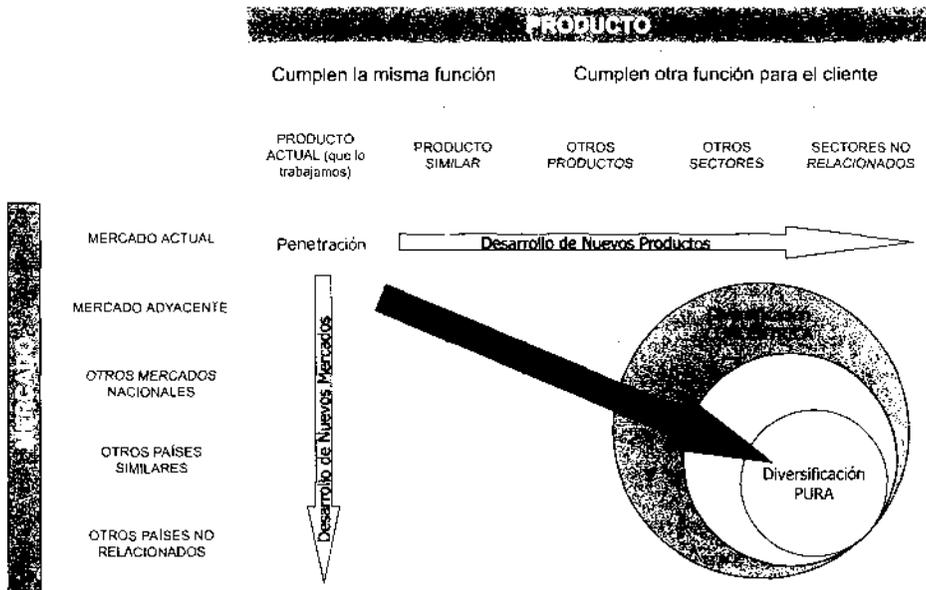
- Viscofán es un bonito ejemplo de adopción de la estrategia de desarrollo de nuevos mercados hasta sus últimas consecuencias. En efecto, compra, en 1990, la empresa alemana Naturin —que facturaba casi tres veces más que la empresa navarra— por más de 96 millones de euros, para: consolidar su posición en el mercado alemán; colocarse en una posición privilegiada para acceder a los mercados de la Europa del Este; ampliar su gama de productos (hasta entonces las envolturas celulósicas, utilizadas en la fabricación de salchichas y otros productos cárnicos) a las envolturas de plástico y de colágeno comestible y no comestible; acceder al mercado norteamericano (donde tenía vetada la entrada con sus envolturas celulósicas por cuestiones arancelarias); etcétera.

Pero no se acaban ahí las pretensiones de expansión de este grupo, ya que sabe perfectamente que para superar el listón de los 264 millones de euros de facturación correspondientes a 1994 debe profundizar en esta estrategia de desarrollo de nuevos mercados, que le ha posibilitado que el 85% de sus ventas vayan a mercados exteriores. A tal efecto se ha propuesto liderar el negocio de tripas artificiales en Occidente, y se ha planteado como objetivo prioritario los mercados de Sudamérica y Asia, incluido el difícil mercado japonés, además del prometedor pero costoso mercado de la antigua Unión Soviética. Para ello, ha creado una oficina comercial en Moscú y Singapur, una planta de fabricación de tripas artificiales en Brasil (como punta de lanza para lograr ser más competitivo en los países del cono sur), etc. (Fuente: *Actualidad Económica*, 18 de julio de 1994, págs. 20-22). Según estas mismas fuentes, Viscofán facturó 390 millones de euros, en 1998, con un resultado neto de 30 millones (momento en el que, por ejemplo, ya poseía una cuota de mercado del 20% en Estados Unidos).

- Algunos de los múltiples titulares que continuamente se refieren a este tipo de estrategia son: "Mecalux destina 16 millones a su crecimiento en América Latina. Instala una factoría en México y un centro logístico en Argentina" (*Cinco Días*, 13 de abril de 1999); «Leche Pascual prepara su asalto para escapar la crisis del mercado español» (*La Gaceta de Lunes*, 21 de diciembre de 1998); o "Puleva acuerda con Soprole la fabricación y distribución de sus productoras en Chile y ultima pactos en Europa y Suramérica... Exportar tecnología en lugar de comprar empresas, ésa es la nueva estrategia internacional de Puleva, según su vicepresidente Guillermo Mesonero" (*Cinco Días*, 15 de febrero de 1999).

• Cuando la alternativa elegida es la de lanzar nuevos productos, en mercados en los que todavía no estamos presentes, estaremos optando por una **estrategia de diversificación**. El gráfico 7.7 profundiza en la matriz de opciones estratégicas de crecimiento, en la que se presentan distintos grados de diversificación.

GRÁFICO 7.7
PROFUNDIZACIÓN EN LAS OPCIONES ESTRATÉGICAS DE CRECIMIENTO



Fuente: Adaptación de Pellegrini, L. (1994).

Como indicábamos algunas líneas atrás, la diversificación es la estrategia que comporta un mayor índice de riesgo, dado que partimos de una experiencia producto-mercado nula. Las posibilidades de éxito dependerán en muchos casos no sólo de las condiciones del nuevo mercado al que nos vayamos a dirigir (si presenta características idénticas, similares u opuestas al que ya conocemos), o del tipo de producto (similar o diferente), sino también de las prácticas comerciales que requiere y del dominio que tengamos de la tecnología empleada en su producción.

En el capítulo 5 expusimos diversos ejemplos de empresas que están tomando decisiones de concentración en sus actividades principales, desprendiéndose de negocios en los que habían diversificado sin éxito. *Actualidad Económica* (13 al 19 de julio de 1998) recogía este titular refiriéndose a Philips: *“De fabricar hasta piensos para animales ha pasado a concentrarse en lo que mejor sabe hacer: televisores, bombillas, afeitadoras eléctricas...”*

Con el fin de ilustrar la aplicación práctica de este nivel de estrategia, a continuación recogemos la estrategia de cartera definida para una pequeña empresa dedicada a la comercialización de ajos.

Esta empresa cuenta con un nivel de gestión muy elemental, debido a la escasa formación de su personal, por lo que no está preparada para utilizar en su estrategia de cartera herramientas “sofisticadas” como la matriz de McKinsey o las del BCG.

Además, es una empresa pequeña, a pesar de su buena posición competitiva en el mercado español, por lo que a la hora de tomar decisiones tiene muy presentes sus medios materiales y humanos. De ahí que los principios inspiradores de su estrategia de marketing sean:

1. En el mercado español, la empresa pretende seguir una estrategia de penetración, vendiendo sus productos actuales en un mercado que ya domina.
2. Paralelamente, sigue una estrategia de desarrollo de nuevos mercados, vendiendo sus productos actuales en nuevos mercados geográficos, tal como se recoge en el cuadro nº 7.2.

CUADRO nº 7.2
**EJEMPLO DE APLICACIÓN DE LA MATRIZ DE ANSOFF:
 ESTRATEGIA DE DESARROLLO DE NUEVOS MERCADOS**

Mercados	Año 1	Año 2	Año 3
1. ESTRATÉGICO PRIORITARIOS	<ul style="list-style-type: none"> • España • Inglaterra • Alemania • Países Nórdicos 	Aumentar en del año 1: <ul style="list-style-type: none"> • Austria • Portugal 	Objetivo: Ser los primeros exportadores españoles de ajos en los países que constituyen nuestro mercado objetivo.
2. ESTRATÉGICOS	<ul style="list-style-type: none"> • Francia • Italia • Portugal • Austria 	Aumentar en los del año 1: <ul style="list-style-type: none"> • Senegal • Colombia • Brasil 	Objetivo: Ser los primeros exportadores españoles de ajos en los países que constituyen nuestro mercado objetivo: <ul style="list-style-type: none"> • Uruguay • Países Bajos • Sudáfrica
3. BASE (O RESTO)	<ul style="list-style-type: none"> • Resto Europa • África • América (s/objetivos) 	Aumentar en los del año 1: <ul style="list-style-type: none"> • Senegal • Colombia • Brasil 	Objetivo: Ser los primeros exportadores españoles de ajos en los países que constituyen nuestro mercado objetivo: <ul style="list-style-type: none"> • Uruguay • Países Bajos • Sudáfrica

- "Está visto que entrar en mercados que no son los suyos no le ha dado buenos resultados a TEKA (que facturó 373 millones de euros en 1994)... Las incursiones en sectores distintos del de la cocina (donde tiene una cuota de mercado del 75% en fregaderos y del 40% en hornos) no se le han dado bien a TEKA"... De ahí que el presidente del grupo, Klaus Graf, declarara a *Actualidad Económica* (1 de mayo de 1995) que, a la vista de su experiencia en diversificación (grifos y cerámica para cuartos de baño; Texas Hiperhogar en distribución comercial de productos de bricolaje; y comercialización de equipos de procesos de datos), "prefiere seguir siendo *cocinero* antes que cualquier otra cosa".
- "TEKA vende su negocio de bricolaje a Conforama. Se desprende de los diez almacenes de la deficitaria cadena Brico OH Hogar (antigua Texas Hiperhogar)... La empresa factura unos cinco mil millones de pesetas al año y ha registrado pérdidas durante los últimos años, que han obligado a TEKA a recapitalizar la sociedad en varias ocasiones... TEKA se hizo con la totalidad de la empresa tras comprar la participación a su socio, la británica Texas Homecare. Desde que adquirió la compañía en 1994, ha intentado su relanzamiento, pero sin demasiado éxito" (*Cinco Días*, 24 de junio de 1998).

7.3.3. Crecimiento interno o externo

Las estrategias de crecimiento descritas se basan en la evidencia empírica de que el aumento de la rentabilidad mediante la vía del crecimiento de las ventas puede alcanzar en Bolsa un valor entre un 25 y un 100% superior que un incremento de la rentabilidad vía costes. De ahí que los directivos utilicen este tipo de estrategias tanto para mejorar el rendimiento estratégico como el financiero de una empresa o negocio.

El proyecto PIMS ha demostrado que, mejorando la posición de una empresa en el mercado, las estrategias de crecimiento mejoran tanto los resultados de los ingresos como los de la rentabilidad. Además de servir, en determinadas ocasiones, para contrarrestar los efectos negativos de los denominados programas de *downsizing* (recorte de plantillas) y de reducción de costes.

Como se ha podido comprobar por los múltiples ejemplos citados, estas estrategias de crecimiento se pueden llevar a cabo de dos formas: mediante el crecimiento externo (a través de alianzas y adquisiciones de otras empresas o negocios, procedimiento preferido por el 69% de los directivos españoles según la investigación de Suárez-Zuluaga) o por crecimiento interno u "orgánico", sólo preferido por el 31% restante (la última investigación de Gemini y *The Economist*, realizada en 1999 entre 325 altos directivos de grandes empresas europeas y norteamericanas da al crecimiento orgánico una cifra superior: el 49%).

Quienes prefieren la **adquisición** aducen las siguientes razones:

- Es un método más rápido que la generación interna para alcanzar la rentabilidad deseada. En la práctica, una adquisición puede hacerse en unos seis meses, en tanto que la generación interna de un negocio suele requerir de varios años.
- Y, aunque en menor medida, porque el resultado es más seguro y conocido cuando se compra, y el proceso menos complicado (por complejidad y recursos) que si se inicia un negocio. *"Resulta evidente –añade Suárez-Zuluaga– que los ejecutivos españoles no piensan que la adquisición de empresas se distinga por su seguridad. En esto coinciden con la opinión de Peter Drucker al señalar que lo normal es encontrarse con sorpresas desagradables a la hora de tomar posesión de la compañía adquirida".* Y si no, que se lo pregunten a los que siendo directivos de *Dígsa* compraron *Dismo* en 1990 por 2,34 millones de euros.

Las siguientes empresas han dado muestras de interesarles esta estrategia:

- "Telefónica concreta la compra de la participación de Portugal Telecom en Vivo. El grupo español Telefónica ha adquirido hoy la participación del 50% que la compañía portuguesa Portugal Telecom tenía en la sociedad Brasilcel, que controla el 60% de la operadora brasileña Vivo, informó hoy la operadora española a la Comisión Nacional del Mercado de Valores (CNMV)", según Terra Noticias, de 27 de septiembre de 2010.
- "Sabadell compra (el Banco) Guipuzcoano por el valor del banco vasco en bolsa", según Expansión, de 26 de junio de 2010.
- "Orangina Schweppes crecerá con compras de marcas en Europa. El tercer mayor fabricante internacional de refrescos, por detrás de Coca-Cola y PepsiCo, analiza adquisiciones tras pasar a formar parte del grupo japonés Suntory", según Expansión, de 12 de diciembre de 2009.
- "La crisis dispara las compras de compañías quebradas por un euro. Inversores y directivos se lanzan a adquirir grupos endeudados a precios simbólicos para reflotarlos. Ventas como las de Inoxcrom y Spanair ilustran las oportunidades para los más arriesgados", según Expansión, de 18 de abril de 2009.
- "Gas Natural amplía capital y acelera la compra de Fenosa", según Expansión, de 31 de enero de 2009.
- "Nestlé compra La Cocinera a Danone y negocia vender Findus", según Cinco Días, de 14 de abril de 1999.
- "Ford adquiere la división de turismos de Volvo por cerca de 6.000 millones de euros", según El Diario Vasco, de 29 de enero de 1999.
- "Total se convierte en la tercera petrolera europea al comprar la belga Petrofina", según Cinco Días, de 2 de diciembre de 1998.

Quienes, por el contrario, prefieren la **generación interna** dicen hacerlo porque:

- Al conocerse mejor el negocio la gestión ulterior será mejor. "Aprender para luego gestionar mejor" resulta el argumento más valorado de todos.
- Puede obtenerse mejor lo que se desea mediante el desarrollo interno que comprar lo que otros hicieron.
- Resulta más barato y, además, si las cosas se tuercen, el riesgo que se corre es menor.

Todas las empresas utilizan en mayor o menor medida el crecimiento orgánico para materializar su estrategia de crecimiento. Por ello la lista sería interminable. Sirva, por tanto, como ejemplo el siguiente:

Viscofán, fundada en 1975, controla el 35% del mercado mundial de envolturas celulósicas para carne y el 20% del mercado estadounidense. Sus ventas consolidadas superan los 335 millones de euros y está presente en 40 países (El País, 30 de diciembre de 1998).

Por supuesto, gran parte de esta espectacular evolución ha sido mediante crecimiento interno, pero acompañado, según la oportunidad, por el crecimiento externo. Por ejemplo: Viscofán adquirió, en 1990, la empresa alemana Naturin.

Las **fusiones y alianzas empresariales** (Goodyear y Sumitomo/Dunlop, Correos y La Poste, etc.) están siendo otras dos importantes vías de crecimiento en este mundo cada vez más globalizado. En efecto, la globalización parece ser la razón de ser de este “empacho de fusiones” y de “esta ola de concentración empresarial”:

- “Repsol y la china Sinopec crean un gigante petrolero en Latinoamérica. La compañía española da el mayor paso de su trayectoria y remueve los cimientos del sector, estableciendo con el coloso asiático una sociedad con un valor de 17.800 millones de dólares”, según Expansión, de 2 de octubre de 2010.
- “Los Cosmen buscan alianzas para salvar el futuro de Nacional Express. Tras retirar la opa sobre el grupo británico de transporte, al encontrar problemas en la *due diligence*, la familia española contempla ampliar capital y vender activos a otros operadores”, según Expansión, de 17 de octubre de 2009.
- “Prisa diluye su modelo multimedia con la venta de Cuatro a Telecinco. La cadena de Mediaset absorbe a su rival a cambio de cederle un 18% en el nuevo grupo, y ampliará en 500 millones para financiar la compra del 22% de Digital+”, según Expansión, de 19 de diciembre de 2009.
- “Bergé y Cía se alía con el gigante chino BYD en el negocio energético (...) y se posiciona en primera línea en negocios como el coche eléctrico”, según Expansión, de 30 de septiembre de 2010.
- “Endesa sella un pacto con el mayor fabricante de baterías del mundo: alianza estratégica con BYD”, según Expansión, de 2 de octubre de 2010.
- “Iberia y British Airways materializarán su fusión a finales de enero. El presidente de Iberia acudió a Londres para firmar con British Airways y American Airlines el acuerdo de explotación conjunta de los trayectos del Atlántico Norte”, según La Vanguardia, de 6 de octubre de 2010.
- “Alcoa aborda una megafusión en el aluminio europeo, donde prevé que queden cuatro grupos”, según Cinco Días, de 17 de febrero de 1999.

Hasta finales de 1998, las diez mayores fusiones de la historia las habían protagonizado Mobil+Exxon, Citicorp+Travelers, Ameritech+SBC Comm, GTE Corp+Bell Atlantic, Tele-Comm+ATT, BankAmerica+Nations-Bank, Amoco+BP, MCI+WorldCom, Chrysler+Daimler-Benz, y Monsanto+American Home.

Pero, ¿son buenas las fusiones? La consultora Mitchell Madison informa que está demostrado que “el 60% de las grandes fusiones bancarias no ha generado valor para los accionistas. Al contrario, en los dos años siguientes a la operación ha sido un 17% inferior al del sector”. Por su parte, la consultora Watson Wyatt señala que “el 75% de las fusiones defraudan o fracasan, y que la productividad se reduce a la mitad entre los cuatro y ocho primeros meses. Sólo el 23% de las adquisiciones recupera su coste de capital”.

Y el profesor Alvaro Cuervo escribía en *El País* (19 de marzo de 1999): “La justificación de las fusiones y adquisiciones para los accionistas se centra en sus posibilidades como medio para la creación de riqueza para los mismos, dado que se espera obtener economías de escala y alcance –sinergias–, poder y posición en los mercados”. Sin embargo, añadía: “en la mayoría de los casos, las adquisiciones son un juego donde pierde el adquirente, pues el premio que paga no compensa la sinergia lograda”; y “la supuesta creación de valor del proceso de fusiones difícilmente se logra, y eso sólo ocurre en el largo plazo, cuando ya se han olvidado todas las estrategias alternativas”.

En cualquier caso, como dejamos constancia en el gráfico 2.9, estas decisiones no forman parte de la estrategia de marketing, por lo que se abordarán fuera del plan de marketing de la empresa.

7.4. ESTRATEGIAS DE SEGMENTACIÓN, DE POSICIONAMIENTO Y DE FIDELIZACIÓN

En este tercer nivel de estrategia se definirá, para cada binomio producto-mercado elegido en el nivel anterior, el segmento o segmentos estratégicos a los que se dirigirá la empresa, así como su posicionamiento (atributos, diferenciación, imagen deseada...) y fidelización.

7.4.1. Estrategia de segmentación

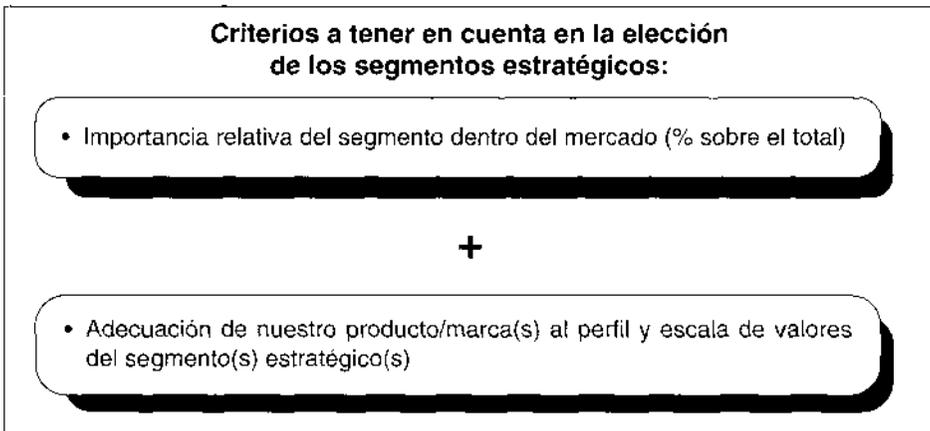
Los conceptos de segmentación y estrategia de segmentación se encuentran íntimamente ligados a la filosofía de marketing, ya que se trata de descubrir las distintas necesidades que presentan los diferentes tipos de clientes, para así poder satisfacerlas de forma más específica.

La estrategia de segmentación supone decidir por cuáles de los segmentos en los que hemos clasificado el mercado va a apostar la empresa. Puede ser de tres tipos:

- *Diferenciada*: se trata de dirigirnos a cada segmento de mercado con una oferta y un posicionamiento diferente.
- *Indiferenciada*: a pesar de haber identificado segmentos de clientes con necesidades distintas, la empresa puede optar por dirigirse a todos ellos con la misma oferta de productos y el mismo posicionamiento.
- *Concentrada*: tal como la propia palabra indica, consiste en concentrar los esfuerzos de la empresa en unos segmentos determinados, adaptando su oferta a sus necesidades específicas. Esta estrategia, opción a considerar en las grandes empresas, a veces se convierte en una necesidad para las Pymes.

GRÁFICO 7.8

CRITERIOS PARA LA ELECCIÓN DE LA ESTRATEGIA DE SEGMENTACIÓN



De esta forma, la empresa clasifica los segmentos identificados en las siguientes categorías: segmentos estratégicos, segmentos estratégicos prioritarios y segmentos no estratégicos (gráfico 7.9).

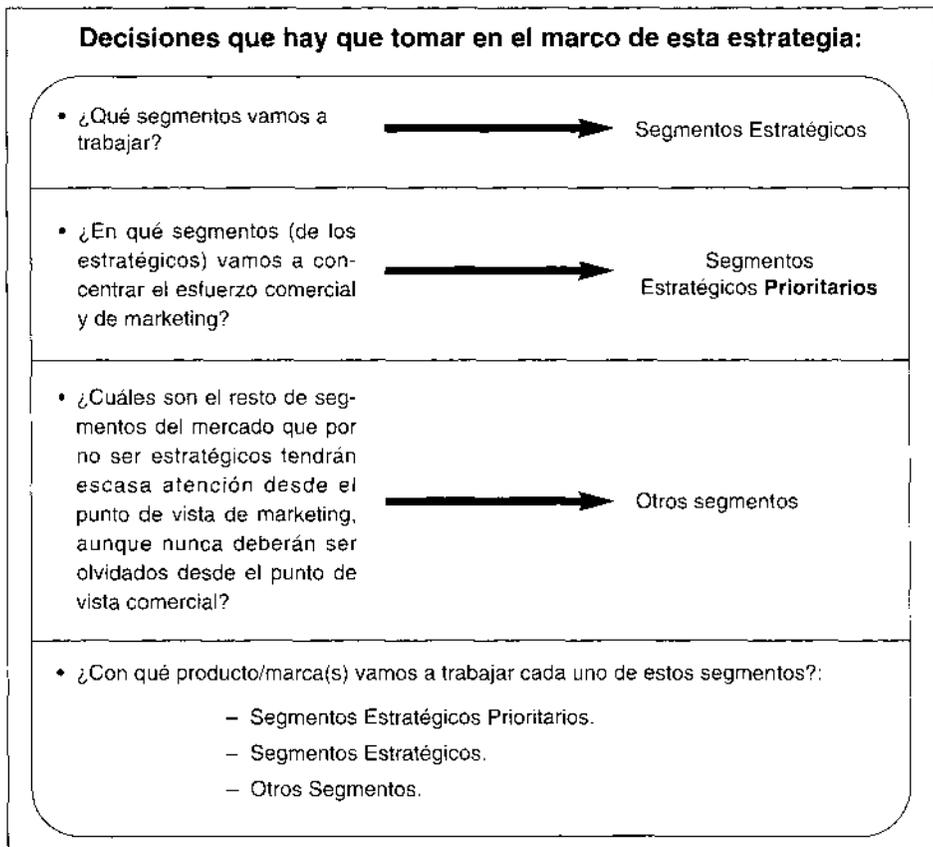
Esta clasificación se llevará a cabo en función del atractivo que presentan los distintos segmentos, así como de las ventajas competitivas que disfrutemos (véase el gráfico 7.8). De esta manera, definiremos el **segmento estratégico** como aquel segmento al que la empresa se va a dirigir, o en el que se va a concentrar, sabiendo que en él tenemos una posición de ventaja respecto a nuestros competidores en

aquello que el consumidor o usuario valora realmente (siendo las actividades clave de *generación de valor*: calidad, precio, gama, imagen, servicio, etc.).

El gráfico 7.9 enuncia, de manera genérica, las decisiones que tiene que contemplar la estrategia de segmentación, mientras que los cuadros nº 7.3 y 7.4 presentan ejemplos de aplicación de la estrategia de segmentación, para una cadena de supermercados de proximidad y para una pequeña empresa dedicada a la comercialización de ajos, respectivamente. El primer ejemplo supone una aplicación de la estrategia de segmentación de forma completa, mientras que en el segundo caso se trata de una aplicación más sencilla, pensada para empresas pequeñas y/o con un nivel de gestión más elemental.

GRÁFICO 7.9

DECISIONES QUE CONTEMPLA LA ESTRATEGIA DE SEGMENTACIÓN



CUADRO n° 7.3
ESTRATEGIA DE SEGMENTACIÓN PARA UNA PEQUEÑA CADENA DE SUPERMERCADOS
DE PROXIMIDAD (Ejemplo completo)

Segmentos	Desglose/Descripción	% de mercado en el 2005	Tendencia	Escala de valores a la hora de elegir un establecimiento	Estrategia de segmentación recomendable para esta pequeña cadena	Tipo de compra
Jóvenes independientes	Hogares unipersonales.	7,5	Ascendente	<ul style="list-style-type: none"> - Imagen del establecimiento. - Proximidad. - Calidad de servicio. 	Segmento Estratégico	Compra de urgencia
Tercera edad	<ul style="list-style-type: none"> - Acomodada (4,9%). - Modesta (11,4%). - Ancianos solitarios (8,4%). 	25,0	Ascendente	<ul style="list-style-type: none"> - Proximidad. - Calidad de servicio. - Imagen del establecimiento. 	Segmento Estratégico Prioritario	Compra diaria
Adultos clases acomodadas	Hogares sin niños.	16,2	Ascendente	<ul style="list-style-type: none"> - Imagen del establecimiento. - Calidad de servicio. - Proximidad. 	Segmento Estratégico Prioritario	Compra diaria
Adultos clases modestas	Hogares sin niños.	12,3	Ascendente	<ul style="list-style-type: none"> - Imagen del establecimiento. - Precio y promociones. - Proximidad. 	NO es Segmento Estratégico	Compra fuerte
Hogares con niños	<ul style="list-style-type: none"> - Con niños primera edad (12,2%). - Con niños segunda edad (17,7%). 	30,0	Descendente	<ul style="list-style-type: none"> - Imagen del establecimiento. - Precio y promociones. - Variedad/surtido. 	NO es Segmento Estratégico	Compra fuerte
Desempleados	Ningún sueldo en la familia/hogar.	5,0	Descendente	<ul style="list-style-type: none"> - Imagen del establecimiento. - Precio. - Ofertas. 	NO es Segmento Estratégico	Compra fuerte
Jóvenes parejas con dos sueldos	Hogar sin niños.	4,0	Ascendente	<ul style="list-style-type: none"> - Imagen del establecimiento. - Calidad de servicio. - Amplio horario. 	Segmento Estratégico	Compra de urgencia

CUADRO n° 7.4
**ESTRATEGIA DE SEGMENTACIÓN PARA UNA PEQUEÑA EMPRESA DEDICADA A LA
 COMERCIALIZACIÓN DE AJOS (Ejemplo simplificado)**

Segmentos	Aspectos que valora cada segmento	Estrategia de segmentación
Segmento alto	Alta calidad del producto	Segmento Estratégico Prioritario (aunque sólo suponga el 20% de su facturación)
	Alta calidad de la elaboración del producto	
	Amplia gama de formatos	
	Excelente servicio (logística, plazos de entrega...)	
Segmento bajo	Mercancía a granel	Segmento Estratégico (no prioritario desde el punto de vista del POSICIONAMIENTO) para la empresa pero comercialmente muy importante porque representará el 60% de la facturación de la empresa.
	Envases de 20 kgs.	
	Permisividad de mercancía que no sea de primera categoría	
	Menos exigencia en servicio	
	Compras al por mayor	
La gran distribución	Similar al segmento alto, pero:	Segmento Estratégico Prioritario de la empresa (20%)
	Formatos intermedios	
	Calidad de elaboración del producto media	

Como se habrá podido comprobar, la **estrategia de segmentación** supone una toma de decisión por parte de la dirección de marketing respecto a por cuál o por cuáles de los segmentos en los que hemos clasificado un mercado vamos a apostar en nuestra empresa. Esta clasificación puede ser fruto de un análisis de la situación o, lo que es más recomendable, consecuencia de una investigación de mercado.

Y la decisión puede, en ocasiones, trascender a la propia dirección de marketing cuando no es posible alcanzar el objetivo con los recursos de marketing y la dirección se ve obligada a tomar una decisión como la de Ford con Volvo: *“La marca norteamericana Ford ha adquirido Volvo con el fin de cubrir el segmento medio alto, en el que con sus marcas actuales ha fracasado... Ford espera de la marca sueca Volvo que cubra distintos nichos de mercado que, por ahora, han sido inalcanzables para el gigante norteamericano. En Estados Unidos, el segmento de las mujeres de poder adquisitivo medio alto supone el 51% de las ventas de Volvo, mientras que las otras dos marcas de Ford están lejos de estas cuotas: Jaguar tan sólo capta un 31% de clientes femeninos y Lincoln un 26%”* (Actualidad Económica, 15 al 21 de febrero de 1999).

7.4.2. Estrategia de posicionamiento

Por su parte, la **estrategia de posicionamiento** supone definir, en un sentido global, cómo quiero que me perciban los segmentos estratégicos decididos, esto es, con qué atributos de imagen quiero que se me identifique en la mente del consumidor o usuario. Posicionar un producto supone, según Lambin (1991), *“valorar un producto por sus características o atributos más diferenciadores (objetivos o reales) en comparación con los productos de la competencia, y ello respecto a los compradores para quienes ese elemento de diferenciación es importante”*.

Hay muchas formas de plantear el posicionamiento: en comparación con la competencia (Avis respecto a Hertz o Diario 16 frente a El País), por una ventaja aportada por el producto (Font Vella: “agua ligera”), utilizando la personalidad o imagen de empresa (IBM al entrar en el mercado de los microordenadores), las características de uso del producto (Ajax), una situación de consumo o algún tipo de consumidor (Nocilla, para la merienda de los niños), etc.

Pero, es conveniente respetar un cierto número de reglas, nos dice Lambin (1991): conocer el posicionamiento actual de nuestra marca y de los principales competidores; decidir la posición a adoptar e identificar los elementos más pertinentes y más creíbles que permitan reivindicar ese posicionamiento; evaluar el interés de esa posición; analizar los

componentes de la personalidad del producto o de la marca que conducen a tal posicionamiento en la mente del comprador; estimar el grado de vulnerabilidad de esa posición; y velar por la limpieza y coherencia del posicionamiento deseado con los elementos del marketing mix.

Un ejemplo consolidado de estrategia de posicionamiento es el que identifica a la marca de coches "Volvo" con un valor de enorme peso en el mercado del automóvil: la seguridad. Puede que no sea el coche más seguro del mercado (la mayoría de las marcas de coches han realizado un esfuerzo de inversión en seguridad enorme en los últimos años), pero si preguntásemos a cien conductores habituales por una característica propia de esta marca de coches, un elevadísimo porcentaje de las respuestas incidirían en la idea de que el Volvo es un coche seguro.

Como dirían Al Ries y Jack Trout, Volvo cumple "la ley del enfoque" (el principio más poderoso en marketing es poseer una palabra en la mente de los clientes) al apropiarse del concepto de "seguridad" en automóviles, sabiendo que **el marketing no es una batalla de productos, sino de percepciones** ("Ley de la percepción"), y que es mejor ser el primero que ser el mejor ("Ley del liderazgo"), o que ser el primero en el punto de venta ("Ley de la mente").

Cuando nos referimos a la estrategia de posicionamiento como concepto, debemos tener presente que estamos diseñando y coordinando tres claves estratégicas del marketing diferentes: el posicionamiento de *la empresa y/o negocio*, el del *producto* y el posicionamiento *ante el cliente* (cuadro nº 7.6).

En el primer caso es necesario insistir en que el marketing es un proceso de construcción de mercados y posiciones, no de promoción y publicidad únicamente. El marketing debe ser eminentemente cualitativo. No olvidemos que las decisiones de los clientes se sustentan a menudo en este tipo de componentes: servicio, confianza, imagen, etc.

Por lo que al producto se refiere, su posición en el mercado deberá ser singularizada y significativa. Para ello, la empresa centrará su atención en los factores intangibles del posicionamiento. No se trata de vender por precio o por especificaciones técnicas, sino de utilizar argumentos como el servicio, la calidad, el liderazgo, la imagen, etc. (buscar lo intangible y ser buenos en ello). La empresa debe dirigir sus productos a un público específico y ser excelente en él. Esto le ayudará a entender mejor a sus clientes, a tener menos competencia y a conocerla mejor.

Por último, y fijando nuestra vista en el cliente, señalaremos la importancia de un valor clave en todo proceso de posicionamiento: la

credibilidad (Leche Pascual lo sabe muy bien, y para ello ha invertido, año tras año, entre 15 y 30 millones de euros anuales –en un sector donde la siguiente marca ni siquiera superaba los 3 millones de euros–, haciendo publirreportajes de más de un minuto que enfatizaban los medios puestos por la empresa para garantizar esa pretendida calidad superior por la cual merece la pena pagar un 30% más de precio: eje éste de su posicionamiento). Este concepto va asociado normalmente a otros de signo igualmente positivo como son la confianza, el prestigio, la fidelidad, etc. Como idea general del posicionamiento ante el cliente sirva el siguiente apunte: “*Conseguir los clientes adecuados en el sector no debe conducirnos al acomodo, sino a asumir retos cada día mayores*”.

Antes de finalizar este epígrafe conviene recordar una serie de máximas sugeridas por Ries y Trout (1993), que reflejan el grado de importancia del posicionamiento dentro de la estrategia de marketing. Ambos autores identificaban en su libro lo que vinieron a denominar como “Las 22 leyes inmutables del marketing”. Desde el punto de vista de la estrategia de posicionamiento, las más relevantes son:

- **Ley del liderazgo.** “Es mejor ser el primero que ser el mejor”. Y para corroborarlo ponen múltiples ejemplos, entre otros los de las marcas más importantes en 1923 en Estados Unidos (*Sweet, Kellogs, Kodak, Gillette, Singer, Manhathan, Evory, Coca Cola, Lipton y Good Year*), de las que sólo 5 han perdido su liderazgo en todos estos años.
- **Ley de la categoría.** “Si usted no puede ser el primero en una categoría, cree una nueva en la que pueda serlo”. Como lo hizo *Moussel* –frente al jabón de tocador– en los años 60 posicionándose como gel líquido para baño y ducha, o *Sanex* en los años 80 –versus el gel normal– basando su posicionamiento en que es un gel dermoprotector.
- **Ley de la mente.** “Es mejor ser el primero en la mente que el primero en el punto de venta”. Así ocurrió con *IBM* y *Univac*: *Univac* fue el primero en llegar al mercado, pero el primero que se grabó en la mente del consumidor fue *IBM*.
- **Ley de la percepción.** “El marketing no es una batalla de productos, es una batalla de percepciones”. Principio que *El Corte Inglés* ha tenido siempre muy presente.
- **Ley del enfoque.** “El principio más poderoso en marketing es poseer una palabra en la mente de los clientes” (*Volvo*: seguridad).
- **Ley de la exclusividad.** “Dos empresas no pueden poseer la misma palabra en la mente del cliente”.
- **Ley del sacrificio.** “Siempre hay que renunciar a algo para conseguir algo”.

IKERLAN, centro tecnológico líder en notoriedad, imagen y nivel de contratación entre los centros del País Vasco –según un estudio de mercado realizado por LKS Consultores– y que en 1994 facturó 7,6 millones de euros, siguió estos principios para elegir su nuevo posicionamiento: "Expertos en mecatrónica".

(Declaraciones del Director General de IKERLAN a Estrategia Empresarial de fecha 1-15 de Enero de 1995).

Finalizamos este apartado con los cuadros nº 7.5 y 7.6 que ilustran cómo fijar la estrategia de posicionamiento siguiendo el esquema planteado en el cuadro nº 4.8, para los mismos casos para los que acabamos de fijar la estrategia de segmentación (cuadros nº 7.3 y 7.4).

CUADRO n° 7.5
ESTRATEGIA DE POSICIONAMIENTO PARA UNA PEQUEÑA CADENA DE SUPERMERCADOS

Estrategia de segmentación	Definición del segmento	Importancia relativa en el mercado	Escala de valores	Importancia relativa (valores de mandados)	Supermercado de barrio		Hipermercado francés (G.S.)		Ventajas competitivas del supermercado	Estrategia de posicionamiento recomendada
					PF	PD	PF	PD		
Segmento Estratégico Prioritario	Tercera edad	25,0	<ul style="list-style-type: none"> Proximidad Calidad de servicio Imagen del establecimiento. 	70 20 10	<ul style="list-style-type: none"> Proximidad Calidad de servicio Moderno. 	<ul style="list-style-type: none"> Precio y ofertas. Surtido. 	<ul style="list-style-type: none"> Precio y ofertas. Surtido. 	<ul style="list-style-type: none"> Proximidad Ambiente. Pesado. 	<ul style="list-style-type: none"> Proximidad Calidad de servicio. 	<ul style="list-style-type: none"> Proximidad y calidad de servicio.
Segmento Estratégico Prioritario	Adultos clases acomodadas	16,2	<ul style="list-style-type: none"> Imagen del establecimiento. Calidad de servicio. Proximidad. 	50 30 20	<ul style="list-style-type: none"> Proximidad Calidad de servicio. Moderno. 	<ul style="list-style-type: none"> Precio y ofertas. Surtido. 	<ul style="list-style-type: none"> Precio y ofertas. Surtido. 	<ul style="list-style-type: none"> Proximidad Ambiente. Pesado. 	<ul style="list-style-type: none"> Imagen y calidad de servicio. 	<ul style="list-style-type: none"> Imagen y calidad de servicio.
Segmento Estratégico	Jóvenes independientes	7,5	<ul style="list-style-type: none"> Imagen del establecimiento. Proximidad. Calidad de servicio. 	40 30 30	<ul style="list-style-type: none"> Proximidad Calidad de servicio. Moderno. 	<ul style="list-style-type: none"> Precio y ofertas. Surtido. 	<ul style="list-style-type: none"> Precio y ofertas. Surtido. 	<ul style="list-style-type: none"> Proximidad Ambiente. Pesado. 	<ul style="list-style-type: none"> Proximidad Calidad de servicio. 	<ul style="list-style-type: none"> Proximidad y calidad de servicio.
Segmento Estratégico	Jóvenes parejas con dos sueltos	4,0	<ul style="list-style-type: none"> Imagen del establecimiento. Calidad de servicio. Amplio horario. 	40 30 30	<ul style="list-style-type: none"> Proximidad Calidad de servicio. Moderno. 	<ul style="list-style-type: none"> Precio y ofertas. Surtido. 	<ul style="list-style-type: none"> Precio y ofertas. Surtido. 	<ul style="list-style-type: none"> Proximidad Ambiente. Pesado. 	<ul style="list-style-type: none"> Calidad de servicio. 	<ul style="list-style-type: none"> Calidad de servicio.
Resto segmentos	<ul style="list-style-type: none"> Adultos clases modestas. Hogares con niños. Desempleados 	47,3	<ul style="list-style-type: none"> Imagen del establecimiento. Precio y promociones. Surtido/variedad. Proximidad. 	40 30 20 10	<ul style="list-style-type: none"> Proximidad Calidad de servicio. Moderno. 	<ul style="list-style-type: none"> Precio y ofertas. Surtido. 	<ul style="list-style-type: none"> Precio y ofertas. Surtido. 	<ul style="list-style-type: none"> Proximidad Ambiente. Pesado. 	<ul style="list-style-type: none"> Proximidad. 	<ul style="list-style-type: none"> Proximidad.

CUADRO n° 7.6
**ESTRATEGIA DE POSICIONAMIENTO PARA UNA PEQUEÑA EMPRESA
 DEDICADA A LA COMERCIALIZACIÓN DE AJOS**

Estrategia de posicionamiento	
Como empresa	Empresa líder en el mercado español, con importante desarrollo en los mercados exteriores.
Como producto	Nuestra empresa le ofrece los ajos que Ud. necesita, con la mejor calidad del mercado.
Ante el cliente	Empresa competitiva, capacitada para darle el MEJOR SERVICIO para el producto que Ud. demanda, a lo largo de todo el año.

7.4.3. Estrategia de fidelización

Cuando la empresa, como hemos expuesto en el capítulo anterior, se haya fijado objetivos de fidelización será relevante analizar las opciones que se le plantean para conseguirlos y tomar postura ante ellas decantándose por la estrategia más idónea.

Para ello, conviene tener presente que la estrategia de fidelización se sustenta sobre dos pilares básicos:

7.4.3.1. El marketing relacional

El marketing relacional es la herramienta que nos ayudará a conseguir esa confianza del cliente a largo plazo que le lleva a comprar en nuestra empresa y recomendarla. Se trata de aplicar una buena estrategia de relación con nuestra clientela, creando lazos estables que beneficien a ambas partes.

El alcance de la estrategia de relación puede ser tan amplio como queramos.

Un nivel elemental de relación consiste en reducir los posibles motivos de descontento o insatisfacción tras la compra del producto a nuestra empresa. Un ejemplo son los servicios de atención al consumidor creados por las grandes empresas para atender quejas, sugerencias u otro tipo de comentarios, además de dar asistencia técnica al comprador cuando el producto lo necesita (por ejemplo, en electrodomésticos para el hogar). Ésta es una estrategia defensiva o reactiva, que aplica el principio de que la relación con el cliente no termina con el pago del producto.

Para subir un peldaño en la estrategia de relación, la empresa debe tomar la iniciativa de llamar al cliente para ver si tiene problemas al utilizar el producto. El objetivo es:

- Resolver los problemas antes de que se conviertan en quejas, reclamaciones, publicidad negativa u otras señales de insatisfacción; y
- Demostrar al cliente que nuestro interés por él no se termina con el cobro del producto que le hemos vendido. Que nos interesa hoy y "mañana".

Ahora bien, cuando realmente iniciamos una estrategia activa de relación es cuando nos interesamos por las necesidades, deseos y expectativas de nuestros clientes, y les informamos de las novedades que surgen en el mercado. Es decir, cuando nos anticipamos a ellos para ofrecerles mejores servicios.

Una estrategia más ofensiva de relación es no conformarse con satisfacer las demandas y expectativas del cliente y tratar de ligarlo a nosotros (marketing de relaciones a nivel de socio). Esto podemos hacerlo mediante la creación de un club (véase el cuadro nº 7.7).

Un interesante ejemplo de aplicación lo constituye el "Club Lector 10" del Grupo Correo: El Correo, El Diario Vasco, Diario Montañés, El Comercio, El Norte de Castilla, Hoy, La Verdad, Ideal y Sur.

El "Club Lector 10" ha definido una exitosa estrategia de relación con sus clientes (lectores y comerciantes/anunciantes), basada en cuatro grandes instrumentos: un modelo de gestión, una cuidada estrategia de relación con sus miembros, las múltiples ventajas que les aporta, y las correspondientes infraestructuras.

El modelo de gestión del club se basa en el correspondiente "Centro de Atención al Cliente", que se ocupa de establecer un fluido diálogo con los lectores y establecimientos asociados, la infraestructura necesaria para la buena gestión de la base de datos, el seguimiento de la oferta comercial y la gestión de las tarjetas y otros materiales promocionales y, finalmente, dos tipos de coordinadores:

- uno central, que se encarga de la organización, planificación y control de las actividades del club a nivel de grupo,
- y tantos coordinadores locales como periódicos, que se ocupan del contacto directo con los miembros del club, el diseño y organización de las actividades del club, la gestión de la oferta comercial y la planificación y control del correspondiente club local, por ejemplo el "Club Lector 10" de *El Diario Vasco*.

La estrategia de relación con los miembros se soporta sobre cuatro grandes pilares:

1. El servicio de atención al lector que utiliza el centro de atención al lector y el coordinador local como elementos claves para establecer la relación directa con los miembros del club. El primero se ocupa de la atención telefónica a consultas, registro de información sobre actividades, oferta comercial o información general del club, reservas de plazas en actividades, emisión de llamadas a lectores y comerciantes, etc. Por su parte el coordinador local aporta el contacto personal con los miembros del club, constituyéndose en la cara del club en cada periódico.
2. La tarjeta del club, con sus correspondientes prestaciones.
3. Los soportes de comunicación: la "página del club" (que es el elemento que impulsa al lector a comprar habitualmente el periódico, ya que en él encuentra información sobre actividades, promociones y ofertas del club), los suplementos trimestrales (que promocionan las ventajas del club y los establecimientos asociados) y la guía comercial (que permite conocer qué establecimientos ofrecen qué tipos de descuentos para qué tipos de productos y en qué circunstancias).
4. Y el material de comunicación: el paquete de bienvenida al club (carta de bienvenida, tarjeta y manual de miembro y la correspondiente guía comercial) y el material del establecimiento comercial (expositores, folletos, adhesivos identificativos, etc.).

De lo expuesto se deduce que las ventajas a los miembros del club vienen de las aportadas por los establecimientos asociados (descuento habitual, cupón descuento de la guía comercial y el supercupón descuento que periódicamente se ofrece en la "página del club" que contiene el periódico) y de las actividades que organice el club para sus miembros (viajes, acontecimientos culturales y deportivos, excursiones, juegos, concursos y sorteos u otros actos organizados por el club).

CUADRO n° 7.7
TIPOS DE PROGRAMAS DE FIDELIZACIÓN

Tipo de programa	Los socios	Se acumulan los puntos	Se canjean los puntos	Los más conocidos
Multi-sponsor	Se suscriben a un programa gestionado por una empresa especializada.	En las empresas asociadas.	Por medio de un catálogo de viajes y regalos.	TURYOCIO, TRAVEL CLUB
Co-branding	Se agrupan a una empresa principal que es la iniciadora del programa.	En las empresas asociadas.	En las empresas asociadas contra servicios y productos gratis o a precio reducido.	IBERIA PLUS, MÁS, REPSOL
Mono-sponsor (Propio)	Empresa única o empresas del mismo grupo.	En la(s) tienda(s).	En la(s) tienda(s) contra cheques descuentos y/o regalos.	CAPRABO, TOYS'R'US, VIPS, FNAC, BURGER KING

Fuente: FIMESTIC. Manual interno de formación del programa de fidelización "FIDELEM", septiembre de 1998.

Para poder utilizar en la práctica esta estrategia de relación, es necesario:

- *Conocer mejor a nuestros clientes*, creando procedimientos para descubrir qué es lo importante a sus ojos y no sólo desde el punto de vista del negocio. Podemos utilizar diversas herramientas: el panel de clientes, las mesas redondas entre clientes, la personalización de la comunicación comercial mediante herramientas como el marketing directo, la técnica del cliente oculto, el análisis de las reclamaciones, las encuestas de clientes o la técnica del incidente crítico. El objetivo es que la Pyme se acerque más a lo que desea el cliente.
- *Ser capaz de satisfacer sus necesidades, diferenciando a los clientes*. Ello nos permitirá jerarquizar la relación con el cliente, pues no todos desean o merecen el mismo trato. Hay que conocerlos bien y dar el servicio adecuado a cada tipo de cliente.
- *Establecer una relación a largo plazo con los clientes*. Hay que pensar en maximizar el valor que se puede obtener del cliente "durante toda su vida", no en "cuánto les puedo sacar en una operación concreta". Para esto es necesario, entre otras cosas, iniciar y mantener una buena comunicación en dos direcciones con los clientes (decirles cosas y escuchar lo que ellos dicen) y mejorar continuamente el valor que les damos, marchando siempre un paso por delante de nuestros competidores. El principio de no perder ningún cliente valioso sirviéndose del marketing relacional es un método de gestión especialmente importante para la Pyme.

En resumen, el marketing relacional se centra en dos grandes áreas: gestionar la cartera de clientes (captar, fidelizar y recuperar clientes) y gestionar su lealtad (atracción, vinculación, fidelización, etc. para que pase de cliente potencial a usuario, luego a cliente preferente y finalmente a cliente exclusivo).

7.4.3.2. *La gestión del valor percibido*

La gestión del valor percibido trata de aumentar el valor de la compra realizada para el cliente, con lo que estará más satisfecho y aumentará la competitividad de nuestra empresa. Para ello, es necesario tener información adecuada sobre las necesidades, deseos y expectativas de nuestros clientes y, en especial, interpretar bien esta información para elegir la estrategia de fidelización más eficaz.

Recordemos de qué depende este valor percibido. Los compradores dan valor a los productos en función de tres aspectos claves:

- Valor de compra. En este aspecto influye el envasado, la imagen de marca y el posicionamiento del producto.
- Valor de uso. Esto depende del rendimiento, la calidad, la seguridad y la facilidad de uso del producto, y también de la imagen de marca.
- Valor final. Se refiere tanto a la posible recuperación económica del producto tras su uso (valor residual) como a los costes, reales o psicológicos, necesarios para eliminar el producto y el paquete en el que va (contaminación ambiental, etc.).

Cuando se trata de bienes de consumo inmediato, lo más importante es el valor de compra y el valor de uso, mientras que con los bienes de consumo duradero lo más importante es el valor de uso y el valor final.

La empresa de éxito es la que consigue transmitir al cliente un mayor valor percibido en estos tres aspectos. Es un trabajo constante para encontrar siempre el equilibrio entre el coste, el precio y el valor, con un ojo avizor a las tendencias y a los cambios. No se trata de llegar a una meta y detenerse, sino de mantenerse en cabeza en una competición permanente.

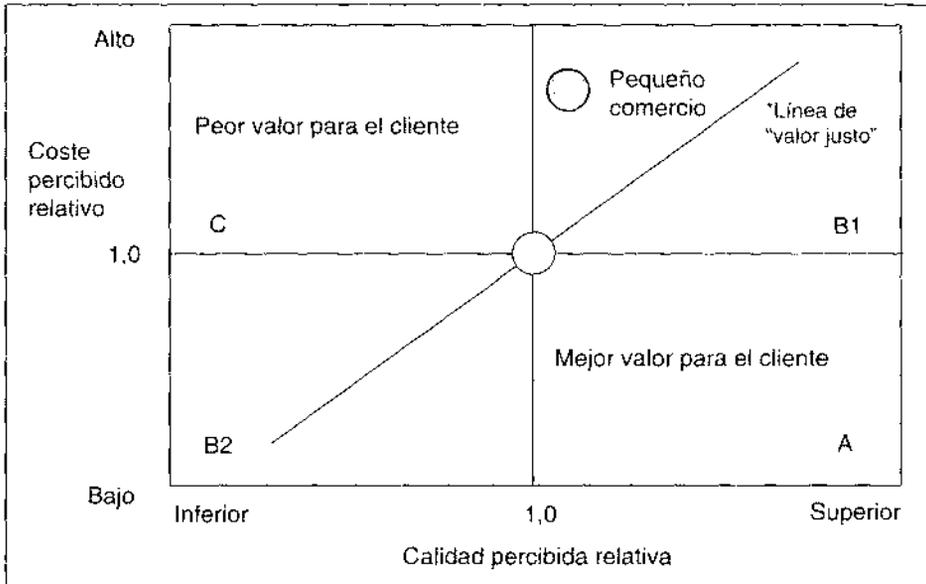
Vamos a analizar con más detalle lo que es el valor para el cliente. Es una percepción personal que depende de lo que recibe, por un lado, y del precio que ha tenido que pagar, por otro. Podemos representarlo como el cociente entre todo lo que obtiene el cliente (producto + servicio) y el coste que tiene que soportar (precio pagado y otros costes: de dinero, de tiempo o psicológicos).

La satisfacción es alta cuando el valor percibido por el cliente es superior al valor que esperaba conseguir (sus expectativas). Por el contrario, si su percepción es menor que sus expectativas previas, el cliente estará descontento. Puede darse el caso de que tengamos un "producto sin defectos" (calidad real) pero que no satisfaga al cliente porque éste quiere otra cosa o percibe que otro producto de la competencia es mejor: la calidad significa poco para un negocio a menos que los clientes la perciban como superior a la de los competidores. Y como la percepción y las expectativas son cosas subjetivas, debemos gestionarlas para aumentar la satisfacción subjetiva del cliente.

El gráfico 7.10 muestra el mapa del valor para el cliente a partir de los datos recogidos en el ejemplo contemplado en los cuadros 7.8 y 7.9. Para interpretar este mapa de valor hay que tener en cuenta que:

- La situación óptima es el cuadrante A, ya que el cliente obtiene la mayor calidad percibida al coste percibido más bajo.

GRÁFICO 7.10
MAPA DE VALOR PARA EL CLIENTE



- * Inclinación igual a la cifra resultante de dividir el porcentaje de decisión media que los clientes asignan a la calidad por el coste/precio. La consecuencia práctica es que una empresa gana cuota de mercado cuando su posición está por debajo de la línea.

CUADRO n° 7.8

EVALUACIÓN DE LA CALIDAD PERCIBIDA (Bien adquirido + proceso de servicio)

Atributos de calidad	Ponderación	Calificación del pequeño comercio	Calificación del competidor (GSE)	Ratio	Ratio ponderado
• Horario	15	2	9	0,22	3,3
• Calidad productos	20	8	6	1,33	26,7
• Trato y atención	10	9	2	4,5	45,0
• Ver y tocar artículos	20	2	9	0,22	4,4
• Variedad productos	15	2	9	0,22	3,3
• Amistad personal	10	8	2	4,0	40,0
• Ordenado en secciones	10	2	9	0,22	2,2
Total	100	39	42	-	124,9

CUADRO n° 7.9
EVALUACIÓN DEL COSTE/PRECIO PERCIBIDO (Precio + otros costes)

Elementos de coste para el cliente	Ponderación	Calificación del pequeño comercio	Calificación del competidor (GSE)	Ratio	Ratio ponderado
• Precio productos	45	8	4	2,0	90,0
• Descuentos/Oferas	25	9	3	3	75,0
• Desplazamiento desde el domicilio	10	2	9	0,22	2,2
• Forma de pago	20	8	3	2,66	53,3
Total	100	28	24	-	220,5

Resultados obtenidos, que posicionaremos en el mapa de valor para el cliente:

- Ratio de **calidad percibida** por el mercado: $124,9\% = 1,25$
- Ratio de **coste percibido** por el mercado: $220,5\% = 2,20$

- El cuadrante C es la peor situación, pues el cliente consigue baja calidad percibida a un alto precio percibido relativo.
- Los dos cuadrantes de la situación B son intermedios. Su conveniencia depende del segmento de mercado en el que estemos.

En general, se aconseja:

- Si estamos en B1: usar una estrategia de reducción de coste para el cliente, reposicionando la marca/enseña en el cuadrante A.
- Si estamos en B2: usar una estrategia de mejora de la calidad para aumentar las prestaciones que obtiene el cliente y reposicionar la marca/enseña en el cuadrante A.

En el gráfico 7.10 podemos ver que:

- Aunque el pequeño comercio tenga una calidad percibida superior a la de su competidor, si el coste/precio percibido relativo (es decir: en comparación con la competencia) es muy superior, estamos dando a nuestra clientela menos valor que ese competidor. El resultado es que perderemos ventas y cuota de mercado.
- Trabajando con los factores de los que dependen la calidad y el precio percibidos podemos mejorar nuestra oferta de valor para

el cliente y diseñar una estrategia que nos sitúe en la zona de mejor valor (cuadrante A). La estrategia recomendable sería una de estas dos:

- Reducir el coste para el cliente (por ejemplo, aumentando las ofertas o bajando los precios de los productos más cotidianos, que son aquellos con los que el cliente hace las comparaciones cuando mira la publicidad de las grandes superficies) y mantener la calidad percibida. Esta opción estratégica es aconsejable si estamos luchando contra la gran superficie en el mismo segmento de clientes y con el mismo posicionamiento.
- Reducir el coste para el cliente al tiempo que mejoramos la calidad percibida (por ejemplo, mejorando la calidad de los productos y ampliando el horario comercial) para tener ventajas competitivas claras respecto a dicha gran superficie. Esta opción puede resultar más indicada cuando nuestro posicionamiento es en calidad y en prestaciones, mientras que la gran superficie está posicionada en precios.

Este mapa de valor para el cliente es una herramienta de marketing que podemos utilizar tanto para la fase de diagnóstico de la situación como para diseñar la estrategia de marketing para gestionar el valor percibido por el cliente.

7.5. ESTRATEGIA FUNCIONAL

El cuarto nivel estratégico que vamos a analizar es el que pondrá en combinación los diferentes medios e instrumentos de marketing de los que dispone una empresa para alcanzar sus objetivos de marketing. Se trata, por tanto, de seleccionar las herramientas del marketing que, en cada caso concreto y siempre en función de los objetivos marcados, resultarán más eficaces y adecuadas (marketing mix). Las principales áreas sobre las que trabaja el marketing mix son: **productos** (amplitud de gama, abandono, modificación y creación de productos, política de marcas, creación y sostenimiento de la imagen de marca), **distribución y ventas** (configuración y carácter, sistema de ventas, localización de los puntos de venta, cobertura de mercado...), **precios** (estrategia de precios y escala de descuentos) y **comunicación** (comunicación interna y externa, mensajes, medios, soportes, incentivación...).

Como ocurre con las demás fases del proceso, es necesario que al adoptar decisiones operativas de este tipo se tengan muy presentes los recursos humanos y financieros con los que realmente podemos con-

tar. Planificar estrategias a gran escala partiendo de unos medios escasos resultaría tan inviable como pretender eliminar una plaga de insectos armados con un pistola y un cargador de balas.

Siguiendo con el ejemplo de Leche Pascual, D. Tomás sabe muy bien que no puede bajar la guardia en ninguno de los pilares de su estrategia (calidad, precio, publicidad y distribución propia), ya que le ocasionaría muchos problemas. Lo cual no quiere decir que mantener esta estrategia no le cause dificultades. En efecto, la leche (producto estrella de la empresa que le supone casi el 70% de los más de 450 millones de euros de facturación total) está sometida a una guerra de precios brutal, y al ser un producto gancho para cualquier gran superficie, las marcas propias de la distribución juegan un papel cada vez más importante, acaparando ya una cuota del 30% de las ventas totales del sector.

En 1996 escribíamos "Pascual se ve cada día más impotente para competir con la gran distribución. ¿Hasta cuándo la "vaca" Pascual podrá mantener su pulso con la gran distribución? ¿Qué pasará cuando se vea obligado por la evolución de la distribución moderna a replantearse su estrategia de marketing? ¿Está la empresa preparada para ese inevitable momento? ¿Será suficiente su actual estrategia de sacar leches de bajo precio, que el consumidor de la calle no identifica con Pascual, pero que son suyas: Intermilk y Suiza, además de la conocida PMI?"

Pues bien, la *Gaceta del sábado* del 14 de noviembre de 1998 tenía este titular: "La gran distribución obliga a Pascual a entrar en los descuentos. La compañía pierde la batalla de los veinte duros y varias cadenas aplican promociones de hasta cinco pesetas".

A este respecto conviene recordar los principios del "marketing de guerra" de Ries y Trout (1991):

1. De cara a la **guerra ofensiva**:

- Tener en cuenta, sobre todo, la fuerza que representa la posición ocupada por el líder.
- Encontrar el punto débil del líder y atacarle en ese punto.
- Efectuar el ataque en un frente que sea lo más estrecho posible.

2. Ante la **guerra defensiva**:

- Sólo el líder del mercado puede considerar jugar a la defensiva.
- La mejor estrategia defensiva consiste en tener el coraje de lanzar una ofensiva contra sí mismo.
- Neutralizar siempre las poderosas maniobras de los competidores.

3. Para la **guerra de ataque por el flanco:**

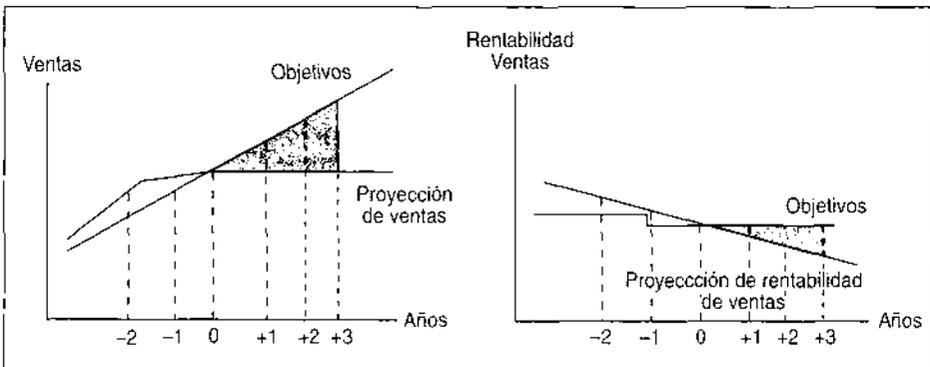
- Un buen ataque por el flanco debe llevarse a cabo en una zona no codiciada.
- El efecto sorpresa debe ser un importante elemento del plan.
- La continuación de la ofensiva juega un papel tan decisivo como el mismo ataque.

4. De cara a la **estrategia de guerrilla:**

- Encontrar un segmento de mercado que sea suficientemente pequeño para ser defendible.
- Sea cual sea la amplitud del éxito, no actuar nunca como líder.
- Estar preparado para retirarse inmediatamente.

El segundo factor que debemos considerar en la elección de la estrategia es el desfase (gap) existente entre los objetivos de marketing que nos hemos marcado y las proyecciones, tanto de ventas como de rentabilidad de ventas: gráfico 7.11.

GRÁFICO 7.11
REPRESENTACIÓN GRÁFICA DEL GAP



Si el desfase se diese solamente como consecuencia de que el objetivo supera a la proyección en rentabilidad de ventas, quizá sería conveniente eliminar algunos de los productos menos rentables, o bien apoyar la venta de los productos más rentables, u orientar la venta hacia los canales de distribución más rentables, o simplemente reducir alguna partida del presupuesto comercial (posición 2 en el gráfico 7.12).

GRÁFICO 7.12
POSIBILIDADES DE GAP PARA UNA EMPRESA

		GAP DE VENTAS		
		+	0	-
GAP DE RENTABILIDAD DE LAS VENTAS	+	1	2	3
	0	4	5	6
	-	7	8	9

Si, por el contrario, el desfase se produjese exclusivamente porque el objetivo en cuanto a facturación fuera superior a la cantidad prevista o proyectada, podríamos orientar la estrategia a apoyar la venta de los productos más jóvenes, a dirigirnos a segmentos poco saturados, al apoyo de los canales más vendedores, a subsanar los desequilibrios zonales, o bien a incrementar las acciones publicitarias, tanto generales como en el punto de venta (posición 4 en el gráfico 7.12).

En caso de que el gap se produjese tanto en rentabilidad de las ventas como en facturación, cualquiera de las orientaciones dadas en los puntos anteriores en cuanto a la estrategia de marketing que se debiera adoptar sería válida (posición 1 en el gráfico 7.12).

Cuando nos encontramos con situaciones como la 3, 5, 6, 7, 8, y sobre todo la 9, es conveniente redefinir los objetivos, porque seguramente no han sido suficientemente ambiciosos.

7.6. ESTRATEGIAS DE MARKETING DE ARDOA

Profundizaremos en esta etapa del plan de marketing con el análisis de las estrategias diseñadas para ARDOA. Para ilustrar esta etapa del plan de marketing partiremos, como ya indicábamos al comienzo de este capítulo, de la estrategia de cartera.

A. Estrategia de cartera

La estrategia de cartera supone definir aquellos mercados y productos en los que vamos a concentrar nuestros esfuerzos en el horizonte del plan.

Priorización de mercados

Se trata de priorizar los mercados exteriores actuales y potenciales de ARDOA, en función de:

- El **atractivo del mercado**, medido a través de aquellos factores externos que nos resulten más relevantes. En nuestro caso, hemos elegido los siguientes:
 - Tamaño del mercado (nivel de desarrollo).
 - Situación socioeconómica.
 - Importancia de los competidores.
 - Potencial de crecimiento.
 - Rentabilidad del mercado.

Los ponderamos y, siguiendo el mismo procedimiento que utilizamos con la matriz de posición competitiva (capítulo 5), obtenemos el cuadro nº 7.10.

CUADRO nº 7.10
ATRACTIVO DEL MERCADO

CRITERIOS para evaluar el ATRACTIVO DEL MERCADO	% Pond.	1	2	3	4	5	6	7	8
		ALEMANIA	REINO UNIDO	CANADÁ	USA	SUIZA	MÉXICO	POLONIA	SUECIA
Tamaño del mercado (nivel de desarrollo)	25	3	3	2	3	2	2	1	2
Situación socioeconómica	20	1	2	3	2	2	1	2	1
Importancia de los competidores	-20	2	3	3	2	2	1	3	3
Potencial de crecimiento	25	2	2	3	3	2	3	2	2
Rentabilidad del mercado	10	3	2	2	2	3	2,5	2	2
Total	100	135	125	145	170	130	150	75	80

- Y el **grado de adecuación de nuestra oferta al mercado**. En esta ocasión lo vamos a hacer a través de los siguientes factores internos:
 - Adecuación de los canales de distribución.
 - Imagen de marca.
 - Competitividad en precio.
 - Notoriedad de marca.

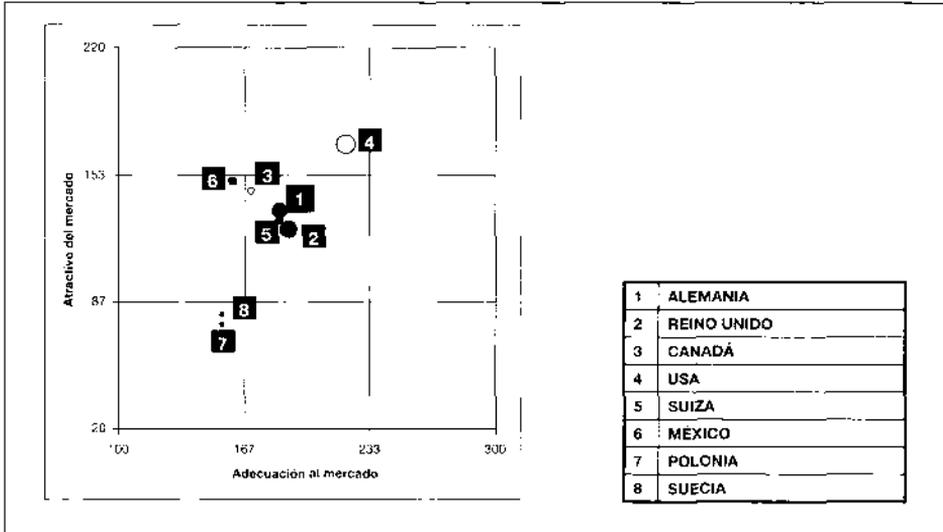
Los ponderamos y, siguiendo el mismo proceso que en el cuadro nº 7.10, obtenemos el cuadro nº 7.11.

CUADRO nº 7.11
ADECUACIÓN AL MERCADO

CRITERIOS para evaluar la ADECUACIÓN AL MERCADO	% Pond.	1	2	3	4	5	6	7	8
		ALEMANIA	REINO UNIDO	CANADÁ	USA	SUIZA	MÉXICO	POLONIA	SUECIA
Adecuación de los canales de distribución	35	1	2	2	3	2	1	1	1
Imagen de marca	20	3	2	1	2	2	1	2	2
Precio competitivo	20	2	2	2	2	2	2,5	2	2
Notoriedad de marca	10	2	1	1	2	2	1	1	1
Adecuación de productos	15	2	2	2	1	1	3	2	2
Total	100	185	190	170	220	185	160	155	155

Con los resultados obtenidos en los cuadros 7.10 y 7.11, obtenemos el gráfico 7.13.

GRÁFICO 7.13
MATRIZ DE PRIORIZACIÓN DE MERCADOS



Y, a partir de la posición obtenida en la matriz de priorización de mercados, podemos identificar los **mercados estratégicos para ARDOA**, es decir, aquellos mercados en los que el Grupo debe centrar sus recursos, teniendo en cuenta su atractivo y la adecuación de nuestra oferta a los mismos: cuadro n° 7.12.

CUADRO n° 7.12
MERCADOS ESTRATÉGICOS PARA ARDOA

MERCADOS ESTRATÉGICOS		ATRACTIVO DEL MERCADO		
		ALTO (153-200)	MEDIO (87-153)	BAJO (20-87)
ADECUACIÓN DE NUESTRA OFERTA	ALTA (233-300)	ESTRATÉGICO PRIORITARIO: - España		
	MEDIA (167-233)	ESTRATÉGICO: - USA	ESTRATÉGICO: - Reino Unido - Alemania - Canadá - Suiza - México	
	BAJA (100-167)			OTROS: - Polonia - Suecia

Del cuadro nº 7.12 se deduce que, ARDOA deberá:

- Potenciar su mercado estratégico prioritario: España (por ejemplo, mediante el análisis periódico de la adecuación de la red por bodegas, zonas y marcas).
- Apoyar los mercados considerados como estratégicos: Estados Unidos, Reino Unido, Alemania, Canadá, Suiza y México. En algunos de ellos, en coherencia con la posición obtenida en el cuadro nº 7.12, será necesario mejorar nuestra adecuación:
 - Estados Unidos: mejorando la adecuación de nuestros productos y canales.
 - Reino Unido: mejorando la notoriedad de marca
 - Alemania: mejorando la adecuación de nuestros canales de distribución.
 - Canadá: mejorando la imagen y notoriedad de marca.
 - Suiza: mejorando la adecuación de nuestros productos y canales.
 - México: mejorar la adecuación de los canales de distribución así como potenciar la imagen y notoriedad de marca.
- El resto de mercados, clasificados bajo el epígrafe de “otros” –Polonia y Suecia–, aunque no serán prioritarios en cuanto a destinar recursos de marketing, tampoco deberán ser olvidados desde el punto de vista comercial pues pueden tener un gran potencial para Bodegas Etilo.

Priorización de las líneas de productos

La herramienta más adecuada para la priorización de las líneas de productos es la matriz de posición competitiva que aplicamos en el diagnóstico de la situación (gráfico 5.8).

En nuestro caso, al igual que hicimos en la fase de diagnóstico, deberemos repetir el planteamiento tanto para el mercado español como para el mercado exterior.

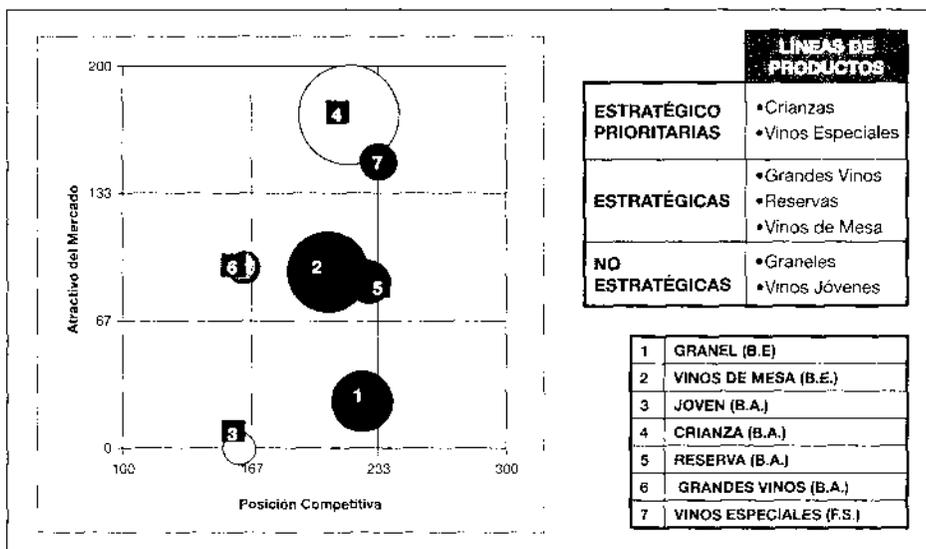
Priorización para el mercado español

En este epígrafe se definen, partiendo de la matriz de posición competitiva, las líneas de productos en las que ARDOA deberá concentrar sus esfuerzos en el horizonte de este plan (líneas de productos

estratégico prioritarias), así como aquellas que sólo son estratégicas para el futuro, y finalmente las que no son estratégicas.

Por tanto, a partir del gráfico 5.8, obtenemos el gráfico 7.14, en el que hemos priorizado las líneas de productos de ARDOA como estratégico prioritarias, estratégicas, y no estratégicas, en función de su atractivo y posición competitiva.

GRÁFICO 7.14
MATRIZ DE PRIORIZACIÓN DE LÍNEAS DE PRODUCTOS DE ARDOA,
PARA EL MERCADO ESPAÑOL



Del gráfico 7.14, deducimos que las líneas de productos a **potenciar en el mercado español** serán las que hemos identificado como estratégico prioritarias:

- Los Crianzas de Bodegas Arbiza, aumentando la proporción que representan sobre la facturación nacional (de 39% de 2003 a 51% en 2007). Esta mejora en su posición supondrá un crecimiento anual medio del 21%, frente al crecimiento medio del 9% que estaba obteniendo en el periodo 1998-2003. Y mejorando su posición competitiva en los siguientes aspectos: notoriedad de marca y presentación (ver cuadro n° 7.13).
- Los Vinos Especiales de Finca Sotogrande, aumentando sustancialmente la proporción que representan sobre la facturación

nacional (pasando del 5% de 2003 a un 11% en 2007). Esta mejora en su posición supondrá un crecimiento anual medio del 37%. Y mejorando su posición competitiva en los siguientes aspectos: notoriedad e imagen de marca y relaciones públicas (ver cuadro n° 7.13).

Las líneas de productos a **mantener en el mercado español** deben ser definidas como estratégicas:

- Los Grandes Vinos de Bodegas Arbiza: se mantendrá su posición en el mercado nacional (4% de las ventas) y su porcentaje de crecimiento medio rondará el 13%.
- Los Reservas de Bodegas Arbiza: se tenderá a mantener su posición de mercado (7% de las ventas nacionales). Su objetivo en el crecimiento de ventas nacionales será del 14%.

CUADRO n° 7.13

DIRECTRICES PARA MEJORAR LA POSICIÓN COMPETITIVA DE ARDOA EN EL MERCADO ESPAÑOL

FACTORES CLAVE DE ÉXITO IDENTIFICADOS	% Pond.	1	2	3	4	5	6	7
		GRANEL (B.E.)	VINO DE MESA (B.E.)	JOVEN (B.A.)	CRIANZA (B.A.)	RESERVA (B.A.)	GRANDES VINOS (B.A.)	VINOS ESPECIALES (F.S.)
Notoriedad de marca	11,8	2	2	1	2	2	1	1
Imagen de marca	17,4	3	3	2	3	2	1	2
Precio competitivo	28	1	1	1	2	3	2	3
Calidad percibida	25	3	3	2	2	2	2	3
Servicio	10	3	2	2	2	2	2	2
Otros (RR.PP. y presentación botella)	8	2	1	2	2	2	1	1
Total	100	224,4	206,4	160,4	217,4	228	163	233,4

FACTORES CLAVE DE ÉXITO IDENTIFICADOS	% Pond.	1	2	3	4	5	6	7
		GRANEL (B.E.)	VINO DE MESA (B.E.)	JOVEN (B.A.)	CRIANZA (B.A.)	RESERVA (B.A.)	GRANDES VINOS (B.A.)	VINOS ESPECIALES (F.S.)
Notoriedad de marca	11,6	2	2	1	3	2	1	2
Imagen de marca	17,4	3	3	2	3	2	1	3
Precio competitivo	28	1	1	1	2	3	2	3
Calidad percibida	25	3	3	2	2	2	2	3
Servicio	10	3	2	2	2	2	2	2
Otros (RR.PP. y presentación botella)	8	2	1	2	3	2	1	2
Total	100	224,4	206,4	160,4	237	228	163	270,4

2003

2007

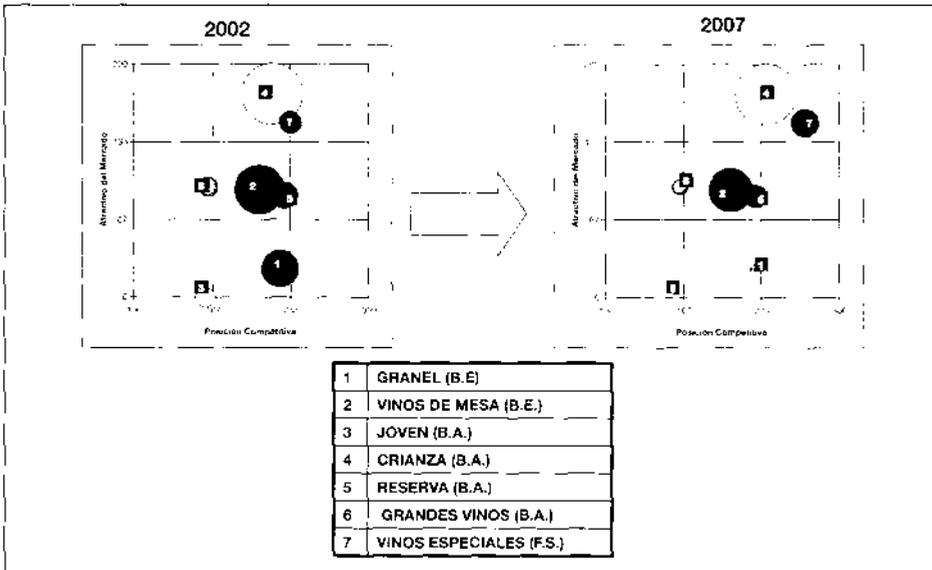
- Los Vinos de Mesa de Bodegas Etilo: se mantendrá su posición en el mercado nacional representando alrededor del 26% de las ventas nacionales y su porcentaje de crecimiento medio rondará el 13%.

La posición de la Dirección de ARDOA con respecto al resto –catalogadas como “no estratégicas” para el horizonte del plan, en el mercado español– será:

- Los Vinos Jóvenes de Bodegas Arbiza: se permitirá que pierdan progresivamente su posición en el mercado nacional, pasando a representar en 2007 un porcentaje prácticamente testimonial de las ventas nacionales.
- A los Graneles de Bodegas Olite se permitirá, también, que pierdan su posición en el mercado nacional, pasando a representar en 2007 un porcentaje prácticamente testimonial de las ventas nacionales.

En definitiva, con esta estrategia de cartera perseguimos, en el mercado español, la evolución de las diferentes líneas de productos que muestra el gráfico 7.15

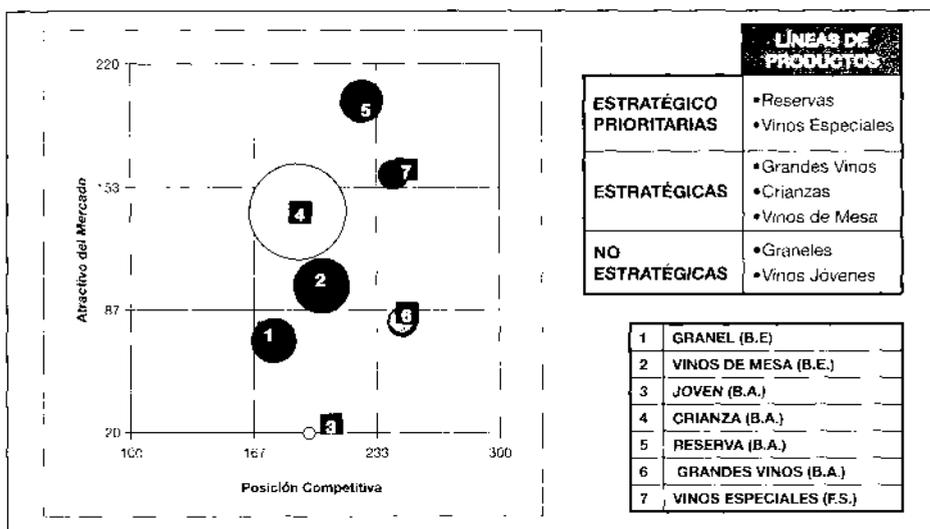
GRÁFICO 7.15
EVOLUCIÓN DESEADA DE LAS LÍNEAS DE PRODUCTOS DE ARDOA,
PARA EL MERCADO ESPAÑOL. HORIZONTE 2007



Priorización para el mercado exterior

Siguiendo el mismo proceso, para el mercado exterior, obtenemos los gráficos 7.16 y 7.17, y el cuadro n° 7.14

GRÁFICO 7.16
MATRIZ DE PRIORIZACIÓN DE LÍNEAS DE PRODUCTOS DE ARDOA,
PARA EL MERCADO EXTERIOR



Del gráfico 7.16, deducimos que las líneas de productos a **potenciar en el mercado exterior** serán las que hemos identificado como estratégico prioritarias:

- Los Reservas de Bodegas Arbiza, aumentando la proporción que representan sobre la facturación en el mercado de exportación (pasando del 10% de 2003 a un 17% en 2007). Esta mejora en su posición supondrá un crecimiento anual medio del 33%, frente al crecimientos medios del 15% que estaba obteniendo en el periodo 1998-2003. Y mejorando su posición competitiva en los siguientes aspectos: presentación y notoriedad de marca (ver cuadro n° 7.14).
- Los Vinos Especiales de Finca Sotogrande, aumentando sustancialmente la proporción que representan sobre la facturación en el mercado exterior (pasando del 5% de 2003 a un 11% en 2007). Esta mejora en su posición supondrá un crecimiento anual medio del 42% frente al 25% d el periodo 1998-2003. Y mejorando su posición competitiva en los siguientes aspectos: notoriedad de marca y relaciones públicas (ver cuadro n° 7.14).

Las líneas de productos a **mantener en el mercado exterior** deben ser definidas como estratégicas:

- Los Grandes Vinos de Bodegas Arbiza: se mantendrá su posición en el mercado de exportación (4,5% de las ventas de exportación) y su porcentaje de crecimiento medio rondará el 15%
- Los Crianzas de Bodegas Arbiza: se mantendrá su posición en el mercado de exportación (52% de las ventas de exportación) y su porcentaje de crecimiento medio rondará el 16%.
- Los Vinos de Mesa de Bodegas Etilo: se mantendrá, grosso modo, su posición en el mercado de exportación (del 17% de las ventas de exportación en 2003 al 15% en 2007) y su porcentaje de crecimiento medio rondará el 13%.

CUADRO nº 7.14

DIRECTRICES PARA MEJORAR LA POSICIÓN COMPETITIVA DE ARDOA EN EL MERCADO EXTERIOR

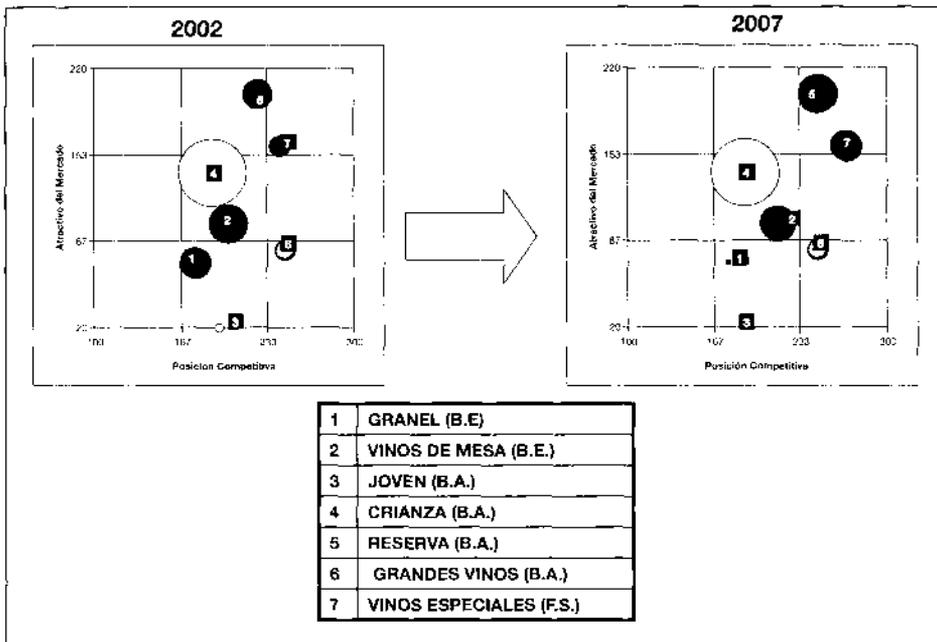
FACTORES CLAVE DE ÉXITO IDENTIFICADOS	% Pond.	1	2	3	4	5	6	7
		GRANDEL (B.E.)	VINO DE MESA (B.E.)	JOVEN (B.A.)	CRIANZA (B.A.)	RESERVA (B.A.)	GRANDES VINOS (B.A.)	VINOS ESPECIALES (F.S.)
Notoriedad de marca	8,8	1	1	3	1	2	3	1
Imagen de marca	13,2	1	2	3	3	3	3	3
Precio competitivo	26	2	2	1	1	2	2	3
Calidad percibida	25	2,5	3	2	3	3	3	3
Servicio	14	2	2	2	2	2	2	2
Otros (RR.PP. y presentación botella)	13	1	1	2	1	1	2	1
Total	100	177,5	203,2	185	190,4	225,2	247	242,4

FACTORES CLAVE DE ÉXITO IDENTIFICADOS	% Pond.	1	2	3	4	5	6	7
		GRANDEL (B.E.)	VINO DE MESA (B.E.)	JOVEN (B.A.)	CRIANZA (B.A.)	RESERVA (B.A.)	GRANDES VINOS (B.A.)	VINOS ESPECIALES (F.S.)
Notoriedad de marca	8,8	1	1	3	1	3	3	2,5
Imagen de marca	13,2	1	2	3	3	3	3	3
Precio competitivo	26	2	2	1	1	2	2	3
Calidad percibida	25	2,5	3	2	3	3	3	3
Servicio	14	2	2	2	2	2	2	2
Otros (RR.PP. y presentación botella)	13	1	2	1	1	2	2	2
Total	100	177,5	216,2	183	190,4	247	247	268,6

La posición de la Dirección de ARDOA con respecto al resto –catalogadas como “no estratégicas” para el horizonte del plan, en el mercado exterior, será:

- Vinos Jóvenes de Bodegas Arbiza: perderán progresivamente su posición en el mercado exterior, pasando a representar en 2007 un porcentaje prácticamente testimonial de las ventas nacionales.
- Los Graneles de Bodegas Olite perderán, también, su posición en el mercado exterior, pasando a representar en 2007 un porcentaje prácticamente testimonial de las ventas nacionales.

GRÁFICO 7.17
EVOLUCIÓN DESEADA DE LAS LÍNEAS DE PRODUCTOS DE ARDOA,
PARA EL MERCADO EXTERIOR. HORIZONTE 2007



En consecuencia, a partir de estas conclusiones, debemos deducir qué líneas de productos vamos a impulsar en el horizonte del plan y cuales no: gráfico 7.18.

GRÁFICO 7.18
LÍNEAS DE PRODUCTOS DE ARDOA QUE VAMOS A IMPULSAR
EN EL HORIZONTE DEL PLAN

Líneas de Productos	Estrategia				Clasificación en función de la estrategia y de los recursos a desplegar
	Nacional		Exportación		
	A potenciar	A mantener	A potenciar	A mantener	
Grandes Vinos (B.A.)					Estratégico
Reserva (B.A.)					Estratégico prioritario
Crianza (B.A.)					Estratégico prioritario
Jóvenes (B.A.)					Otro
Vinos Especiales (F.S.)					Estratégico prioritario
Vinos de Mesa (B.E.)					Estratégico
Vinos Granel (B.E.)					Otro

Sin embargo, esta clasificación no corresponde a las líneas de producto estratégicas para ARDOA, sino únicamente en el horizonte de este plan. Para realizar esa clasificación, también debemos tener en cuenta la importancia relativa de cada línea de producto para la empresa (gráfico 7.19). En función de estos dos criterios, llegamos a la decisión final con respecto a priorización de las líneas de productos, que se recoge en el citado gráfico.

GRÁFICO 7.19
PRIORIZACIÓN DE LAS LÍNEAS DE PRODUCTOS DE ARDOA

Líneas de Productos	Estrategia				Clasificación en función de la estrategia y de los recursos a desplegar	Importancia relativa en la facturación (%)		Clasificación en función de la importancia de las líneas de productos
	Nacional		Exportación			2003	2007	
	A potenciar	A mantener	A potenciar	A mantener				
Grandes Vinos (B.A.)					Estratégico		Otro	
Reserva (B.A.)					Estratégico prioritario		Estratégico	
Crianza (B.A.)					Estratégico prioritario		Estratégico prioritario	
Jóvenes (B.A.)					Otro		Otro	
Vinos Especiales (F.S.)					Estratégico prioritario		Estratégico	
Vinos de Mesa (B.E.)					Estratégico		Estratégico prioritario	
Vinos Granel (B.E.)					Otro		Otro	

Líneas de Productos	Clasificación en función de la estrategia y de los recursos a desplegar	Clasificación en función de la importancia de las líneas de productos	Clasificación final
Grandes Vinos (B.A.)	Estratégico	Otro	Estratégico
Reserva (B.A.)	Estratégico prioritario	Estratégico	Estratégico prioritario
Crianza (B.A.)	Estratégico prioritario	Estratégico prioritario	Estratégico prioritario
Jóvenes (B.A.)	Otro	Otro	Otro
Vinos Especiales (F.S.)	Estratégico prioritario	Estratégico	Estratégico prioritario
Vinos de Mesa (B.E.)	Estratégico	Estratégico prioritario	Estratégico
Vinos Granel (B.E.)	Otro	Otro	Otro

En síntesis, la estrategia de cartera de ARDOA será la que queda recogida en el cuadro nº 7.15.

CUADRO nº 7.15
**MERCADOS Y LÍNEAS DE PRODUCTOS EN LOS QUE CONCENTRARÁ
 SUS ESFUERZOS ARDOA EN EL PERIODO 2004-2007**

MERCADOS	LÍNEAS DE PRODUCTOS
<p>ESTRATÉGICO PRIORITARIO:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ España <p>ESTRATÉGICOS:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ USA ▪ Reino Unido ▪ Alemania ▪ Canadá ▪ Suiza ▪ México 	<p>ESTRATÉGICO PRIORITARIAS:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Reservas (Bodegas Arbiza) ▪ Crianzas (Bodegas Arbiza) ▪ Vinos Especiales (Finca Sotogrande) <p>ESTRATÉGICAS:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Grandes Vinos (Bodegas Arbiza) ▪ Vinos de Mesa (Bodegas Etilo)

B. Estrategias de segmentación y de posicionamiento

Estrategia de segmentación

La estrategia de segmentación consiste en definir en cuáles de los segmentos en los que hemos segmentado el mercado debe centrar sus esfuerzos ARDOA. Es decir, consiste en priorizar los segmentos, clasificándolos en las siguientes categorías: segmentos estratégico prioritarios, segmentos estratégicos, y no estratégicos.

Para ello, como hemos apuntado en la teoría, se deben tener en cuenta los siguientes criterios: importancia relativa de los segmentos en el mercado, importancia relativa de los segmentos para ARDOA, y el grado de adecuación de nuestro producto a lo que valora cada segmento, medido a través de nuestros puntos fuertes y/o ventajas competitivas.

Pues bien, teniendo en cuenta el análisis realizado en la primera etapa y los citados criterios, obtenemos el cuadro nº 7.16.

CUADRO nº 7.16
ESTRATEGIA DE SEGMENTACIÓN PARA ARDOA

	En el mercado (%)		Para ARDOA (%)	Valor	I.R. (%)	PUNTOS FUERTES	PUNTOS DÉBILES	
Restauración	57,3 (Hostelería y restauración)	57,3 (Hostelería y restauración)	46,1	Marca	27	Imagen de marca Calidad	Notoriedad de marca Precio Otros (RR.PP. y presentación de la botella)	Estratégico prioritario
				Precio	27			
				Calidad	25			
				Servicio	11			
				Otros	10			
				Total	100			
Alimentación	35,36		6,6	Marca	24	Imagen de marca Calidad	Notoriedad de marca Precio Otros (RR.PP. y presentación de la botella)	Estratégico
				Precio	36			
				Calidad	21			
				Servicio	7			
				Otros	12			
				Total	100			
Cliente final	4,27	42,7 (Hogares)	19,2	Marca	25	Imagen de marca Calidad	Notoriedad de marca Precio Otros (RR.PP. y presentación de la botella)	Otros
				Precio	21			
				Calidad	24			
				Servicio	17			
				Otros	12			
				Total	100			
Tienda especializada	3,05		28,0	Marca	25	Imagen de marca Calidad	Notoriedad de marca Precio Otros (RR.PP. y presentación de la botella)	Estratégico
				Precio	26			
				Calidad	28			
				Servicio	13			
				Otros	8			
				Total	100			

Del mismo se deduce que, la estrategia de segmentación de ARDOA consistirá en:

- Potenciar el segmento "restauración", por ser estratégico prioritario.
- Apoyar los segmentos "alimentación" y "tiendas especializadas", por ser considerados como estratégicos.
- El segmento "cliente final" (se trata de la campaña de Navidad en el mercado español y de algún cliente concreto de exportación), clasificado bajo el epígrafe de "otros", no será estratégico para ARDOA en el horizonte del plan, aunque ello no significa que deberá ser olvidado desde la perspectiva comercial, aunque no sea prioritario en cuanto a la asignación de recursos de marketing. Se mantendrá la actuación actual, dada su rentabilidad.

Estrategia de posicionamiento

La estrategia de posicionamiento supone definir cómo queremos que nos perciba el mercado, es decir, con qué atributos de imagen

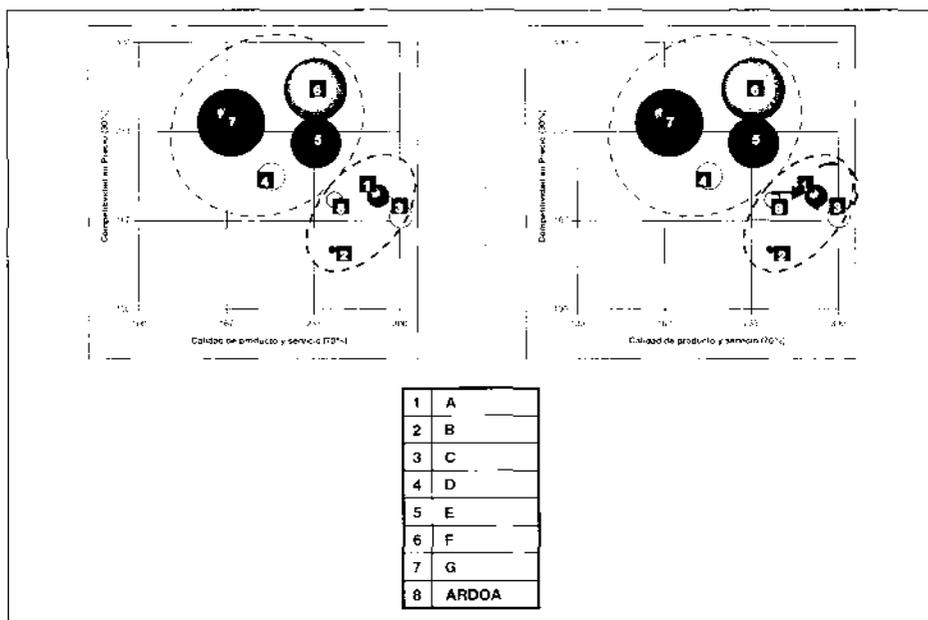
queremos que relacione nuestra empresa, nuestras líneas de productos y nuestras marcas.

Para definir la estrategia de **posicionamiento como empresa**, partimos del posicionamiento actual, definido en el análisis de la situación (análisis de los grupos estratégicos: gráficos 4.20 y 4.22) y definimos el posicionamiento futuro deseado, indicando sobre qué atributos deberemos posicionarnos, y en cuáles de ellos tendremos que mejorar para lograrlo.

Dadas las diferencias existentes entre los vinos de mesa y los vinos D.O., la definición de la estrategia de posicionamiento de cada uno de ellos se debe hacer de forma separada.

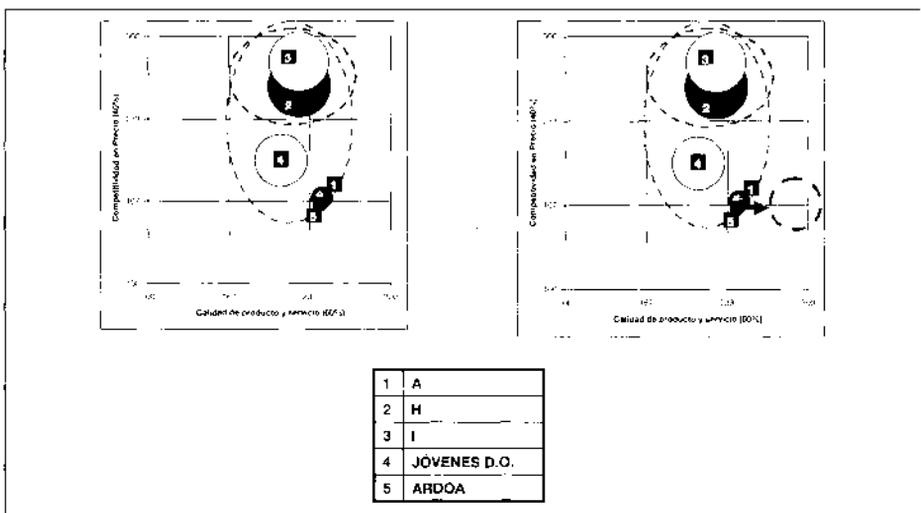
El gráfico 7.20 define la estrategia de posicionamiento de ARDOA para sus Vinos D.O. Del mismo se deriva que, en Vinos D.O., queremos ser percibidos entre las marcas que ofrecen una mayor calidad de producto y servicio. Por lo que, dado nuestra posición competitiva al respecto, tendremos que mejorar nuestra imagen en cuanto a calidad percibida de producto y de servicio.

GRÁFICO 7.20
ESTRATEGIA DE POSICIONAMIENTO PARA LOS VINOS D.O.
DE ARDOA



El gráfico 7.21, por su parte, define la estrategia de posicionamiento de ARDOA para sus Vinos de Mesa. Del mismo se deriva que, en Vinos de Mesa, queremos ser percibidos como la empresa de vino que ofrece una mayor calidad de producto y servicio. Por lo tanto, tendremos que adecuar los vinos a los nuevos gustos y tendencias del mercado, y mejorar en cuanto a servicio.

GRÁFICO 7.21
ESTRATEGIA DE POSICIONAMIENTO PARA LOS VINOS DE MESA DE ARDOA



Para no alargar la exposición del caso, no presentaremos toda la explicación de cómo definir la estrategia de posicionamiento por segmentos, pero una rápida lectura del cuadro nº 7.16 nos lleva a concluir que la estrategia de posicionamiento ante los diferentes segmentos estratégicos de ARDOA pivotaría, también, sobre la calidad percibida de los vinos y sobre el servicio a los clientes de los segmentos de restauración, alimentación y tiendas especializadas.

Finalmente, habría que definir la estrategia de posicionamiento de las diferentes marcas de ARDOA sobre propuestas como las siguientes:

La carta de presentación para el **segmento de restauración** podría ser la siguiente:

- *Campaña*, representando los Grandes Vinos del segmento alto de D.O. Rioja, ofrecidos en sus versiones de Crianza, Reserva y Gran Reserva, ideal para las comidas de negocios.

- *Agrada*, uno de los mejores tintos jóvenes de España, con D.O. Rioja, para cualquier tipo de comida y a un precio razonable.
- *Rioja Único Crianza, Reserva y Gran Reserva*. El rioja de mayor calidad de ARDOA, con diferentes añadas y que satisfará al cliente más exigente, buen conocedor del vino.

Respecto al **segmento de la alimentación**, nuestra carta de presentación de vinos y su posicionamiento podría quedar como sigue:

- *Hidalgo Tinto*, un gran vino de D.O. Navarra de excelente sabor. Gama completa desde el vino joven al ligeramente envejecido, hasta un gran reserva de la más alta calidad.
- *Alba*, vino de mesa navarro ligero y agradable, complemento ideal para la comida diaria.
- *Garza 98*, Vino Especial navarro de una gran añada, de mucha calidad a un precio asequible, para una ocasión especial.

C. Estrategia de fidelización

Para fidelizar a sus clientes del segmento de restauración y a sus distribuidores, ARDOA se planteó una estrategia que pivotaba sobre las siguientes directrices:

- Reducir los posibles motivos de queja e insatisfacción de sus clientes del segmento de restauración.
- Interesarse por los deseos, demandas y expectativas de sus distribuidores e informarles de las novedades que va sacando cada temporada.
- Apoyo continuo a la figura del distribuidor y del cliente "horeca".
- Definición de dos líneas de incentivos (una para las personas y otra para las empresas de distribución y restauración), con el fin de primar la fidelidad de los clientes más fieles de estos segmentos.

D. Estrategia funcional

a) Estrategia de productos

La empresa deberá:

- Reducir gradualmente la producción de las líneas menos rentables (Graneles y Vinos Jóvenes).

- Racionalizar la gama de productos, dedicando unas marcas a alimentación y otras a hostelería, diferenciando los precios en ambos segmentos.
- Asegurar la calidad de los vinos, cuidando mucho su presentación (tipo de botella, etiquetado, etc.).
- Implantar un nuevo etiquetado.
- Lanzar una muestra de vino especial para regalar a los visitantes de Bodegas Arbiza (enoturismo).

b) **Estrategia de precios**

- Adoptar una estrategia de precios diferenciada, desarrollando una política de precios adaptada a cada tipo de vino y segmento.
 - › Respecto a los productos de cada bodega:
 - Vinos D.O.: Primar la calidad sobre el precio.
 - Vinos de Mesa y granel: Mantener una excelente relación calidad-precio, cuidando que los precios no se eleven.
 - › Respecto a cada segmento:
 - Hostelería: Se fijarán unos precios ligeramente más bajos para hostelería que para alimentación.
 - Alimentación: Precios más elevados.
- Redefinir la política de tarifas, descuentos y plazos de pago, primando la venta de los productos más rentables.
- En lo referente a los descuentos a los distribuidores, el 20 % sobre tarifa puede mantenerse, y sobre la mercancía debe ser (para toda la gama) como mínimo de un 10 %.
- Debe fomentarse una política de flexibilidad en el pago de los distribuidores ya que, si se exige al distribuidor el pago de la mercancía al poco tiempo de ser servida, es difícil que admita el pago del vino antes de ser servido y tenderá a hacer pedidos de poca importancia (menos de 500 cajas).

c) **Estrategia de distribución y ventas**

Ésta debe consistir en:

- Consolidación del equipo comercial.
- Complementar la red de distribución actual por mercado y por tipo de vino (Bodegas Étilo).

- Ampliar la red de distribución actual para el mercado exterior (Bodegas Arbiza y Finca Sotogrande).
- Ampliar la red de distribución actual para el mercado nacional (Bodegas Arbiza y Finca Sotogrande).
- Establecimiento de un programa de incentivos a los distribuidores.
- Campaña de marketing directo para distribuidores.

La política de distribución debe basarse en una relación estrecha, personal, fluida y continuada tanto entre la empresa con sus distribuidores (reuniones periódicas, apoyo, formación comercial y enológica, etc.), como entre estos y sus clientes (celeridad en los pedidos, regularidad en las visitas, etc.).

Quizá sea el aspecto en el que el esfuerzo a realizar sea más intenso. No hay razón para modificar algunos criterios válidos de la política anterior, a saber: haber acabado con la práctica de venta directa y establecer para los distribuidores unos objetivos cuantitativos (volumen) y cualitativos (servicio e imagen).

Los pasos que se deben dar a partir de ahora para racionalizar la distribución, en aras de la eficacia, la rentabilidad y un mejor servicio son:

- Terminar con la política de dos líneas de productos independientes, que obliga a doblar la estructura, si se quiere vender toda la gama en una zona. No se puede permitir que dos distribuidores con la misma marca se disputen un cliente como ha ocurrido en algunos casos. Cada distribuidor debe llevar todas las marcas de ARDOA, ofreciendo unas a la hostelería y otras a la alimentación, con una cierta flexibilidad.
- La distribución por zonas debe ser lo más equilibrada posible, con el fin de que no coincidan distribuidores en una misma zona, ni se considere alguno claramente perjudicado. Asimismo, es necesario aumentar la red de distribuidores en zonas como Andalucía, Galicia, Asturias, Aragón y Canarias, donde es claramente insuficiente.
- Los inspectores de ventas que hay en la actualidad deben mantenerse, aunque sería aconsejable incrementar sus funciones, ayudando al pequeño distribuidor a hacer nuevos clientes y pasándole pedidos.

d) **Estrategia de comunicación**

La estrategia de comunicación externa consistirá en:

- Reforzar y promocionar sus principales vinos, tanto a nivel nacional como en los mercados exteriores definidos como estratégicos.
- Utilizar Internet como herramienta de apoyo a la acción comercial y de soporte de posibles acciones comunicativas a través de la página web de ARDOA.
- Apoyar la estrategia de la empresa a través de acciones de comunicación externa dirigidas a distribuidores.
- La comunicación dirigida a la hostelería y profesionales de la alimentación otorgará una mayor importancia a la empresa (como respaldo de nuestras marcas), por lo que deberemos transmitirles la imagen que se desea tener como empresa (de la que ya hemos dado cuenta anteriormente).
- Apoyar la estrategia de la empresa a través de acciones de comunicación dirigidas al consumidor final. Respecto al consumidor final, debemos posicionar cada una de nuestras marcas de forma diferenciada, ya que lo que cuenta para el consumidor es la imagen de las marcas y no de las Bodegas. De nuevo, la información contenida en el gráfico 4.18 nos es de suma utilidad.

En consecuencia, el mensaje básico de la comunicación de las siguientes marcas debería girar alrededor de temas como:

- “*Campaña*, un placer a su alcance”.
- “Si quiere demostrar que entiende de vinos, pida *Rioja Único Crianza, Reserva y Gran Reserva*.”
- “Agrada, invierta en un valor seguro”.
- “Una gran ocasión merece un gran vino: *Rioja Único*”.

Los medios que proponemos para la estrategia de comunicación son:

- **Hostelería y profesionales de alimentación:**
 - Revistas especializadas (notoriedad y prestigio).
 - Marketing directo (colectivo perfectamente identificado).
 - Promociones (estímulo de ventas).
 - *Salesfolder* (detalle en el servicio).
 - Relaciones públicas (notoriedad y estrechamiento de relaciones).

- **Consumidor final:**

- Revistas (colectivos específicos).
- Prensa (repetición).
- Publicidad en punto de venta (atrae al consumidor en el momento final).

El esfuerzo en comunicación debe ser continuado y regular. No se trata de llevar a cabo campañas que supongan logros momentáneos, sino que debemos seguir una política estable. Esto significa que el esfuerzo económico necesario para hacer efectivas las acciones aquí expuestas deberá ser de cierta importancia.

Reflexión final

La consecución de los objetivos cuantitativos y cualitativos que enunciamos en el capítulo 6 pasa por la definición y puesta en marcha de una estrategia de marketing para ARDOA como la expuesta en este punto 7.6.

Como se ha podido observar, esta **estrategia de marketing** supone:

- La focalización en unos mercados estratégicos (cuadro nº 7.15).
- La potenciación de las líneas de productos estratégicas (cuadro nº 7.15).
- La selección de unos segmentos de mercado como estratégicos (cuadro nº 7.16).
- El posicionamiento de ARDOA y de sus vinos, como empresa y ante los segmentos estratégicos de una forma determinada (por calidad de producto y servicio).
- Pensar en una estrategia de fidelización de sus clientes (restauradores, empresas de distribución alimentaria, etc.).
- Y definir unas mínimas pautas de actuación en cuanto a productos, precios, distribución y comunicación externa.

Por tanto, detrás de cada una de estas decisiones estratégicas está un esfuerzo de **concentración/priorización** de los recursos humanos y materiales en pocos mercados (los 7 definidos como estratégicos), en pocos productos (por supuesto, los 5 estratégicos), en unos determinados segmentos (los 3 estratégicos, sin lugar a dudas), con un posi-

cionamiento que sacrifica determinados atributos (de acuerdo con la ley del sacrificio) en pos de una focalización en uno o dos (calidad de producto y servicio), y con unas pocas –pero importantes– pautas de actuación en cuanto a productos, precios, distribución y comunicación externa.

ANEXO 6: MISIÓN DE ARDOA

ARDOA es una empresa bodeguera, independiente, abierta a alianzas estratégicas con otras empresas, cuya actividad principal es la transformación y elaboración de vino, así como otros derivados, para su venta y suministro al consumidor final.

Su misión primordial es satisfacer los intereses de sus **accionistas** ofreciéndoles una buena rentabilidad a su inversión, para lo que atenderá satisfactoriamente a sus clientes, de los que depende su desarrollo como empresa.

ARDOA deberá ser una empresa eficaz y rentable, que sea capaz de abordar los importantes retos existentes en la actualidad en el mercado nacional e internacional del vino.

Para conseguirlo, **ARDOA** deberá estar dispuesta a completar el ciclo de la cadena de valor de la industria del vino, iniciando, si fuera conveniente, nuevas actividades que puedan aportar un mayor valor añadido a su producto.

ARDOA deberá mirar siempre al mercado, tanto clientes compradores como consumidores finales, identificando oportunidades, siguiendo en todo momento sus tendencias, incorporando esta información en todas sus decisiones e introduciendo en la Bodega una gestión dinámica. La satisfacción del **cliente** debe convertirse en uno de los valores fundamentales de la empresa.

Sus **trabajadores** constituyen un elemento importante de la empresa. Por ello, **ARDOA** debe potenciar al máximo su integración, formación y mejora continua, para que realicen su trabajo de forma satisfactoria, y juntos, sigan progresando día a día.

La mejora permanente en la calidad en los diferentes procesos y actividades realizados por la Bodega, desde el aprovisionamiento de uva, elaboración y comercialización de vino, hasta el servicio al cliente, se constituirá en objetivo permanente de la dirección de la empresa.

ARDOA asume, finalmente, un compromiso social con su **comunidad** contribuyendo a su desarrollo y progreso económico.

ANEXO 7:**ESTRATEGIAS COMPETITIVAS DE ARDOA****7.1. LIDERAZGO EN COSTES****Estrategia básica:**

Minimizar costes para conseguir ofertar a precios más baratos que nuestros competidores directos.

Esta alternativa no implicaría grandes cambios en lo que se refiere a las líneas de producto, etc.

Pros:

- Los estudios de mercado demuestran que el precio es el factor de compra más relevante.

Contras:

- Dada la estructura de costes, una reducción de otros costes no tendría gran impacto sobre los costes totales.
- Imposibilidad de competir en costo con las bodegas grandes dado su volumen y poder de negociación.
- Probablemente productores extranjeros con mayor productividad por hectárea y chaptalización puedan alcanzar mejores niveles de costo.

Factores Clave de Éxito: Ver figura 1.

Decisión Estratégica Adoptada:

→ Descartar la estrategia de liderazgo en costes, dada la evolución prevista del mercado y la no existencia de claras ventajas en costes.

Figura 1**COMPETIR POR EL LIDERAZGO EN COSTES**

Estrategia	Factores Clave de Éxito	Implantación
<ul style="list-style-type: none"> • Abandonar la marca propia y producir marcas del distribuidor. 	<ul style="list-style-type: none"> • Asumir un papel de no protagonismo (sin personalidad de marca). • Establecer relaciones a largo plazo con los detallistas. • Liderazgo en costes. 	<ul style="list-style-type: none"> • Optimización de la eficiencia y eficacia de los procesos. • Énfasis en la calidad del producto. • Énfasis en la calidad de servicio a los detallistas.

El "campo de batalla" para muchos fabricantes pequeños y medianos

Conclusión:

Sobrevivir bajo el paraguas de la distribución comercial será una dura decisión para los fabricantes y un área reservada para pocos de ellos.

7.2. DIFERENCIACIÓN

Estrategia básica:

Diferenciarse de otras bodegas y demás competidores directos, produciendo un producto mejor y más adaptado a las tendencias del mercado, que permita a **ARDOA** no basar exclusivamente en los bajos precios la venta de sus productos.

En concreto, esta estrategia implica la diferenciación basándose en la elaboración de diferentes vinos, adaptados a los gustos del mercado, con excelente relación calidad-precio.

Pros:

- **ARDOA** tiene caldos de calidad y unas excelentes instalaciones productivas.
- Las grandes bodegas tienen tendencia a descentralizar sus producciones de calidad media.

Contras:

- Esta alternativa requiere inversiones en marketing y proceso productivo, principalmente.
- Es previsible una resistencia del mercado a aceptar la diferenciación proveniente de su buena calidad y adaptabilidad a los gustos del cliente, con un precio más elevado que el de los competidores directos.

Factores Clave de Éxito: Ver figura 2.

Conclusión:

⇒ Alternativa recomendable por estar adaptada a la evolución y requerimientos del mercado, pero que requiere un estudio profundo de las posibilidades técnico-enológicas, financieras y comerciales de **ARDOA** para su puesta en práctica.

Figura 2

COMPETENCIA POR EL LIDERAZGO/DIFERENCIACIÓN

Estrategia	Factores Clave de Éxito	Implantación
<ul style="list-style-type: none"> • Multiproducto. • Defender la cartera de marcas. • Obtener la masa crítica necesaria. • Pelear por el control del valor dado al consumidor. • Búsqueda de nuevos canales de distribución. 	<ul style="list-style-type: none"> • Rapidez en la acción por conseguir el liderazgo. • Capacidad financiera. • Aprovechamiento real de las economías de escala. • Capacidad de innovación. 	<ul style="list-style-type: none"> • M&A <ul style="list-style-type: none"> – marcas, – compañías innovadoras. • Desarrollo de ventajas comparativas frente a los detallistas en áreas en las que son superiores (p.e. logística). • Colaboración con los detallistas (producción marca propia, búsqueda de fórmulas de cooperación). • Reforzamiento del marketing.

El principal beneficio: los líderes de ambos sectores están condenados a entenderse

Conclusión: *La competencia por liderazgo/diferenciación es una posibilidad para muy pocos fabricantes: es necesario ser fuerte en todos los aspectos (marca, tamaño, capacidad financiera, I+D, etc.).*

7.3. CONCENTRACIÓN-FOCALIZACIÓN
<p>Estrategia básica: Dirigir la actividad de venta de vinos embotellados y de calidad, preferentemente a un ámbito geográfico reducido.</p> <p>Pros:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Los vinos de Rioja, según los estudios de mercado, tienen buena aceptación en el mercado interior comunitario, siendo los vinos de Rioja y Navarra especialmente apreciados en muchas zonas de España. • Menores inversiones publicitarias y promocionales si se restringe el mercado a determinadas zonas. • Existen limitaciones claras de recursos para emprender ambiciosas acciones comerciales en mercados globales. <p>Contras:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Esta alternativa es relevante para el canal de hostelería, pero puede carecer de sentido para el canal de alimentación, que está muy globalizado. <p>Factores Clave de Éxito: Ver figura 3.</p> <p>Decisión Estratégica Adoptada: ⇒ Compatibilizarla con la estrategia de diferenciación (si ésta resulta factible). En cualquier caso es una estrategia a adoptar, que puede ser muy conveniente para determinadas líneas de producto y determinados canales de distribución.</p>

Figura 3
COMPETENCIA POR NICHOS DE MERCADO
(Concentración-Focalización)

Estrategia	Factores Clave de Éxito	Implantación
<ul style="list-style-type: none"> • Defender la marca en el nicho de mercado seleccionado. • Potenciar la innovación en el producto. • Búsqueda de nuevos canales de distribución. 	<ul style="list-style-type: none"> • Capacidad de innovación. • Tiempo de respuesta para reaccionar a las innovaciones de los líderes. • Capacidad financiera para defender la marca. 	<ul style="list-style-type: none"> • Cooperación con detallistas (producción de marca propia, etc.). • Asociación con otros fabricantes. • Abandono de ciertas actividades (p.e. logísticas) si es necesario. • Reforzamiento del marketing al consumidor.

**La solución para los mejores
fabricantes pequeños
y medianos**

Conclusión:

Los fabricantes medianos y pequeños que no midan correctamente sus fuerzas desaparecerán en la competencia por nichos de mercado concretos.

ANEXO 8:**GUÍA DE DECISIONES ESTRATÉGICAS SUGERIDAS PARA LAS DISTINTAS POSICIONES EN LA MATRIZ DEL BCG**

POSICION:	Producto Estrella	Producto Bolsa	Producto Peso Generador de Cash Flow	Producto Peso	Producto Interrogante
Directrices generales	Invertir para crecer.	Mantener la posición de mercado. Gestión para generar beneficios.	Gestión para generar <i>cash flow</i> .	Prepararse para la salida.	Explotar las oportunidades.
Participación de mercado	Mantener o aumentar el dominio.	Mantener u "ordeñar" un poco para generar beneficios.	Mantener selectivamente algunos segmentos.	Intercambiar participación por beneficios.	Invertir selectivamente para lograr participación.
Productos	Diferenciación: ampliación de la línea.	Eliminar los de menos éxito; diferenciar para servir segmentos clave.	Énfasis en la calidad del producto/ Diferenciar.	Reducir agresivamente.	Diferenciación, ampliación de la línea.
Precio	Líder/Política agresiva para ganar participación.	Estabilizar o aumentar.	Mantener o aumentar.	Aumentar.	Políticas agresivas para ganar participación.
Promoción	Actividades de marketing agresivas.	Limitarla.	Mantener selectivamente.	Reducir.	Actividades de Marketing agresivas.
Distribución	Ampliar la distribución.	Distribución muy amplia.	Segmentar.	Reducir gradualmente.	Limitar la cobertura.
Control de costes	Estricto control: buscar economías de escala.	Énfasis en la reducción de costes (por ejemplo, costes variables).	Estricto control.	Reducir agresivamente los costes fijos y variables.	Reducir, pero no a expensas de limitar la iniciativa.
Producción	Ampliar, invertir (internamente, por compra, por medio de inversiones conjuntas).	Utilizar al máximo la capacidad de producción.	Incrementar la productividad (especialización, automatización).	Librar capacidad.	Invertir.

ANEXO 8:**GUÍA DE DECISIONES ESTRATÉGICAS SUGERIDAS PARA LAS DISTINTAS POSICIONES EN LA MATRIZ DEL BCG (cont.)**

POSICIÓN:	Producto Estrella	Producto Bolsa	Producto Peso Generador de Cash Flow	Producto Peso	Producto Interrogante
I+D	Ampliar, invertir.	Centrarse en algunos proyectos.	Invertir selectivamente.	No.	Invertir.
Personal	Mejorar los niveles clave de Dirección.	Mantener/ Premiar la eficiencia. Organización menos costosa.	Encargar a los directivos clave.	Reducir la organización.	Invertir.
Inversiones	Incrementar los fondos.	Límites fijos a las inversiones.	Invertir selectivamente.	Reducir y retirarse oportunamente.	Fondos crecientes.
Fondo de maniobra	Se reduce/ Ampliar los fondos.	Limitar los créditos, reducir los impagados, aumentar la rotación del inventario.	Reducir.	Reducir agresivamente.	Invertir.

Fuente: Adaptación de McDonald (1994).

CAPÍTULO 8

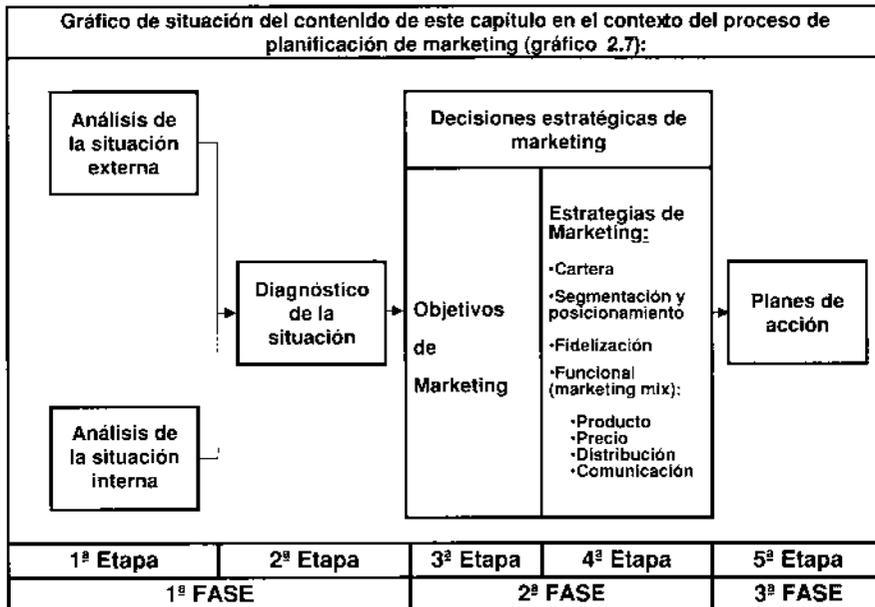
Quinta Etapa: Definición de los Planes de Acción

“Para quedarte donde estás tienes que correr lo más rápido que puedas... y si quieres ir a otro sitio deberás correr, por lo menos, dos veces más rápido”.

Lewis Carroll

- 8.1. Cómo elaborar los planes de acción.
- 8.2. Plan de actuación para poner en marcha una estrategia de fidelización.
- 8.3. Planes de acción de marketing de ARDOA.
- 8.4. Desarrollo de los planes de acción.
- 8.5. Presupuesto y cuenta de explotación previsional.

Anexo 9: Procedimiento de elaboración del presupuesto de marketing.



8.1. CÓMO ELABORAR LOS PLANES DE ACCIÓN

Al comenzar esta segunda parte del libro, establecíamos una comparación entre la elaboración del plan de marketing y la construcción de un particular "puzzle". Veíamos lo importante que era diseñar sus piezas de tal manera que unas encajaran con otras, hasta formar esa imagen final a la que deseábamos llegar. Conforme se han ido sucediendo las diferentes etapas del plan, el horizonte o imagen final a construir se ha ido consolidando y perfilando hasta cristalizar en un proyecto perfectamente definido. Tenemos formadas las piezas y sabemos a dónde queremos llegar con ellas. El último paso que debemos dar es, por tanto, colocar adecuadamente estas piezas para componer la imagen ideal a la que nos propusimos llegar. Ese es el cometido que se les asigna a las acciones de marketing.

La definición y ejecución de los planes de acción es, sin duda, la fase de mayor dinamismo dentro del plan de marketing. Es como si a todo el entramado teórico-estratégico que hemos desarrollado hasta ahora le dotásemos de extremidades con las que poder caminar. En definitiva: "Es la hora de poner manos a la obra".

Una estrategia debe traducirse en **acciones concretas** para ser una estrategia efectiva. Además, es importante asignar un responsable que supervise y ejecute los planes de acción marcados en los plazos previstos (calendario de las acciones), así como asignar los recursos humanos, materiales y financieros requeridos, evaluar los costes previstos y, de una manera especial, jerarquizar la atención y dedicación que se debe prestar a dichos planes en función de su urgencia e importancia.

El gráfico 8.1 ilustra cómo se pueden priorizar las acciones y/o los planes de acción atendiendo a los dos criterios citados, así como la utilidad del gráfico de cara al seguimiento del plan.

Un ejemplo muy claro en el que los planes de acción tienen mucha importancia es en el lanzamiento de nuevos productos. Así ocurrió con Biloné en el lanzamiento de *Biloné Minidós* ya que un producto como éste puede tener muchas ventajas para el consumidor final pero si éste –por no haber puesto en marcha los suficientes medios y acciones– las desconoce o no es sabedor de su existencia, difícilmente obtendremos los resultados pretendidos con nuestra estrategia.

El comité de dirección realizará un seguimiento de las acciones de alta importancia (en unos casos para ponerlas en marcha “ya mismo” y controlar su cumplimiento, y en otros para analizar el posible aumento de su urgencia), mientras que los niveles operativos del departamento de marketing se encargan de las acciones urgentes de menor importancia, que son menos prioritarias. No obstante conviene hacer el seguimiento de las mismas –aunque a otro nivel– porque, con el tiempo, bien pudieran convertirse en más importantes, pasando a ser acciones prioritarias o de vigilancia estratégica, según el caso.

En cuanto a la naturaleza de las acciones de marketing, como es lógico, éstas se referirán a los elementos del marketing mix oportunos en cada caso, siendo su condición de “etapa final del proceso” una poderosa razón para que el criterio fundamental seguido hasta ahora, el de la coherencia con todo lo expuesto en las fases anteriores, se respete y afiance en toda su plenitud.

GRÁFICO 8.1
PRIORIZACIÓN DE LOS PLANES DE ACCIÓN

IMPORTANCIA	Vigilancia estratégica	Acciones prioritarias	
	Alta	Comité de Dirección Analizar incremento de urgencia	
Baja	"No pasa nada" si no se ponen en marcha	Trasladar su realización a niveles operativos de la empresa	
	Baja	Alta	URGENCIA

Fuente: Adaptación de la matriz de Eisenhower.

Vamos a exponer, con un carácter general, una clasificación de las acciones de marketing en función de la variable del marketing mix sobre la cual actúan. Como es lógico, las acciones hacen referencia a la estrategia funcional (marketing mix) definida en la etapa anterior, por ser éste el nivel más concreto de la estrategia de marketing decidida.

Ello significa que, en esta etapa, de lo que se trata es de concretarlas más, detallando las acciones que habrá que poner en marcha para que no se queden en meras directrices (que es precisamente lo que son las estrategias: directrices para la acción). Dentro de un nivel teórico, podemos distinguir los siguientes tipos de acciones:

A. Sobre productos:

- *Ampliación o modificación de la gama:* eliminar algún producto, lanzar alguno nuevo al mercado, sacar nuevas versiones de uno ya existente, etc.
- *Cambio de envase:* rediseño del mismo, sustitución de materiales, envase de mayor capacidad, nuevo formato, etc.
- *Nuevas marcas:* creación de una nueva marca, cambio de marca, registro de una nueva marca, nuevo diseño de una marca anterior que se presentará como nueva, etc.
- *Mejoras en la calidad o en las características:* del producto, su envase, su presentación, etc.
- *Racionalización de productos:* eliminación de referencias con baja rotación o bajo margen, etc.

- "Un distribuidor americano, consorcios y marca de país, claves para vender en Estados Unidos... Los grandes compradores norteamericanos empiezan a desviar su atención hacia productos de alta calidad y diseño, abandonando la tradicional obsesión por los precios" (*Cinco Días*, 4 de mayo de 1998).
- "Calidad y precio, ventajas competitivas del *made in Spain* en el exterior... El 35% de los exportadores considera que sus productos son muy bien acogidos en los mercados internacionales, destacando especialmente la alimentación y el automóvil. Prestigio, tecnología y servicio son los factores de influencia menos valorados" (*Cinco Días*, 14 de enero de 1999).
- "El producto y el precio se pueden copiar, la calidad no", declaraba Parasuraman, uno de los expertos mundiales en temas de calidad, a *Expansión* (11 de noviembre de 1998).

B. Sobre precios:

- Modificación de las tarifas actuales de precios y de la escala de descuentos.
- Modificación de las condiciones de venta y de los términos de la venta.

- Ante la pregunta de cómo valora la actual situación económica de España, el presidente de Hewlett Packard España, Juan Soto, contestaba: "El país va bien pero podría ir mejor. Falta asegurar que la sociedad sea capaz de dar el salto hacia la calidad del valor añadido que genera. Si no hacemos esto, dentro de diez años corremos el riesgo de que los países del Este de Europa, que fabrican más barato que nosotros, nos desplacen del mercado" (*Diario Vasco*, 18 de julio de 1998).
- "La aportación de valor al cliente gana terreno en la gestión europea" (*Cinco Días*, 3 de marzo de 1999).
- "Mercer trabaja sobre cómo sacar todo el partido a la relación con los clientes...Y lo hace desde el convencimiento de que generar valor para el cliente es más rentable que reducir costes" (*Cinco Días*, 18 de marzo de 1998).

C. Sobre distribución y fuerza de ventas:

- Cambios en los canales: conseguir entrar en las cadenas discount (Lidl, Tengelmann, etc.) que se están implantando en España.
- Mayor cobertura a nivel detallista en los canales en los que estamos: entrar en Carrefour, Eroski y Alcampo, que son las cadenas de hipermercados donde no estábamos.
- Modificación y/o fijación de las condiciones y funciones de los mayoristas y detallistas.
- Cambiar de transportista para reducir los costes de transporte.
- Pago de portes.
- Mayor regularidad en las expediciones.
- Mejoras en el plazo de entrega.
- Aumento del número de vendedores.
- Modificación de la zonas y rutas de venta.

- "Aumenta la calidad, pero también la insatisfacción" era el titular de *Cinco Días* (24 de marzo de 1998) que añadía: "El estudio *Vision in Manufacturing* de la consultora Deloitte señala que los fabricantes de tangibles se enfrentan a la infidelidad de los consumidores si éstos no obtienen productos que satisfagan sus crecientes expectativas"... "En los últimos cinco años, a pesar de los esfuerzos hechos en calidad, se aprecia una continua disminución en la satisfacción de los clientes. El estudio considera vital que los fabricantes profundicen en dar servicio en el tiempo exigido, marketing y atención al cliente".
- El director general de Banca de Empresas del grupo Argentaria declaraba a *El País* (13 de diciembre de 1998): "La competencia no va a estar en los tipos de créditos, que no van a variar mucho entre una entidad y otra, sino en la calidad de servicio y en la atención al cliente".

D. Sobre comunicación:

- Realizar campañas concretas: de publicidad, de marketing directo, de relaciones públicas, promocionales, de publicidad directa, de esponsorización y patrocinio, etc.
- Selección de medios: generales (televisión, prensa, radio, etc.), o sectoriales (revistas especializadas, etc.); y definición de los mensajes.
- Determinación y asignación de presupuestos (por instrumentos de comunicación, por medios y soportes, etc.).
- Incentivación y motivación del personal interno.
- Contacto personalizado con distribuidores y clientes, etc.

- "Telefónica estrena nueva imagen para unificar sus negocios a escala mundial. El coste de la implantación (que se hará en dos o tres años) asciende a 35 millones de euros. El objetivo es operar en todo el mundo bajo una única marca, con una nueva imagen de marca que implique la transición desde el monopolio a la multinacional" (*Cinco Días*, 24 de noviembre de 1998).
- "Valorar la marca como eje de la economía intangible... Lo intangible es lo más valioso de muchas empresas en la actualidad, y entre los intangibles destaca la marca... Grandes avances en las técnicas de valoración han hecho cambiar la opinión sobre la publicidad y el marketing. Una de las razones estriba en la capacidad que tiene una marca para conseguir lealtad de los clientes" (*Cinco Días*, 22 de febrero de 1999).

De lo expuesto se deriva que, en los últimos años, se están dando ciertos cambios en la importancia relativa de los diferentes elementos del marketing mix y, en consecuencia, en la mayor o menor importancia que adquieren unos u otros planes de acción.

Como hemos venido haciendo hasta este momento, ARDOA servirá para completar el estudio práctico de esta última etapa del plan de marketing. Describiremos el plan de acciones refiriéndonos a las cuatro variables del marketing mix. Pero antes veamos qué plan de actuación puede seguir una empresa para poner en marcha la estrategia de fidelización propuesta en el capítulo anterior.

- A título ilustrativo, cabe señalar que "las empresas españolas destinaron a acciones de marketing directo y promocional más del 51% de su presupuesto global de comunicación, mientras que el 48,9% restante lo invirtieron en publicidad".
- "Las compañías destinan una media del 4% de su facturación a comunicación. Sin embargo, esta cifra de inversión va en función del tipo de sectores y de su actividad. Por ejemplo, el sector bancario o el editorial pueden alcanzar índices de hasta el 30% de su volumen de negocio" (*Cinco Días*, 4 de mayo de 1998).

8.2. PLAN DE ACTUACIÓN PARA PONER EN MARCHA UNA ESTRATEGIA DE FIDELIZACIÓN

Es posible que necesitemos dividir el plan de actuación en dos fases: una de conocimiento del cliente y otra de adopción de un programa de mejora continua. La primera será necesaria cuando en la etapa de análisis y diagnóstico de la situación hayamos profundizado en el análisis de nuestra clientela menos de lo que requiere una estrategia de fidelización. De no ser así, el plan de actuación será tan concreto como lo visto hasta aquí o como lo expuesto en la última etapa de cualquiera de los planes expuestos en este libro.

Primera Fase: Entender al cliente

Saber bien cómo son nuestros clientes es el punto de partida para tomar cualquier decisión. Para ello deberemos hacer lo siguiente:

1. Estudio de nuestros clientes

Necesitamos conocer las características socioeconómicas de nuestros clientes, sus hábitos de compra y sus deseos y expectativas con

respecto a los productos que vendemos. En algunos casos, necesitaremos profundizar más haciendo un estudio de mercado.

2. Análisis del valor de nuestros clientes por segmentos

Recordemos que un segmento es un grupo de clientes con características comunes. Ahora se trata de identificar qué segmentos de clientela podemos diferenciar y cómo son en cuanto a los hábitos de compra y consumo que acabamos de citar. Una vez clasificados, hay que determinar el valor que tienen para nosotros los diferentes segmentos (cuál es la contribución que nos dejan, tanto anualmente como a lo largo de nuestra relación con ellos).

A grandes rasgos, sugerimos tener en cuenta lo siguiente:

- En productos de consumo masivo de bajo precio unitario hay tres grandes tipos de segmentos de clientes:
 - El primero es el de las personas que van buscando una marca determinada (por ejemplo, Danone o Pascual en productos lácteos) y son, por tanto, menos sensibles a precios y otros factores de atracción utilizados por los competidores (por ejemplo, ofertas y promociones). Son “compradores con hábito”: tienen alta fidelidad a la marca o enseña y no se fijan mucho en las promociones (en algunos mercados suponen el 31% de los hogares).
 - El segundo lo forman los que tienen preferencia por unas pocas marcas y eligen una u otra en función de la que esté en oferta o sea más atractiva que el resto (por ejemplo, Ram, Kaiku, Clesa o Puleva). Aquí están tanto los “buscadores de gangas”, que se fijan mucho en las promociones y tienen poca fidelidad a la marca (el 13% en algunos mercados), como los que tienen alta fidelidad al establecimiento y “aprovechan las oportunidades” que éste les ofrece (el 16%).
 - Un tercer grupo está formado por los consumidores que van buscando precio y, por tanto, compran los productos más baratos de su categoría (por ejemplo, “primeros precios”). En algunos mercados, estos “compradores por precio” llegan a suponer el 40% de los hogares. Su fidelidad a una marca concreta es baja.
- Resulta muy útil clasificar a los clientes por tipos según la siguiente descripción:
 - *Cliente “mercenario”* es aquel que tan pronto nos compra como nos deja de comprar, no se compromete con nosotros y no habla de nosotros.

- Cliente *"terrorista"* es aquel que busca alternativas a nuestra marca, está descontento y hace publicidad negativa, lo que puede echar por tierra nuestro mejor marketing.
- Cliente *"rehén"* es el que está descontento pero atrapado: no puede cambiar o le resulta caro. Es un vengativo *"terrorista"* en potencia.
- Cliente *"recomendador, prescriptor o apóstol"* es el que tiene un alto grado de satisfacción, es fiel a nuestra marca o empresa, es nuestro amigo y nos recomienda, resultando un buen complemento de nuestro marketing.

3. Diagnóstico de la situación

El diagnóstico de la situación trata de responder a la siguiente pregunta: ¿Conviene tomar medidas para satisfacer más o fidelizar mejor a nuestra clientela? La respuesta depende de la composición que tenga nuestra clientela según la clasificación que acabamos de exponer.

Segunda Fase: Adoptar un programa de mejora continua

4. Elección de la estrategia de fidelización más adecuada

En función del diagnóstico que hayamos realizado, podemos concluir que:

- 1º.) No basta con aumentar indiscriminadamente la satisfacción y la lealtad de *todos* los clientes, pues este esfuerzo puede resultar inútil y los resultados pueden quedar muy lejos de lo que buscamos (por ejemplo, mejorando sólo la satisfacción del cliente *"terrorista"* tal vez consigamos que se convierta en cliente *"mercenario"*, con lo que no ganamos mucho). La estrategia más adecuada es *concentrar nuestros esfuerzos* en los clientes *"mercenarios"* y *"rehenes"* (o en transformar los clientes ocasionales en clientes secundarios, y estos últimos en clientes principales). Por tanto, es mucho mejor hacer un esfuerzo de marketing más concreto para:
 - Convertir clientes *"mercenarios"* en *"recomendadores"*. La herramienta de marketing más adecuada para hacerlo es un programa de fidelización.
 - Convertir clientes *"rehenes"* en *"recomendadores"* antes de que nuestra competencia les haga una oferta que les resulte más satisfactoria. Para ello, las herramientas más convenientes son:

- Un estudio para medir la satisfacción del cliente.
 - Gestionar el valor percibido del cliente para mejorar la calidad percibida y/o el precio percibido de nuestra marca para elevar la percepción de estos clientes "rehenes".
- 2°.) La estrategia de fidelización debe adaptarse a nuestra situación concreta de clientela, ya que un aumento de la satisfacción no se traduce sin más en un aumento de la lealtad.
- 3°.) También ha de estar adaptada a nuestro sector de actividad. El gráfico 8.2 muestra cómo la estrategia de marketing más conveniente varía según el valor y la frecuencia de compra de los productos que vendemos.
- 4°.) Y, por supuesto, la estrategia debe elegirse en función del beneficio potencial que nos puede reportar cada segmento de clientes: si hacemos el 80% de nuestras ventas al 20% de nuestros clientes actuales, ¿por qué no dedicar también a este pequeño porcentaje de clientes el 80% de nuestros esfuerzos y gastos de marketing?

GRÁFICO 8.2
ESTRATEGIA DE MARKETING RELACIONAL EN FUNCIÓN DEL VALOR DE COMPRA Y DE LA FRECUENCIA DE COMPRA DE LOS PRODUCTOS QUE SE COMERCIALIZAN

Valor de compra	Alto	Analizar las PÉRDIDAS de clientes (ej. electrodomésticos, coches, muebles, etc.)	Gestión del VALOR del cliente (ej. líneas aéreas, hoteles, alquileres de vehículos, etc.)
	Bajo	Pocas oportunidades	Programas de FIDELIZACIÓN (ej. supermercados, material de oficina, gasolineras, etc.)
		Baja	Alta
			Frecuencia de compra

Fuente: Adaptación de Prale y Costa (1994).

5. Plan de acciones

Una vez elegida la estrategia de fidelización, llega el momento de ponerla en práctica mediante el correspondiente plan de acciones. El cuadro nº 8.1 presenta el programa de actuación de una cadena estadounidense de grandes almacenes que utiliza la información del cliente tanto para ofrecer atención individualizada como para realizar acciones personalizadas enfocadas a grupos muy específicos de clientes. De esta forma mejora su relación personal con ellos y mantiene satisfechos y fidelizados a sus principales clientes, que representan sólo el 5% del total pero suponen el 40% de sus ventas.

Obsérvese que, aunque el soporte que utilizamos para plasmar el correspondiente plan de acciones es diferente al que utilizamos en los casos expuestos a lo largo del libro, en la práctica podíamos desglosarlo en tres apartados:

- Plan de acciones sobre productos (en función de las acciones señaladas de forma sinóptica en la primera columna del cuadro nº 8.1).
- Plan de acciones sobre comunicación (con las acciones descritas en la segunda columna del citado cuadro).
- Plan de acciones sobre servicios (con las acciones enunciadas en la tercera columna).

CUADRO nº 8.1
PLAN DE ACTUACIÓN DE NEIMAN MARCUS (NM)

Acciones sobre productos	Acciones sobre comunicación	Acciones sobre servicios
<ul style="list-style-type: none"> • Tiradas de producto exclusivas y numeradas para socios (vinos, marroquinería, etc.). 	<ul style="list-style-type: none"> • Revista cuatrimestral con novedades, sugerencias, etc. 	<ul style="list-style-type: none"> • Regalos periódicos según las compras efectuadas (a elegir de un catálogo).
<ul style="list-style-type: none"> • Viajes/eventos organizados para miembros del club. 	Diálogo frecuente a través de: <ul style="list-style-type: none"> • Envío mensual de los puntos acumulados y de sus correspondientes regalos. • Invitaciones a eventos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Invitación a eventos en NM o con público de acceso difícil o restringido. • Número de teléfono para reservas y asistencia en viajes.
<ul style="list-style-type: none"> • Libro de recetas con ventas de más de 70.000 ejemplares en el primer año. 	<ul style="list-style-type: none"> • Envío de 5 catálogos de mercancía/año (Navidad, regalos, etc.). 	<ul style="list-style-type: none"> • Tarjeta de crédito NM y seguro de robo de tarjetas.

Nota: NM da entrada automática en el club "Incircle" a partir de unas compras acumuladas por valor de \$3.000, y lleva más de doce años con este programa.

Fuente: Pralle y Costa (1994).

Hemos renunciado a este formato con el fin de hacer una exposición más breve y evitar repeticiones.

8.3. PLANES DE ACCIÓN PARA ARDOA

En un plan de marketing estratégico, como el que estamos presentando para ARDOA, los planes de acción suelen tener un contenido tan escueto y tan concreto como el que muestran los cuadros nº 8.2 a 8.7.

CUADRO nº 8.2
PLAN DE ACCIONES DE PRODUCTOS

DECISIÓN	CÓD.	ACCIONES	RESPONSABLE	PLAZO
1 Reducir gradualmente la producción de las líneas menos rentables	1	Análisis de la rentabilidad de las diferentes líneas de productos	Director Comercial	Marzo de 2004
	2	Detección de las menos rentables y con menor potencial.		Abril de 2004
	3	Decisión de reducción de su producción		Junio de 2004
2 Racionalizar la gama de vinos dedicando unas marcas a alimentación y otras a hostelería.	4	Estudiar qué marcas se destinarán a alimentación y cuales a hostelería.	Director Comercial	Enero de 2004
	5	Comunicación de la decisión a los distribuidores.		Marzo de 2004
3 Asegurar la calidad de los vinos	6	Seguimiento y control del Plan de Calidad aprobado	Gerencia	A partir de Enero de 2005

CUADRO n° 8.3
PLAN DE ACCIONES DE PRODUCTOS (cont.)

DECISIÓN	CÓD.	ACCIONES	RESPON-SABLE	PLAZO
4 Implantación de un nuevo etiquetado	7	Rediseño del etiquetado de los Crianzas, Reservas y Vinos Especiales	Director Comercial	Junio de 2004
	8	Impresión de las nuevas etiquetas		Julio de 2004
	9	Implantación de las etiquetas a las botellas		Agosto de 2004
	10	Comunicación a los distribuidores de las nuevas etiquetas		2ª quincena de Julio de 2004
	11	Agotar existencias de las antiguas botellas		Enero-Junio de 2004
	12	Envío de las nuevas botellas		A partir de Agosto de 2004
5 Lanzar una muestra de vino especial para regalar a los visitantes de las Bodegas Arbiza (enoturismo)	13	Estudiar las diferentes opciones que se podrían ofrecer (muestras de los vinos de ARDOA menos conocidas a modo de promoción, muestras del producto estrella para "enganchar" a los potenciales clientes, nueva marca de vino para testar la aceptación, etc.) y decantarse por tres de ellas.	Gerencia	Enero de 2004
	14	Estudiar la viabilidad económica de cada una.		Febrero de 2004
	15	Tomar una decisión.		Marzo de 2004
	16	Comenzar la producción		A partir de abril de 2004

CUADRO n° 8.4
PLAN DE ACCIONES DE PRECIOS

DECISIÓN	CÓD.	ACCIONES	RESPON-SABLE	PLAZO
6 Definir una estrategia de precios diferenciada, desarrollando una política de precios adaptada a cada tipo de vino y segmento.	17	Benchmarking de competidores directos	Director Comercial	Febrero de 2004
		Modificar la tarifa de precios		
7 Redefinir la política de tarifas de descuentos y plazos de pago primando la venta de los vinos más rentables	18	Recogida de información de tarifas de descuentos y plazos de pago que ofrecen los competidores.	Director Comercial	Octubre de 2004
	19	Identificar los vinos más rentables de ARDOA		Noviembre de 2004
	20	Fijación de nuevas tarifas de descuentos y plazos de pago.		Diciembre de 2004
	21	Comunicación de las nuevas condiciones a los distribuidores.		A partir de Enero de 2005

CUADRO n° 8.5
PLAN DE ACCIONES DE DISTRIBUCIÓN Y VENTAS

DECISIÓN	CÓD.	ACCIONES	RESPON-SABLE	PLAZO
8 Consolidación del equipo comercial	22	Redefinición de zonas	Director General	2004-2006
	23	Nombramientos de delegados para las zonas		Marzo de 2004
	24	Definición de necesidades y optimización recursos humanos disponibles.		Marzo de 2004
	25	Formación departamento comercial (comerciales internos, nuevas incorporaciones, tecnificación de los mismos, etc.).		A partir de Abril de 2004
9 Complementar la red de distribución actual por mercado y UNE. (Bodegas Etlo)	26	Realizar un estudio de viabilidad de la distribución en el canal de alimentación para Bodegas Etlo para varios países (Reino Unido, Alemania, Canadá, Polonia y Suecia);	Director de Exportación	2004-2006
	27	- Gran Bretaña: Plan de actuación con nuestro agente para entrar en el canal de alimentación		Diciembre de 2004
	28	- Alemania: Estudiar la posibilidad de entrar en el canal de alimentación con el importador actual o con uno alternativo, analizando nuestra política de exclusividad por bodega, exclusividad por marca, etc.		Diciembre de 2004
	29	Entrada en alimentación en Gran Bretaña y Alemania		A lo largo de 2005
	30	Canadá: Estudiar la posibilidad de entrar en el canal de alimentación con el importador actual o con uno alternativo, analizando nuestra política de exclusividad por bodega, exclusividad por marca, etc.		Diciembre de 2005
	31	Estudiar la posibilidad de entrar en el canal de alimentación de Polonia y Suecia.		Diciembre de 2005
	32	Entrada en alimentación en Canadá, Polonia y Suecia.		A lo largo de 2006
10 Ampliar la red de distribución actual para el mercado de exportación (Bodegas Arbiza y Finca Sotogrande).	33	Realizar un estudio de viabilidad de la distribución en el canal de alimentación para Bodegas Arbiza y Finca Sotogrande para varios países (EE.UU., México y Suiza).	Director de Exportación	2004-2006
	34	Estudiar la posibilidad de entrar en el canal de alimentación de EE.UU. y México.		Diciembre de 2004
		Suiza: Estudiar la posibilidad de entrar en el canal de alimentación con el importador actual o con uno alternativo, analizando nuestra política de exclusividad por bodega, exclusividad por marca, etc.		Diciembre de 2004
	35	Entrada en alimentación en EE.UU., México y Suiza.		2005

CUADRO n° 8.6
PLAN DE ACCIONES DE DISTRIBUCIÓN Y VENTAS (cont.)

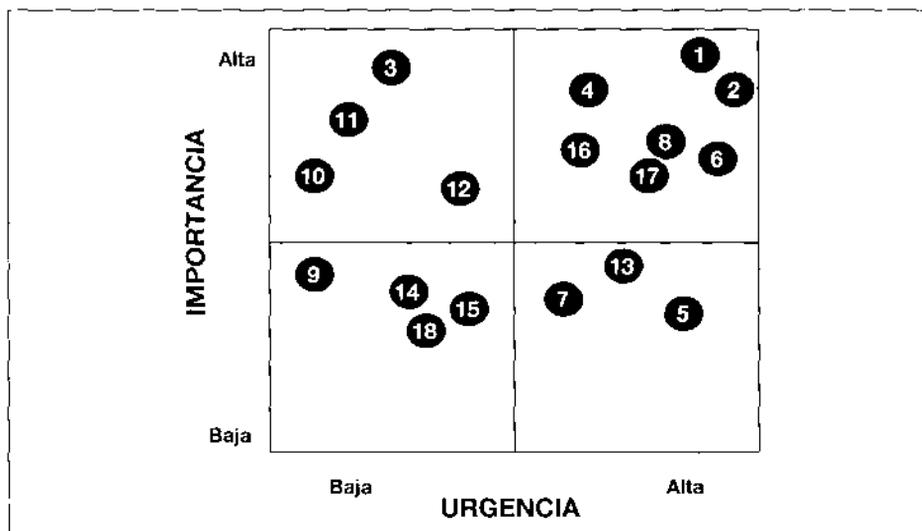
DECISIÓN	Cód.	ACCIONES	RESPON-SABLE	PLAZO
11 Ampliar la red de distribución actual para el mercado nacional (Bodegas Arbiza y Finca Sotogrande).	36	Realizar estudios de viabilidad sobre la posibilidad de entrar en cadenas de alimentación.	Director de Marketing	Febrero de 2004
	37	Estar presentes en, al menos, una cadena de alimentación.	Director Comercial	A partir de Marzo de 2004
12 Establecimiento de un programa de incentivos a los distribuidores.	38	Comunicación a los distribuidores de este programa de incentivos	Director de Marketing	Febrero de 2004
	39	Las ventas comienzan a contar para obtener regalos		1ª quincena de Abril de 2004
13 Campaña de marketing directo	40	Primer envío de presentación de la campaña: carta personal, folleto y tarjeta de respuesta	Director de Comercial	2ª quincena de Enero de 2004
	41	Segundo envío: de insistencia a los que no han enviado la tarjeta de respuesta.		2ª quincena de Febrero de 2004
	42	Tercer envío: anunciando la convención de Abril, junto con las invitaciones y unas instrucciones sobre conservación de vinos.		2ª quincena de Marzo de 2004
	43	Cuarto envío con el primer número del boletín informativo.		1ª quincena de Junio de 2004
	44	Quinto envío con el segundo boletín informativo.		1ª quincena de Octubre de 2004
	45	Sexto envío con la felicitación navideña.		1ª quincena de Diciembre de 2004

CUADRO n° 8.7
PLAN DE ACCIONES DE COMUNICACIÓN EXTERNA

DECISIÓN	Cód.	ACCIONES	RESPON-SABLE	PLAZO
14 Reforzar y promocionar sus principales vinos tanto a nivel nacional como en los mercados exteriores	46	Presencia en ferias (de forma selectiva)	Director Comercial	Según oportunidad
15 Utilizar Internet como herramienta de apoyo a la acción comercial	47	Designar a un responsable que actualice la Página Web.	Director de Marketing	Según sea necesario
16 Apoyar a los distribuidores	48	Boletín informativo cuatrimestral (dentro de la Campaña de Marketing Directo)		2004
	49	Información sobre vinos		Marzo 2004
	50	Programa de visitas a las bodegas		Abril 2004
	51	Convención de distribuidores		Mayo 2004
17 Apoyar a los hosteleros y a los detallistas de alimentación	52	Campaña de publicidad en revistas especializadas		Febrero-Abril 2004
	53	Campaña de publicidad directa	Abril-Diciembre 2004	
	54	Muestras gratuitas	Abril 2004	
	55	Promociones	Febrero 2004	
	56	Visitas a nuestras bodegas	Marzo-Abril 2004	
18 Acciones dirigidas al consumidor final	57	Campaña publicitaria	Feb.-Abril 2004	
	58	Campaña promocional	Mayo-Dic. 2004	

Una vez definidas las acciones que se van a realizar para alcanzar los objetivos que nos hemos marcado y designado el plazo y responsable para cada acción, tenemos que priorizar dichas acciones en función de su importancia y su urgencia (gráfico 8.3), de forma que la dirección pueda priorizar los recursos humanos disponibles en la empresa.

GRÁFICO 8.3
MATRIZ DE PRIORIZACIÓN DE ACCIONES



Esta matriz de priorización de acciones nos indica que las **acciones más prioritarias** son las siguientes:

- Reducir gradualmente la producción de las líneas menos rentables (1);
- Racionalizar la gama de vinos dedicando unas marcas a alimentación y otras a hostelería. (2);
- Implantación de un nuevo etiquetado (4);
- Definir una estrategia de precios diferenciada, desarrollando una política de precios adaptada a cada tipo de vino y segmento (6);
- Consolidación del equipo comercial (8);
- Apoyar a los distribuidores (16); y
- Apoyar a los hosteleros y a los detallistas de alimentación (17).

No obstante, no hay que olvidarse de realizar un seguimiento de las acciones que se sitúan en el cuadrante superior izquierdo, ya que es fácil que se conviertan en acciones prioritarias en cuanto se incremente su urgencia. Estas acciones a las que hay que someter a una **vigilancia estratégica** son:

- Asegurar la calidad de los vinos (3);
- Ampliar la red de distribución actual para el mercado de exportación –Bodegas Arbiza y Finca Sotogrande– (10);
- Ampliar la red de distribución actual para el mercado nacional –Bodegas Arbiza y Finca Sotogrande– (11); y
- Establecimiento de un programa de incentivos a los distribuidores (12).

8.4. DESARROLLO DE LOS PLANES DE ACCIÓN

Aunque con lo expuesto en el apartado 8.3 suele ser suficiente en cuanto a planes de acción, en este epígrafe ilustramos hasta dónde se puede llegar en el desarrollo de los planes de acción, bien sea en esta misma etapa (como parte del plan de marketing estratégico) o bien en el plan anual de marketing.

En esta ocasión (que, por cierto, es el caso más habitual), lo que exponemos a continuación serviría de plan anual de marketing de ARDOA para 2004, para el mercado español. Por supuesto, se ha hecho una selección de las mismas para no extendernos demasiado.

a) Acciones sobre productos (ver cuadro nº 8.8)

- a.1.) **Racionalizar la gama de productos**, dedicando unas marcas a alimentación y otras a hostelería.

Para ello, se procederá a la eliminación y paralización inmediata de la producción de aquella o aquellas marcas comercializadas por igual en los segmentos citados.

Como ya adelantamos en el apartado de estrategia, debemos diferenciar entre las marcas destinadas a alimentación y las dirigidas a hostelería, pero para ello es necesario dar todas las marcas de ARDOA a cada distribuidor.

Esta política se debe poner en marcha de forma inmediata en aquellas provincias en las que no coinciden distribuidores en la misma

zona. Por contra, en aquellas en las que hay varios distribuidores vendiendo en una misma zona –cada uno de ellos con una línea de productos– hay que reasignar previamente las zonas a cubrir por cada uno de ellos sin que se produzcan solapamientos.

CUADRO nº 8.8
ACCIONES SOBRE PRODUCTOS

ACCIÓN	TAREAS
Racionalizar la gama de productos, dedicando unas marcas a alimentación y otras a hostelería.	<ul style="list-style-type: none"> • Paralizar la producción de las marcas <i>Versos</i>, y <i>Monte</i> y la gama antigua de <i>Eraña</i>. • Comunicar a los distribuidores la paralización de su producción. • Agotar existencias de dichas marcas. • Facilitar marcas alternativas con la nueva asignación de marcas de cada distribuidor. • Comunicación de esta nueva política a los distribuidores de las provincias donde no hay solapamientos. • Primeros envíos de todas las marcas a estos distribuidores. • Primeros envíos de todas las marcas a las provincias en que se van a contratar sus primeros distribuidores. • Aplicación de la nueva política en aquellas provincias donde hay solapamientos.
Asegurar la calidad de los vinos de ARDOA .	<ul style="list-style-type: none"> • Disminución de la acidez de <i>Alba</i>. • Mejora general de la calidad de todas las marcas, dedicando especial esfuerzo a los riojas. • Comunicación a los distribuidores de posibles variaciones en las características del vino.
Implantación de un nuevo etiquetado .	<ul style="list-style-type: none"> • Racionalización de etiquetas de <i>Agrada</i> y <i>Alba</i> y rediseño del resto. • Impresión de las nuevas etiquetas. • Implantación de las etiquetas en las botellas. • Comunicación a los distribuidores de la realización de nuevas etiquetas y presentación. • Agotar existencias de las antiguas botellas. • Envío de las nuevas botellas.

a.2.) **Asegurar la calidad de los vinos** de ARDOA, siguiendo el plan de calidad aprobado por la Dirección de la empresa.

Ello supondrá, por ejemplo, disminuir la acidez de *Alba*, que resulta algo alta desde el punto de vista del consumidor medio.

El mayor esfuerzo debe realizarse en los Rioja, dado que se trata de un mercado de un nivel medio muy alto y que cuenta con unos consumidores más exigentes. Las acciones a este respecto se emprenderán a lo largo del próximo año para que puedan tener repercusión en la cosecha de dicho año.

Además, cualquier cambio en las condiciones organolépticas del vino deberá ser comunicado a los distribuidores para que sea tenido en cuenta como argumento de venta.

a.3.) Implantación de un **nuevo etiquetado**.

Se procederá a la racionalización de las etiquetas de *Ágrada y Alba*, y al rediseño del resto.

En la campaña de marketing directo se comunicará a los distribuidores las modificaciones en el etiquetado y se hará la presentación de todas las marcas, indicándoles la fecha de aparición de las nuevas botellas.

b) Acciones sobre precios

b.1.) Fijación de las **nuevas tarifas de precios**.

Las marcas destinadas al segmento de la alimentación tendrán unos precios entre un 5% y un 10% más baratos que las marcas equivalentes del segmento de hostelería. Esto significa que el ajuste de precios se llevará a cabo especialmente en el segmento de la alimentación.

En cuanto a los riojas, hemos observado que marcas de la competencia en situación de liderazgo mantienen unos precios inferiores a los nuestros, sin que nosotros ofrezcamos siquiera una mayor calidad. Debemos revisar por tanto los precios, tanto en alimentación (disminución de un 10%) como en hostelería (disminución de un 5%).

b.2.) Aumentar los **descuentos en mercancía** a los distribuidores.

El problema de los precios no está en la tarifa, sino en los descuentos a los distribuidores que ofrece ARDOA, que son sólo el estándar o incluso menores que los ofrecidos por otras empresas competidoras. El aumento de los descuentos en mercancía repercutirá en mejores precios para el hostelero y el detallista de alimentación y, en consecuencia, en mejores precios para el consumidor final.

Estos descuentos deben fijarse a la vez que las nuevas tarifas, para aplicarse de forma inmediata. Deberían ser como mínimo de un 10% para toda la gama, de un 15% para los Riojas y de un 20% para *Ágrada*.

b.3.) **Política flexible de cobro** a los distribuidores.

No se puede pretender que los distribuidores paguen al contado o bastante antes de vender el vino. En tal caso, los pedidos serán mucho más pequeños (menos de 500 cajas). El plazo de pago debe ser de 60 ó 90 días. Esta política se aplicará de forma inmediata.

b.4.) **Aplicación conjunta** de estas medidas respecto a precios.

La aplicación de las nuevas tarifas requiere, para que sea coherente, que hayamos facilitado a cada distribuidor todas las marcas de ARDOA, con el fin de destinar unas a hostelería y otras a la alimentación. Esta circunstancia se llevará a efecto antes en unas provincias que en otras.

A los distribuidores de las provincias en las que no hay solapamientos, se les incluiría en el envío de la campaña de marketing directo una hoja con las nuevas tarifas, descuentos y condiciones de pago.

El problema se produciría en aquellas provincias donde sí se dan esos solapamientos, ya que en ellas pasarán varios meses hasta que se puedan aplicar las nuevas tarifas que distinguen entre hostelería y alimentación. En este caso, se les debería comunicar el nuevo precio que va a regir provisionalmente en las marcas que llevan en la actualidad.

c) Acciones dirigidas a la distribución (ver cuadro nº 8.9)

c.1.) **Exclusividad** en las zonas geográficas.

Es indispensable para que se puedan destinar unas marcas a hostelería y otras a la alimentación. Comunicaremos, por tanto, esta política a los distribuidores de aquellas provincias en las que no se producen solapamientos. En las que sí los hay, aplicaremos esta fórmula en el plazo más corto de tiempo posible. Cuando se produzca la reasignación de la zona que va a atender cada distribuidor, se les advertirá que vender en una zona distinta a la suya puede ser motivo del fin de la relación comercial.

c.2.) Contratación de **nuevos distribuidores**.

Es preciso realizar una estimación del número de distribuidores necesarios para cada provincia y, si el caso así lo requiere, contratar algún distribuidor más. ARDOA debería profundizar más en este aspecto por medio de su departamento comercial para determinar, con la mayor exactitud, cuántos distribuidores se deben contratar en cada provincia y en cuál es más urgente hacerlo.

c.3.) Contratación de un **inspector de ventas** para el País Vasco, Navarra y Logroño.

Su primera labor consistirá en reasignar las zonas de cada distribuidor y buscar **nuevos distribuidores** si fuese necesario. Se encargará de coordinar la puesta en práctica de las acciones que se derivan de este plan de marketing en esta importante zona y, por supuesto, también se dedicará a buscar clientes y a vender.

Se comunicará a los distribuidores de la zona que van a contar con su apoyo a partir de una fecha concreta, y que se pondrá en contacto telefónico con ellos a la mayor brevedad.

c.4.) Establecimiento de un **programa de incentivos** a los distribuidores.

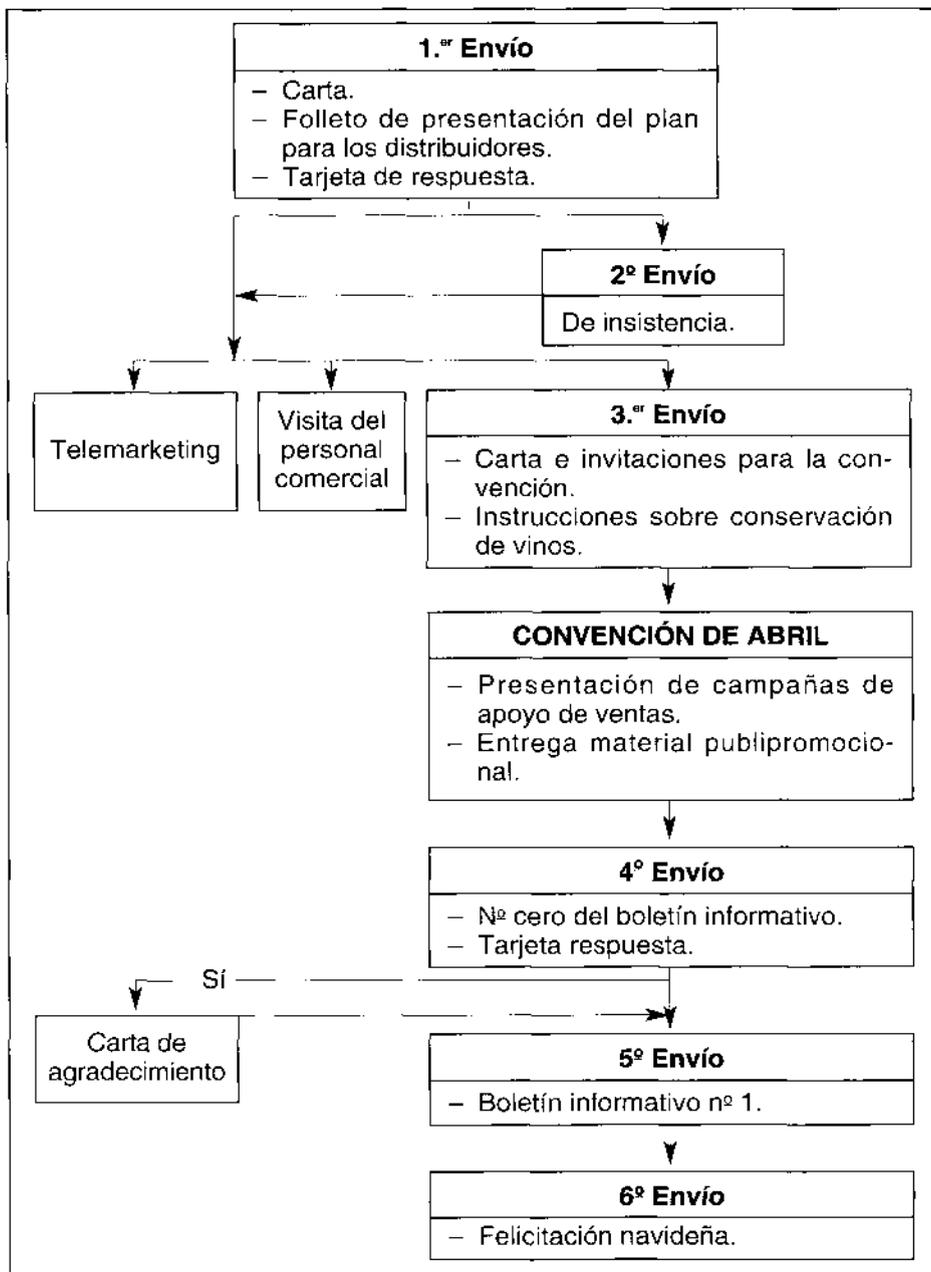
El objeto de este programa es estimular a los distribuidores para que cumplan los objetivos comerciales fijados previamente, poniendo especial esfuerzo e interés en nuestros vinos.

El programa a confeccionar establecerá un escalado de premios según se vayan consiguiendo más ventas a lo largo de los doce meses. Se les informará de la puesta en marcha de este programa de incentivos en la campaña de marketing directo, emplazándoles a la convención de distribuidores donde será presentado en profundidad.

c.5.) **Campaña de marketing directo** (véase el gráfico 8.4).

Una de las primeras metas que perseguirá ARDOA será lograr una comunicación fluida, directa y continua con sus distribuidores, apoyando su gestión de ventas, ofreciéndoles formación e información de todo lo relacionado con el mundo del vino. Asimismo hay que significar la importancia que para la empresa representa la opinión de sus distribuidores, por lo que es importante que de los mensajes emitidos se obtenga una respuesta.

GRÁFICO 8.4
CAMPAÑA DE MARKETING DIRECTO



CUADRO nº 8.9
ACCIONES DIRIGIDAS A LA DISTRIBUCIÓN

ACCIÓN	TAREAS
Exclusividad en la zona geográfica	<p>Comunicación de esta política a los distribuidores de aquellas provincias donde no hay solapamientos.</p> <p>Aplicación de esta política en las provincias donde hay solapamientos entre los distribuidores.</p>
Contratación de nuevos distribuidores	<p>Hacer una estimación del número de distribuidores necesarios en cada provincia.</p> <p>Contratación de nuevos distribuidores para Galicia, Andalucía, Canarias, Zaragoza, Ibiza y Logroño.</p> <p>Contratación del resto de distribuidores.</p>
Contratación de un inspector de ventas para el País Vasco, Navarra y La Rioja.	<p>Comienzo del proceso selección.</p> <p>Elección del candidato óptimo.</p> <p>Comunicación de su existencia a sus distribuidores, dentro de la campaña de marketing directo.</p> <p>Inicio de la actividad del nuevo inspector.</p>
Establecimiento de un programa de incentivos a los distribuidores.	<p>Confección del programa de incentivos.</p> <p>Comunicación a los distribuidores de este programa, dentro de la campaña de marketing directo.</p> <p>Presentación de este programa en la convención.</p> <p>Las ventas comienzan a contar para obtener regalos.</p>
Campaña de marketing directo.	<p>Primer envío de presentación campaña: carta personal, folleto y tarjeta respuesta.</p> <p>Segundo envío: de insistencia a los que no han contestado la tarjeta de respuesta.</p> <p>Tercer envío: anunciando la convención de Abril, junto con las invitaciones y unas instrucciones sobre conservación de vinos.</p> <p>Cuarto envío con el primer número del boletín informativo.</p> <p>Quinto envío con el segundo boletín informativo.</p> <p>Sexto envío con la felicitación navideña.</p>
Convención de distribuidores.	<p>Preparación del programa y material necesario para la convención.</p> <p>Envío de las invitaciones y realización de la convención.</p>

Para ello se ha perfilado una campaña de marketing directo dirigida a los mismos y que deberá incluir:

- Primer envío: de presentación de la campaña. Incluirá una carta personal, un folleto y una tarjeta de respuesta que el distribuidor deberá rellenar y enviar a ARDOA.
- Segundo envío: de insistencia a los distribuidores que no han contestado a la tarjeta de respuesta, recordándoles la importancia y conveniencia de contar con sus quejas, sugerencias y opiniones.
- Tercer envío: para anunciar la convención de distribuidores a celebrar próximamente en las instalaciones de ARDOA. Envío de invitaciones y de las instrucciones sobre la conservación de vinos.
- Cuarto envío: con el primer número del boletín informativo.
- Quinto envío: con el segundo número del boletín informativo.
- Sexto envío: felicitación navideña.

c.6.) **Convención de distribuidores.**

Se trata de una convención de dos o tres días en la que, además de visitar las instalaciones de ARDOA, se les presentará con amplitud las directrices y políticas que regirán en esta nueva etapa de la empresa. Además serán informados sobre las campañas de apoyo de ventas y se les hará entrega de material publicitario.

d) **Acciones de comunicación externa**

d.1.) **Acciones dirigidas a los distribuidores** (ver cuadro nº 8.10).

Su objetivo es conseguir una mayor implicación de los distribuidores con la marcha de la empresa e intentar que exista una relación más estrecha y sólida con ellos. A partir de esta premisa, las acciones a desarrollar serán:

- Convención de distribuidores en las instalaciones de ARDOA, como ya explicamos anteriormente.
- Boletín informativo cuatrimestral. Les tendrá informados de todos los cambios, proyectos y campañas a realizar por la empresa, así como de aquellos datos del entorno vitivinícola que sean relevantes, tendencias observadas, etc.

- Información sobre vinos. De gran interés si pensamos que muchos distribuidores reconocen saber poco sobre vinos, lo que resta argumentos de venta con el cliente.
- Programa de visitas del departamento comercial de ARDOA a sus distribuidores. De vital importancia si tenemos en cuenta que el cambio de rumbo en la política de la empresa podría plantear numerosas dudas y sugerencias en los distribuidores.

CUADRO nº 8.10
ACCIONES DE COMUNICACIÓN EXTERNA DIRIGIDAS A
LOS DISTRIBUIDORES

ACCIÓN	TAREAS
Convención de distribuidores.	Preparación del programa y material necesario para la convención. Envío de las invitaciones. Realización de la convención
Boletín informativo cuatrimestral (dentro de la campaña de marketing directo).	Redacción, diseño e impresión del primer número. Envío del primer boletín.
Información sobre vinos.	Facilitarles unas instrucciones sobre conservación de vinos. Información adicional sobre vinos en los boletines informativos. Instrucciones de los inspectores de ventas en sus visitas.
Programa de visitas a los distribuidores.	Reunión con los inspectores de ventas para establecer el programa. Presentación del programa en la convención. Comienzo del programa de visitas.

d.2.) Acciones **dirigidas a los hosteleros y a los detallistas de alimentación** (ver cuadro nº 8.11).

- Campaña de publicidad en revistas especializadas, tanto de hostelería como de alimentación. Para la alimentación se anunciarán vinos de los segmentos bajo y medio de Navarra y Rioja, mientras que en las revistas de hostelería anunciaríamos vinos del segmento alto de Navarra y de Rioja. Más esporádicamente anunciaremos los reservas y grandes reservas.

CUADRO n° 8.11
**ACCIONES DE COMUNICACIÓN EXTERNA DIRIGIDAS A LOS HOSTELEROS
 Y A LOS DETALLISTAS DE ALIMENTACIÓN**

ACCIÓN	TAREAS
Campaña de publicidad en revistas especializadas	Realización de la estrategia creativa (Agencia) y aprobación por parte de ARDOA. Presentación de la campaña en la convención. Lanzamiento de la campaña.
Campaña de publicidad directa	Composición de textos y realización original de los folletos y la carta (Agencia). Presentación de esta campaña en la convención. 1° envío. 2° envío. Envío de la felicitación de Navidad.
Muestras gratuitas.	Comunicación a los distribuidores del próximo reparto de muestras (en la convención). Comienzan a enviarse las muestras.
Promociones en precio.	Nuevos descuentos a distribuidores. Promociones de éstos a sus clientes. Encargo del material.
Material publipromocional.	Elección y encargo del material. Presentación del material en la convención. Reparto de las primeras partidas.
<i>Salesfolder</i> para los clientes de los distribuidores.	Elección y encargo del <i>salesfolder</i> . Reparto <i>salesfolder</i> .
Visita a nuestras bodegas.	Realización del programa para los dos días. Presentación de este programa en la convención. Comienzo de las visitas.

- Campaña de publicidad directa. Consistente en el envío selectivo (a grandes superficies de alimentación y a los restaurantes más importantes) de una carta de presentación de las novedades que presenta ARDOA y de un folleto-catálogo de su gama de vinos.
- Entrega a los distribuidores de una serie de muestras (cajas y botellas de vino), que serán ofrecidas a su vez a los clientes y clientes potenciales, con el fin de dar a conocer nuestros vinos.

- Mayores descuentos a los distribuidores en sus pedidos para facilitar que éstos puedan también ofrecer interesantes promociones a sus clientes.
- Entrega a los distribuidores de una serie de objetos publipromocionales: mecheros, sacacorchos, botelleros, vasos serigrafiados con las diferentes marcas, etc.
- Visitas a las bodegas de hosteleros de cierta importancia, así como de responsables de compras. Se realizarán con carácter individual e incluirán excursiones turísticas por la zona.

d.3) Acciones **dirigidas al consumidor final** (ver cuadro nº 8.12).

- Campaña publicitaria a nivel nacional en prensa y revistas. La gama de alimentación se anunciará en revistas que capte la atención de las amas de casa, mientras que la gama de hostelería aparecerá en revistas de actualidad general que capten la atención del hombre y en los periódicos que en cada región registren una mayor difusión.
- Folleto con la tabla de añadas (de los vinos D.O. Rioja y Navarra) y su calificación.

CUADRO nº 8.12
**ACCIONES DE COMUNICACIÓN EXTERNA DIRIGIDAS
AL CONSUMIDOR FINAL**

ACCIÓN	TAREAS
Campaña publicitaria.	Elaboración y aprobación de la campaña. Presentación de la campaña en la convención. Lanzamiento de la campaña.
Campaña de promoción al consumidor.	Elaboración y aprobación de la campaña. Comunicación a los distribuidores del próximo lanzamiento de esta campaña, dentro de la campaña de marketing directo. Lanzamiento de la campaña.
Material publipromocional (Tabla de añadas).	Encargo e impresión de la tabla de añadas. Envío a los distribuidores.
Entrar en las gacetillas de precios de las grandes superficies.	Entablar negociaciones con los responsables de las principales cadenas de hipermercados.

- Entrar en las gacetillas de precio de las grandes superficies, dado que tienen una enorme difusión a través del buzoneo y supone además una buena publicidad de nuestros vinos.

8.5. PRESUPUESTO Y CUENTA DE EXPLOTACIÓN PREVISIONAL

Este punto puede ser, por sí mismo, una sexta etapa o estar integrado en la quinta etapa en los planes de acciones. Así, en ARDOA y en CENTRALAIR se contempla como una sexta etapa. Sin embargo, en otros casos el plan culmina con el plan de acciones y, en todo caso, es éste el que recoge una última columna con los presupuestos de las acciones que implican un desembolso.

Sea uno u otro el sistema elegido, lo importante es que el plan de marketing recoja el concepto coste o aportación económica de las acciones contempladas en el plan. La dirección necesita conocer, antes de sancionar el plan, lo que le va a costar la puesta en marcha del mismo (presupuesto) o lo que va a producir en términos económicos (beneficios o margen de contribución) dicho plan, si se ponen en marcha todas las acciones en él recogidas. El anexo 9 presenta un procedimiento muy detallado de elaboración del presupuesto global de marketing.

Si el plan concluye con una cuenta de explotación previsional no es necesario recoger el presupuesto de marketing (éste es el caso de ARDOA: cuadro nº 8.13), ya que en aquella se incluirán los gastos de marketing. Y si se piensa en detallar el presupuesto de marketing no es imprescindible incluir la cuenta de explotación previsional: cuadro nº 8.13.

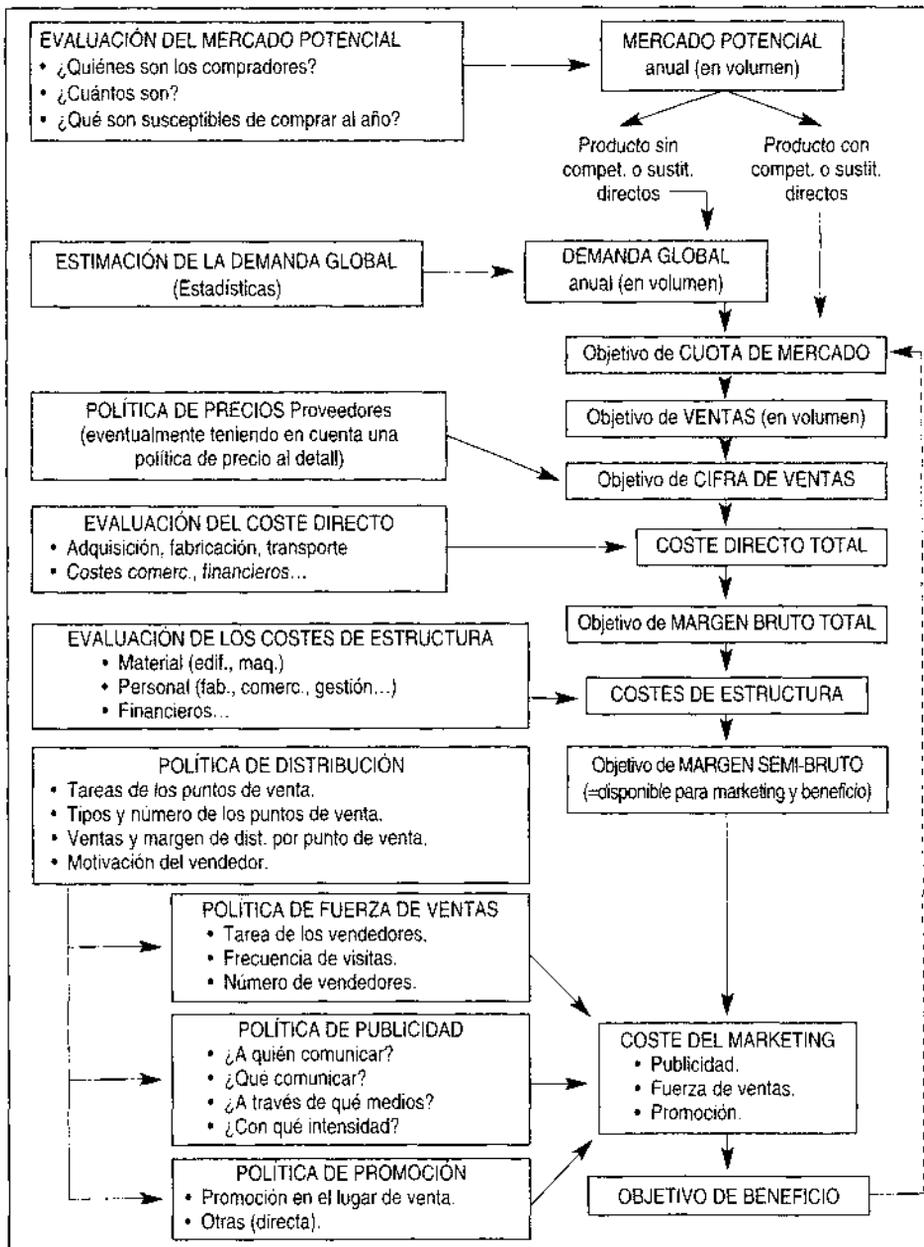
CUADRO nº 8.13
CUENTA DE EXPLOTACIÓN PREVISIONAL

	2004	2005	2006	2007
VENTAS	16.699.415	19.249.374	21.997.781	25.088.705
COSTE DE VENTAS	43,2%	43,2%	43,3%	43,3%
MARGEN BRUTO	56,8%	56,8%	56,7%	56,7%
GASTOS OPERATIVOS	30,0%	29,0%	28,0%	27,0%
AMORTIZACIÓN	10,0%	10,0%	10,0%	10,0%
MARGEN NETO	16,8%	17,8%	18,7%	19,7%
RESULTADO ANTES DE IMPUESTOS	2.805.502	3.426.389	4.113.585	4.942.475
	16,8%	17,8%	18,7%	19,7%

Recapitulando

- Tras haber abordado en las etapas 3 y 4 las decisiones **estratégicas** de marketing (los objetivos de marketing en la 3ª y las estrategias de marketing en la 4ª), llega el momento de ocuparse de las decisiones **operativas**: los planes de acción (cuadros nº 8.2 a 8.7, en el caso de ARDOA); la priorización de los mismos (gráfico 8.5); y el presupuesto y la cuenta de explotación previsional (cuadro nº 8.13).
- Ello se puede hacer **en una** sola etapa (la quinta y última), **o en dos etapas**. En el primer caso, la quinta etapa sólo incluiría los planes de acción y su priorización. Y en el segundo, la quinta etapa se ocuparía de los planes de acción y de su priorización, y dejaríamos el presupuesto y la cuenta de explotación para una sexta etapa.
- En un plan de marketing estratégico, **los planes de acción** no suelen entrar a un **nivel de detalle** mayor del que hemos visto en los cuadros nº 8.2 a 8.7, para ARDOA. No obstante, se puede profundizar más en el propio plan de marketing, entrando al nivel de detalle mostrado en el apartado 8.4 (desarrollo de los planes de acción) y/o en los cuadros nº 8.8 a 8.12 y en el gráfico 8.4. Si no, habrá que hacerlo en su "lugar más lógico", esto es, en el plan anual de marketing.
- **En cualquier caso**, siempre es conveniente concluir el plan de marketing –por muy estratégico que éste sea– concretando las acciones que vamos a poner en marcha en el horizonte más próximo, priorizándolas (si nos salen muchas), señalando cuánto nos va a costar la puesta en marcha del mismo (presupuesto) y, en consecuencia, cuánto va a aportar el plan (mostrando el beneficio o margen bruto en la cuenta de explotación previsional: cuadro nº 8.13).

**ANEXO 9:
PROCEDIMIENTO DE ELABORACIÓN DEL PRESUPUESTO DE MARKETING**



Fuente: Lambin (1991).

TERCERA PARTE:
APLICACIÓN DEL PLAN DE MARKETING
A OTROS SECTORES DE ACTIVIDAD

*"No hay ningún viento favorable para el que
no sabe a qué puerto se dirige."*

Arthur Schopenhauer

CAPÍTULO 9

Aplicación de la Metodología de un Plan de Marketing a una Empresa Industrial

“Un fracasado es un hombre que ha cometido un error, pero no es capaz de convertirlo en experiencia”.

Elbert Hubbard

9.1. Peculiaridades del marketing industrial.

9.2. Plan de marketing de CENTORK.

Anexo 10: Esquema detallado del Plan de Marketing Estratégico

9.1. PECULIARIDADES DEL MARKETING INDUSTRIAL

Antes de entrar en el desarrollo de los capítulos finales –en los que analizaremos la aplicación de la metodología de elaboración de un plan de marketing a diferentes tipos de empresa– será oportuno matizar algunos conceptos clave que nos ayuden a comprender e identificar las especificaciones propias de cada tipo de producto –según el sector de actividad al que pertenezcan.

De la misma manera que identificamos o distinguimos una empresa de servicios de una empresa industrial, o de otra que produzca bienes de consumo, podemos clasificar un producto con esos mismos calificativos atendiendo a sus peculiaridades. Nadie discutirá que una máquina-herramienta es un producto industrial, ni que un paquete de galletas constituye un bien de consumo. Sin embargo, algunos productos que aparentemente podríamos clasificar dentro de cierta categoría podrían vincularse con otra muy diferente si las variables que lo definen se orientan en una dirección u otra.

Un ama de casa que compra un paquete de azúcar en el supermercado y lo usa para endulzar la leche, el café o la infusión, habrá invertido su dinero en un bien cuyo fin último es ser consumido. Un fabricante de chocolates que compra una partida de azúcar para elaborar barras de chocolate habrá invertido su dinero en un bien cuya finalidad es ser materia prima de un producto final. En ambos casos el producto es el mismo –azúcar–, pero el tipo de usuario y el uso que se está haciendo del mismo viene a determinar cuándo un bien es un producto de consumo –recordemos al ama de casa– y cuándo es un producto industrial –el caso del fabricante de chocolate.

El ejemplo que acabamos de utilizar será válido si sirve para que lleguemos a la siguientes conclusiones:

1ª) Aunque hay productos que no tienen mercados de consumo (ej. una máquina-herramienta), es más válido hablar de que un produc-

to puede tener tanto un mercado de consumo como un mercado industrial o institucional. En tal caso, sería más oportuno hablar de marketing industrial cuando nos referimos al marketing que tiene que aplicar una empresa para conquistar mercados industriales y no porque el producto sea o no industrial. Así:

- Un mercado industrial o “de empresa a empresa” está formado por todas las personas y organizaciones que adquieren productos y servicios para ser usados en el proceso de producción de productos y servicios demandados por otros.
- Por el contrario, un mercado de consumo lo forman las personas y hogares que adquieren productos y servicios para su consumo personal, el de su familia o el del hogar que forman.

2ª) No es que el marketing industrial sea distinto del marketing de consumo, ni del financiero, ni del turístico; la única distinción que hacemos obedece exclusivamente a una precisión operativa, basada en la aplicación de unas técnicas con carácter monográfico en un grupo de productos en los que tienen una utilidad homogénea.

Por ello podemos afirmar que los conceptos y las técnicas del marketing industrial no son diferentes de las que hemos venido considerando como *variables del marketing*, aunque las características de los mercados y la naturaleza del producto industrial sean distintas a las de otros productos relacionados con otros sectores de actividad, y ello obligue a actuar de forma distinta en algunos aspectos del marketing mix. Lo mismo ocurre cuando se comercializa un bien de consumo masivo de gran rotación y bajo coste (por ej. leche) y otro de menor rotación y alto coste (por ej. coches).

Lo que en este epígrafe tratamos de analizar son precisamente esas especificaciones o variables intrínsecas de la empresa, del mercado y del producto industrial, que le otorgan una identidad propia y diferenciada. Para ello será interesante tener bien claro lo que entendemos como **producto industrial**, esto es, “el conjunto de bienes y servicios comprados, alquilados o cedidos para su uso, tanto directo (en la producción) como indirecto (para facilitar la producción), de otros bienes y servicios”. Esto significa que el marketing industrial puede abarcar productos tan diversos como materias primas, equipo industrial, servicios industriales o suministros.

Nos introduciremos por tanto en los entresijos del marketing industrial a través de sus variables más representativas, es decir, producto, precio, distribución y medios de apoyo a ventas, comparando además las diferencias que existen entre la comercialización de un bien indus-

trial y un bien de consumo, y profundizando en el comportamiento de compra, que es el aspecto más diferente del proceso de compra de un bien de consumo y de un bien industrial. Otras características diferenciadoras de los **mercados industriales** son:

- La naturaleza y estructura del mercado: normalmente, se trata de mercados formados por pocos y grandes compradores, cuya demanda es derivada, fluctuante e inelástica.
- El comportamiento de compra es más complejo y profesional: interviene una unidad de toma de decisión (UTD) más amplia, formada por profesionales diversos provenientes de diversas áreas funcionales con motivaciones distintas en las diferentes fases del proceso.
- Las especificidades del comprador: organizaciones más o menos complejas, difíciles de alcanzar y que requieren un mix de marketing distinto, con mayor peso de los medios de apoyo directos (red de ventas, comunicación directa, etc.).
- La forma de segmentar estos mercados. En primer lugar, suele ser conveniente utilizar criterios macroeconómicos como el tipo de sector, el tamaño del comprador (empresa grande o PYME) y el uso que se vaya a hacer del bien adquirido (OEM-fabricantes de primeros equipos, usuarios finales, distribuidores, etc.). Los segmentos resultantes de la aplicación de este primer criterio de segmentación deben subdividirse sobre la base de variables microeconómicas relevantes como las que expondremos luego al analizar el comportamiento de compra de estos clientes (dimensión técnica, financiera, servicio, etc.).

a) Variable producto

La diferencia principal entre el producto industrial y el producto de consumo –que nos servirá como referencia para establecer la mayoría de las comparaciones– viene dada por la gran influencia que ejerce el cliente sobre gran parte de las características del primero.

El producto industrial requiere una colaboración muy estrecha entre producción y ventas a fin de que la empresa esté constantemente informada –a través de sus vendedores– de las tendencias y gustos de los clientes, de las características que consideramos más importantes, de las ventajas que encuentran en los productos, etc. Sin lugar a dudas, la falta de información actualizada de lo que necesitan los clientes podría hacer perder rápidamente clientes a una empresa industrial o dificultar su consecución. Dicho de una manera simplista, mientras el producto industrial se produce prácticamente de acuerdo con lo que

necesita el cliente, en el producto de consumo no es tan directa y tan clara la influencia del cliente.

Incluso en el caso de que el producto esté de acuerdo con determinadas especificaciones del cliente, no debe olvidarse que hay una serie de cualidades y factores que en los productos industriales tienen un valor muy superior al que corresponde a un producto de consumo, a saber: la garantía de calidad (en estos momentos, los mercados están requiriendo que las empresas cumplan normas de calidad como, por ejemplo, la ISO 9000), la seguridad de suministro, el precio de los productos comparables de la competencia, la asistencia post-venta, imagen de la empresa en el mercado, prestigio de la marca, financiación, etc. En el producto industrial, más que en ningún otro tipo de producto, el vendedor ofrece *resolver problemas*, más que el producto o servicio en sí mismo.

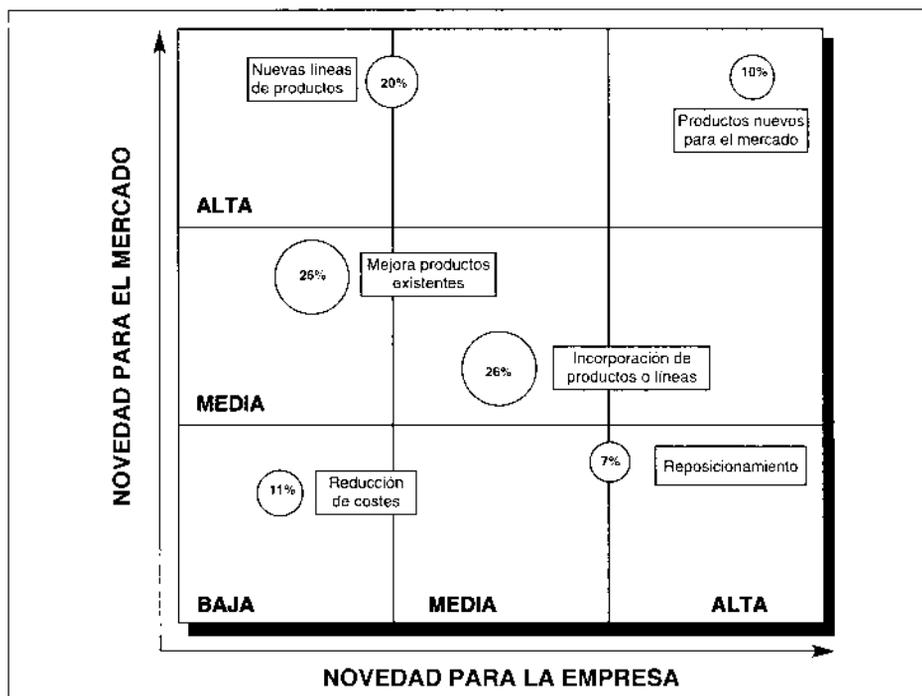
Por su parte, las posibilidades de diferenciación que ofrecen los bienes industriales varían en gran manera de unos a otros. En efecto:

- Hay bienes y servicios como los denominados *commodities*, la electricidad, los metales, las materias primas y los productos agrícolas cuyo potencial de diferenciación es mínimo. Se trata de bienes homogéneos donde, por consiguiente, es difícil conseguir una imagen y precio superiores por la calidad del producto en sí. Otra cosa es por las diferencias que un proveedor y otro tengan en la calidad de servicio.
- En el extremo opuesto nos encontramos con productos como bienes de equipo y maquinaria hecha a medida o servicios industriales como la logística en los que el potencial de diferenciación de los mismos es máxima, por lo que cabe esperar importantes diferencias en precios e imagen entre los diversos proveedores.
- En posiciones intermedias en cuanto a potencial de diferenciación están las piezas y componentes, los ordenadores personales, los equipos de procesamiento de alimentos, etc.

Cuando estemos trabajando con productos del primer grupo, las fuentes de ventaja competitiva tendrán que venir principalmente de aspectos como el precio o la calidad de servicio mientras que cuando nos encontremos con productos del segundo grupo citado tenemos más vías de ventaja competitiva: la calidad del producto, la innovación, la calidad del servicio, el precio y variables sociopsicológicas como la imagen corporativa o de marca, etc.

Finalmente, el gráfico 9.1 presenta las diversas opciones estratégicas que tiene una empresa de cara al desarrollo y lanzamiento de nuevos productos con el fin de innovar en esta variable de marketing para desmarcarse de su competencia y alcanzar los objetivos de marketing fijados.

GRÁFICO 9.1
CLASES DE NUEVOS PRODUCTOS



Fuente: Booz, Allen & Hamilton (1982).

b) Variable precio

Dentro de los productos industriales hay que distinguir entre los fácilmente especificables (aquellos cuyas características son uniformes, como el cemento, acero, productos químicos, etc.) y aquellos otros que incluyen una gran cantidad de peculiaridades propias de cada proveedor (máquina-herramienta, equipo de laboratorio, locomotoras, etc.).

En el primer caso los precios vienen básicamente fijados por el mercado, sin que sean posibles grandes variaciones respecto de la competencia. Por tanto, será difícil que una empresa cuente siempre con las

mejores condiciones de precio, plazo de entrega, financiación, etc. En cuanto al segundo caso, el de los productos más heterogéneos, cuanto más complejo o avanzado tecnológicamente sea el producto, menos obligado está el precio de un fabricante a ajustarse al precio medio de mercado. Los precios no serán el único motivo para la decisión de compra, ya que unas buenas referencias, la solvencia y la seriedad de la empresa ofertante, así como su imagen, etc., pueden vencer diferencias de precio de un 30% ó más.

Podemos decir que la motivación de compra de productos industriales es más racional que la de productos de consumo. Sin embargo, el comprador industrial puede no ser tan objetivo como parece si pensamos que, al mismo tiempo, existen esas condiciones o factores antes mencionados y que influyen en la decisión de compra, a veces de una manera determinante.

La explicación de la relación del precio con otros factores se podría sintetizar de la siguiente manera:

- El precio aumenta al aumentar el valor añadido del bien comercializado.
- La sensibilidad al precio decrece al aumentar el precio del producto.
- La sensibilidad al precio decrece al aumentar la rentabilidad que el producto adquirido le va a proporcionar al comprador.

Los departamentos técnico-comerciales de las empresas industriales tienen un cometido importante en la fijación del precio ya que son los encargados de preparar las ofertas y los presupuestos de los mismos.

En el caso de que la empresa trabaje bajo catálogo y para almacén, la preparación del presupuesto resulta más sencilla, ya que todo se reduce a saber si hay existencias en el plazo de entrega solicitado y establecer las condiciones de pago y financiación deseados. En el caso contrario, esto es, cuando la empresa no trabaja bajo catálogo, es necesario preparar una oferta concreta planteada desde una doble perspectiva: técnica y económica o comercial (ver cuadro nº 9.1).

La *oferta técnica* presupone que entraremos "en concurso" con otras empresas para, por ejemplo, el suministro, construcción y montaje de una planta. Por tanto, después de un estudio preliminar de la petición de oferta, será necesario mantener una o varias entrevistas con el cliente para conocer con la mayor exactitud posible lo que éste desea.

Por su parte, en la *oferta económica o comercial* entran en consideración un conjunto de conceptos como: los costos reales de los equipos o servicios (incluyendo tanto los directos como los indirectos), los beneficios, la revisión de precios (si los suministros son a medio o a largo plazo), los plazos de entrega o programa de ejecución, las garantías, forma de pago, financiación, etc.

La cantidad de aspectos que pueden llegar a barajarse en la preparación de ofertas y presupuestos, especialmente si el pedido es de cierta importancia, supone la intervención de diversas personas en su confección. En efecto, es razonable que se tenga muy presente la opinión del comercial que trató con el cliente, debido a que éste es quien, con casi total seguridad, conoce mejor que nadie sus deseos. Además será necesario fijar el margen (labor que correspondería normalmente al director comercial). También puede ser aconsejable la participación del director financiero (en cuanto a condiciones de pago) por la relación que tiene con las previsiones de tesorería. Por último, y pensando ya en un gran pedido, incluiríamos la figura del gerente de la empresa.

CUADRO n° 9.1
MODALIDAD DE PEDIDO QUE PREDOMINA SEGÚN EL TIPO DE PRODUCTO INDUSTRIAL

Tipo de producto	Modalidad que predomina
1. Bienes que entran totalmente en el precio: 1.1. Productos manufacturados y piezas. 1.2. Materias primas.	Pedidos sobre catálogo. Contratos por suministro.
2. Bienes que entran parcialmente: 2.1. Instalaciones. 2.2. Equipo necesario.	Peticiones de oferta y presupuestos complejos. Pedidos sobre catálogo.
3. Otros bienes: 3.1. Suministros (artículos para mantenimiento y reparación). 3.2. Servicios (construcción, montaje, etc.).	Pedidos sobre catálogo. Peticiones de ofertas y presupuestos complejos.

c) Variable distribución

La distribución, como variable de servicio de la venta, se caracteriza en el caso de los productos industriales por una extraordinaria dependencia del lugar físico en el que está ubicada la fábrica o la empresa distribuidora respecto de la empresa fabricante (como consecuencia lógica de la propia naturaleza de los productos industriales).

En un sentido estricto, la capacidad de desplazamiento de bienes competidores (como consecuencia de una mayor seguridad ante los clientes) viene dada por la capacidad de ofrecer una proximidad técnica y una reducción en el circuito de intermediarios comerciales.

Nos encontraremos por tanto con que el efecto que la cobertura de distribución de un producto industrial puede tener sobre la cifra final de ventas, no depende tanto de la dimensión física de los canales como de otros aspectos, entre los que destacaremos: la proximidad de los canales al comprador final, la calidad de sus equipos comerciales y otras características mencionadas al hablar del producto. De aquí se desprende que, de hecho, muchos productos industriales precisen de la creación de canales comerciales *ad-hoc*.

Son principalmente tres los canales de distribución utilizados por las empresas industriales (véase el gráfico 9.2), aunque la experiencia ha demostrado que es el de la *venta directa* el más utilizado. Este sistema, que parte de vendedores propios o representantes, es el más apropiado cuando se trata de productos de tecnología complicada, para bienes fungibles (trigo, harina, hierro, etc.) adquiridos en grandes cantidades, cuando el precio es muy elevado (bienes de equipo), en el caso de contratos de servicios por periodos amplios, cuando el número de compradores finales es reducido o cuando el servicio post-venta es importante. Por su parte, la venta mediante distribuidores libres o exclusivos (mayoristas y detallistas fundamentalmente) es un sistema recomendable cuando manejamos un producto de tecnología simple, cuando el precio es reducido o cuando el número de clientes es muy numeroso (por ejemplo, suministros de consumo y mantenimiento).

Otro posible canal de distribución es el de la *venta mixta*, o sistema de coexistencia entre la venta directa y los distribuidores.

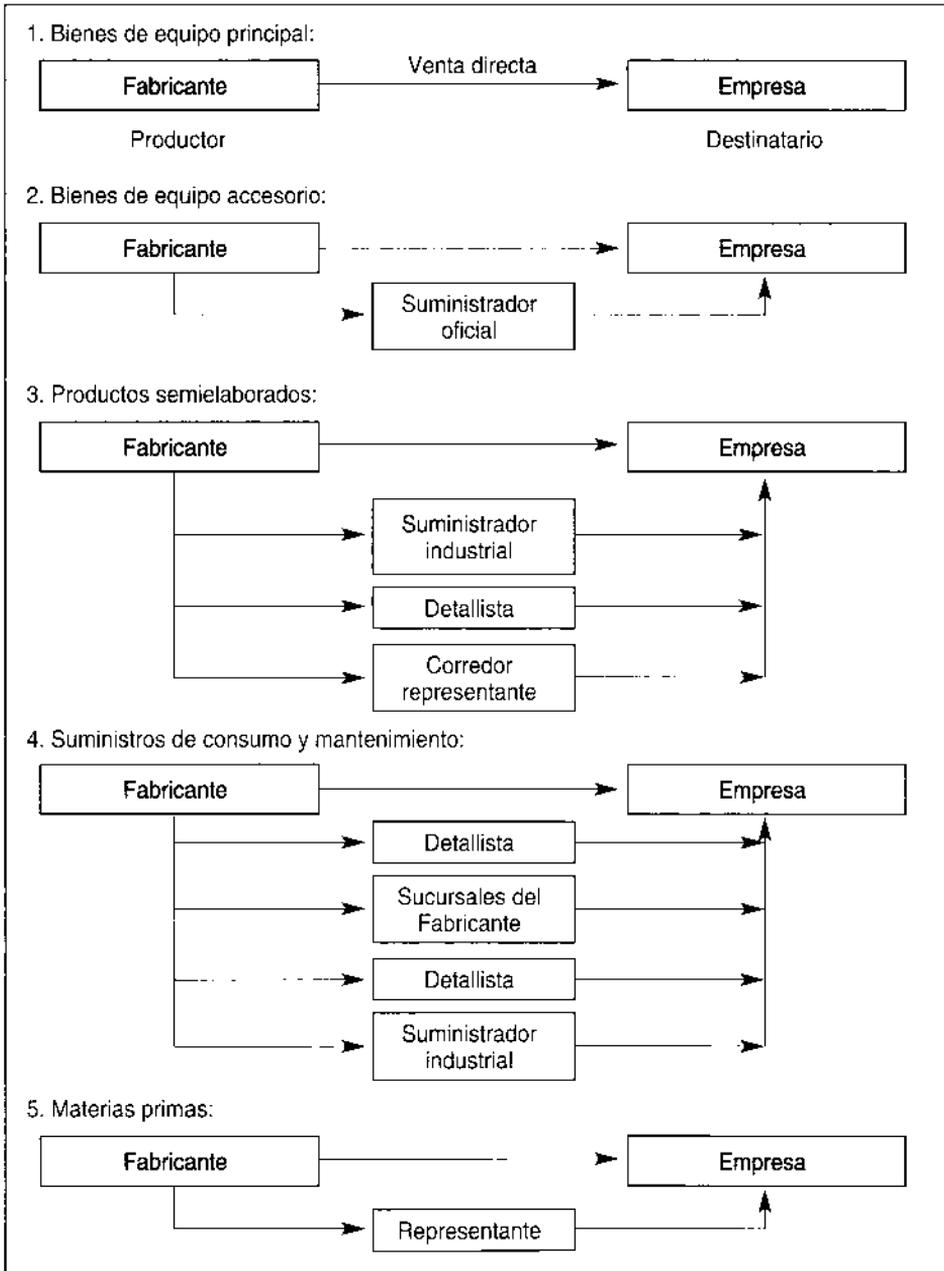
d) Variable "medios de apoyo de las ventas"

Los medios de apoyo de las ventas del producto industrial coinciden con los que le son propios a los bienes de consumo, a saber: *promoción, publicidad y fuerza de ventas*. Sin embargo, el papel y la importancia relativa de los mismos no es la misma en ambos casos.

En principio, al hablar de bienes industriales interesa más la comunicación directa (vendedores, publicidad directa, marketing directo, etc.) que la indirecta, dado que el cliente se halla más individualizado y "localizable" que en bienes de consumo.

GRÁFICO 9.2

CANALES DE DISTRIBUCIÓN UTILIZADOS POR LOS PRODUCTOS INDUSTRIALES



Ahora bien, no podemos olvidar que la publicidad puede cumplir una misión importante en la comercialización de productos industriales, de la misma manera que la fuerza de ventas desempeña un papel importante en la comercialización de productos de consumo. En efecto, en el primero de los casos la publicidad ayudará a que la clientela se entere de la existencia del producto y de cómo funciona, así como a recordar su existencia. Además facilitará la labor del vendedor, creará una imagen de empresa o producto, educará al cliente sobre su modo de uso y estimulará la demanda de aquellos productos de consumo que implicarán una determinada demanda industrial. En el segundo caso, la fuerza de ventas convencerá a la distribución de que aumenten sus stocks, les transmitirá optimismo y entusiasmo por nuestros productos hablándoles, por ejemplo, de la inversión que la empresa tiene intención de realizar en publicidad y promoción, y aumentará el número de empresas que distribuyan nuestro producto.

e) Influencia del comportamiento de compra en los mercados industriales

En la comercialización de bienes industriales, la empresa vendedora debe tener muy en cuenta el análisis del proceso de compra: quiénes son las personas que toman la decisión de compra o influyen en ella de una manera más o menos directa (es decir, la UTD), sus motivaciones, en qué etapa del proceso intervienen, etc.

La **unidad de toma de decisión** (UTD) varía en cada caso dependiendo del tipo de empresa, de su tamaño, así como de si se trata de una compra nueva, recompra modificada (producto que se compra de manera repetitiva y sobre el que el cliente exige alguna modificación) o de una reposición (producto conocido y no modificado). No obstante, en general estará compuesta por profesionales que cumplen alguna de estas cinco funciones:

- el **comprador**, o responsable de definir las condiciones de compra, de seleccionar a los proveedores y de negociar contratos (departamentos de compras y aprovisionamientos);
- el **usuario**, es decir, aquel que usa el producto, ya que es él generalmente el que está mejor situado para evaluar su rendimiento;
- el **prescriptor**, quien en el interior (oficina técnica, I+D, etc.) o en el exterior (asesor, experto, etc.) de la organización recomienda unos productos, define las especificaciones y los criterios de elección;

- el **decisor**, o la persona que tiene el poder de comprometer a la empresa frente a un proveedor (cuando se trata de compras importantes, la dirección general es a menudo quien toma la decisión);
- los **filtros**, esto es, el conjunto de fuentes de influencia informales que pueden actuar sobre la UTD.

La noción de necesidad en el medio industrial supera, como podemos observar, la idea tradicional de la elección racional basada en el único criterio de la relación calidad-precio. Lo que podría denominarse como **necesidad total del cliente industrial** debe describirse atendiendo por lo menos a cinco criterios:

- **Dimensión técnica:** adecuación del producto a la función calidad del producto y constancia de la calidad, seguridad y fiabilidad del producto, especificaciones técnicas, prestaciones, facilidad de uso y de mantenimiento, etc.
- **Dimensión financiera:** precio de compra, condiciones y plazos de pago.
- **Dimensión servicio:** flexibilidad para adaptarse a las necesidades del cliente, servicio técnico ofrecido para la puesta en funcionamiento o en la utilización del bien adquirido, plazos de entrega, fiabilidad de los mismos, tiempo de formación y entrenamiento ofrecidos, servicio post-venta esperado, etc.
- **Dimensión información:** acceso prioritario a la innovación, seguridad y estabilidad de los aprovisionamientos e información sobre los mercados.
- **Dimensión sicosociológica:** relación de dependencia, compatibilidad de los modos organización, reputación del proveedor, experiencia y referencias, confianza en el vendedor, preferencias del usuario del producto, etc.

Por tanto, resulta evidente que los criterios de selección del proveedor que, posteriormente, se convertirán en determinantes de la satisfacción del cliente industrial son de naturaleza muy distinta a los que presiden los del individuo consumidor. La estructura de sus motivaciones puede ser a la vez más compleja y más sencilla. Más compleja, porque pone en juego una organización y diferentes personas operando en esta organización (véase el cuadro nº 9.2); más sencilla, porque las motivaciones principales son más objetivas y, por ello, más fáciles de identificar.

Para entender los rasgos de comportamiento de las UTD en los procesos de compra industrial, es conveniente descomponer dicho proceso en una serie de etapas que podríamos identificar como: anticipa-

ción y reconocimiento de un problema, determinación de las especificaciones y las cantidades necesarias, búsqueda de los proveedores potenciales, recogida y análisis de las ofertas y condiciones, elección del proveedor y control y evaluación de resultados.

CUADRO nº 9.2
INFLUENCIA DE LAS ÁREAS FUNCIONALES EN LAS FASES DEL PROCESO DE COMPRA

Fases proceso decisión	Situación de compra		
	Compra nueva	Recompra modificada	Recompra directa
<i>Reconocimiento del problema</i>	Ingeniería Compras I+D Producción	Compras Producción Ingeniería	Producción Compras
<i>Especificación del producto</i>	Ingeniería Compras Producción I+D	Ingeniería Compras Producción I+D Control de calidad	Compras Ingeniería Producción
<i>Modificación y evaluación de alternativas de compra</i>	Ingeniería Compras I+D	Compras Ingeniería Producción	Compras Ingeniería Producción
<i>Selección de proveedores</i>	Compras Ingeniería I+D Control de calidad	Compras Ingeniería Producción	Compras Ingeniería Producción

Fuente: Adaptado por Vázquez *et al.* (1998) a partir de Martín Armario (1993: 214) y Naumann, Lincoln y McWilliams (1984).

Es evidente que cada caso concreto involucrará y obligará a los componentes de la UTD de forma diferente (complejidad de la decisión, grado de riesgo o de novedad...). Sin embargo, y siguiendo el orden de las etapas mencionadas, podemos establecer el análisis de comportamiento que muestra el cuadro nº 9.3.

Concretamente, en la compra de productos de neumática (válvulas, cilindros, tubería y racordaje, etc), que comercializa CENTRALAIR, S.A. –empresa que se ha prestado a la ilustración de este capítulo–, podemos observar el comportamiento de compra que ilustra el cuadro nº 9.4.

El cuadro nº 9.4 recoge la "cuadrícula de compra" de productos de neumática, donde podemos comprobar cómo intervienen de forma muy distinta los componentes de la UTD (esto es, con más frecuencia o con mayor peso), así como los cambios que se producen en su intervención según sea el cliente un usuario o un fabricante de primeros equipos (las

cifras entre paréntesis), en el caso de comprar por primera vez esta marca (compra nueva) frente a los casos en los que se trata de una recompra.

CUADRO n° 9.3
CUADRÍCULA DE COMPRA TÍPICA DE UN PRODUCTO INDUSTRIAL

Etapas del proceso de compra	Composición de la UTD				
	Usuario	Prescriptor	Comprador	Decisor	Filtros
Reconocimiento del problema					
Determinación de las especificaciones					
Búsqueda de proveedores potenciales					
Evaluación de las ofertas					
Elección de los proveedores					
Evaluación de los rendimientos					

Fuente: Lambin (1991), tomado de Webster et al. (1972).

En el citado cuadro se puede observar cómo la UTD de un producto industrial es mucho más amplia y compleja que la de un producto de consumo, en el que en muchos casos el comprador, usuario, decisor, filtro y prescriptor son la misma persona, o a lo sumo dos o tres (caso de determinados bienes de consumo duradero).

CUADRO n° 9.4
CUADRÍCULA DE COMPRA DE PRODUCTOS DE NEUMÁTICA

	U.T.D.	Compra nueva	Reposición	Recompra modificada
UTD en las primeras fases	Oficina técnica	37,0% (30)	23,0% (50)	46,0% (45)
	Director técnico	18,5% (25)	— (11,5)	12,0% (20)
	Jefe de producción	14,3% (16)	—	15,0% —
	Resp. mantenimiento	—	37,0% (5,7)	—
	Jefe de compras	— (10)	17,5% (23)	15,0% (25)
	Director financiero	—	—	12,0% —
UTD en la decisión final	Director financiero	40,0% (30)	—	50,0% (22)
	Gerente/Propietario	15,0% (25)	— (56)	—
	Niveles inferiores	—	50,0% —	— (78)

El cuadro nº 9.5, por su parte, nos ofrece las principales motivaciones de compra de estos productos –según un estudio de mercado–. También aquí cabe hacer las mismas consideraciones hechas en los puntos anteriores sobre la diferente influencia de los diferentes miembros de la UTD según los casos.

Otro tanto cabría señalar sobre los factores determinantes en la elección del proveedor. Para no ser prolijos omitiremos el cuadro correspondiente, pero ilustremos el punto con los siguientes comentarios:

- Los aspectos técnicos son los más determinantes, sobre todo en el caso de una compra nueva por parte de un usuario (41%), aunque baja al 28% cuando el cliente es un fabricante de primeros equipos.
- Las relaciones personales-institucionales constituyen el segundo factor determinante en la elección de un proveedor, siendo todavía más importante en los casos de recompra del producto por parte del usuario: 28,5% en la recompra modificada y 23% en los casos de reposición.
- Los aspectos económicos son los terceros más importantes, pasando a equipararse en importancia con los aspectos técnicos para los fabricantes de primeros equipos: 38% en la compra nueva, 35% en la reposición, y 30% en la recompra modificada. Estos aspectos cobran mucha menos importancia para las empresas usuarias.
- El servicio representa el cuarto factor determinante en todos los casos, siendo las condiciones de venta el factor citado en último lugar.

CUADRO nº 9.5
MOTIVACIONES PRINCIPALES DE COMPRA

Motivaciones de compra	Compra nueva	Reposición	Recompra modificada
* Garantía/Prestigio	30,0% (25)	27,0% (24)	26,0% (31,5)
* Seguridad proyectada	26,0% (20)	11,0% (10)	17,0% (17,2)
* Imagen de marca	15,0% (16)	31,0% (13)	26,0% (20)
Plazo de entrega	9,0% (7)	11,0% (24)	9,0% (8,5)
Precio	20,0% (32)	20,0% (29)	22,0% (22,8)

* Todos estos conceptos hablan de la IMAGEN como principal motivación de compra en estos productos.

En pocas palabras, sin entrar en mayores profundidades sobre el proceso de compra de un bien industrial, y sin pretender remarcar las mayores complejidades de determinados bienes industriales, resulta obvia la complejidad del proceso de compra de un producto industrial frente a la de un producto de consumo. De ahí la necesidad de integrarlo en el análisis de la situación como una pieza clave del mismo.

Hemos analizado hasta ahora –con la concisión a la que el espacio nos ha condicionado– las principales peculiaridades que presenta la empresa industrial en la comercialización de sus productos. De todo lo dicho podemos concluir que el marketing industrial no es traducible como otro tipo de marketing diferente del que podría aplicarse a otros campos de actividad, sino que, siendo el producto industrial un elemento sometido a una serie de condicionantes que le son propios, resulta lógico que el tratamiento que el marketing le da se vea sometido a ciertas modificaciones.

Una vez analizadas las variables del marketing industrial –y comprobada la importancia que en el proceso de comercialización tiene el análisis del comportamiento de compra de los bienes industriales–, continuaremos con el desarrollo completo del plan de marketing de una empresa industrial a través de las etapas explicadas en la segunda parte de este libro. La empresa elegida para nuestra ilustración es una empresa representativa de ese importantísimo colectivo que son las Pymes en España y en Europa.

Centralair se funda en 1967, dedicada a la comercialización de productos de aire comprimido en su mercado natural, el País Vasco, con más entusiasmo que profesionalidad en la gestión de empresas. La buena marcha de la empresa en el mercado y el liderazgo y capacidad demostrada de mejora continua de su gerente, hacen que dicho mercado empiece a quedárseles pequeño para sus ansias de progreso y superación, convirtiéndose en una auténtica empresa integral de neumática, con delegaciones en otras plazas importantes.

En 1982 encarga su primer plan de marketing, posiblemente el primer plan de marketing de una empresa industrial vasca, ya que la mentalidad imperante en su entorno primaba los criterios productivos frente a los comerciales y apenas se conocía el término marketing. Este plan de marketing, y los trabajos que luego le siguieron (el plan de ventas para 1985, el cambio del sistema de retribución de la red de ventas, un cuadro de mando comercial, y un plan de comunicación externa) fueron sin lugar a dudas un soporte importante del exitoso devenir de esta empresa.

Veinte años después, factura más de 9 millones de euros anuales, está codeándose con las principales marcas del mercado español

en el que tiene una participación del ocho por ciento, emplea a 52 personas en España y 10 en Portugal, fabrica sus propios productos y registra patentes, proyecta su introducción en el mercado internacional y, lo que es más importante, ha sabido adaptarse a cada situación superando las crisis económicas que se han producido en estos años gracias al esfuerzo y a la planificación. Al mismo tiempo, todo el trabajo realizado hasta ahora ha permitido, por ejemplo, que CENTRALAIR sea la primera empresa del sector en obtener la ISO 9001 y la ISO 9002 o registrar su primera patente PCTS a nivel mundial. Hoy forma parte de esas pequeñas empresas que sin hacer gran ruido han ido creciendo hasta constituir el tejido industrial en el que se asienta el país.

9.2. PLAN INTERNACIONAL DE CENTORK

9.2.1. Antecedentes

Los años sesenta del siglo pasado, contemplados desde la distancia nostálgica, suelen describirse con el ingenuo colorismo de los *hippies*, mientras parece sonar de fondo alguna de las canciones de los *Beatles*. Sin embargo, no todo fueron flores, paz y amor. La guerra relámpago árabe-israelí o el conflicto de Vietnam son la otra cara de la misma moneda. Sin olvidar tampoco que en el horizonte económico surgieron oscuros nubarrones que no hacían presagiar un futuro muy esperanzador.

De hecho, en 1967 sonaron algunas señales de alarma para la economía europea. El nivel de empleo de los países más industrializados descendió significativamente y los *stocks* aumentaron casi en la misma o mayor proporción. A finales de ese año se produjo una cascada de devaluaciones que la libra esterlina tuvo el dudoso honor de iniciar. Como fichas de dominó, el resto de monedas europeas siguieron el mismo camino. En España, la situación no era mejor. La peseta se devaluó y el gobierno se vio en la necesidad de adoptar con toda urgencia una política económica calificada como austera.

En ese contexto, no parecía el mejor de los momentos para lanzarse a la creación de una nueva empresa. Sin embargo, en el País Vasco se vivía un momento de gran actividad y surgieron muchas iniciativas. Tres personas vieron una oportunidad en el sector del aire comprimido. No tenían experiencia empresarial, ni sectorial, ni tampoco de gestión. Les unía la amistad y las ganas de crear una empresa. Uno de ellos trabajaba en la venta de herramientas neumáticas y creía que había descubierto las posibilidades en la distribución de ese tipo de productos, que estaban conociendo un gran desarrollo desde finales de la Segunda Guerra Mundial.

Ese año 67, mientras Servan Schreiber corregía las últimas páginas de su nuevo libro, *"El desafío americano"*, los tres amigos formaron una sociedad y alquilaron una pequeña bodega en San Sebastián. Uno de ellos dejó su trabajo y se dispuso a afrontar el reto como único empleado.

Centralair comenzó así vendiendo tubos y abrazaderas para la conducción de aire en base a una tecnología nueva en aquel momento. Casi cincuenta años después está codeándose con las principales marcas del mercado español en el que tiene una participación del ocho por ciento, fabrica sus propios productos y registra patentes, proyecta su introducción en el mercado internacional y, lo que es más importante, ha sabido adaptarse a cada situación superando las crisis económicas que se han producido en estos años gracias al esfuerzo y a la planificación. Hoy forma parte de esas pymes que sin hacer gran ruido han ido creciendo hasta constituir el tejido industrial en el que se asienta el país.

Las sucesivas crisis de los ochenta y principios de los noventa fortalecieron **Centralair** a pesar de dificultades añadidas como la siguiente: en esos años, la empresa sueca **ABM** fue absorbida por la alemana **MR**, que poseía su propia filial en Cataluña, lo que suponía perder la comercialización de una de sus principales gamas de producto en una zona en la que se concentraba el mayor potencial de ventas de toda España.

Esta empresa vasca se encontró así de nuevo frente a una difícil situación ya que, además, el impacto de la crisis afectó a un mercado que apenas se había recuperado de las dificultades de los años anteriores. Pero, **Centralair**¹ había aprendido otra lección: dependía en exceso de **ABM**, por lo que debía invertir en I+D+i para contar con producto propio.

Esto llevó a la creación de una división, llamada **Centork**, que pasó a concentrar todos los productos propios que **Centralair** estaba desarrollando orientados a la actuación y control de válvulas industriales. Esta división acabaría escindiéndose de **Centralair** en 2002, dando lugar a una pequeña empresa (**Centork Valve Control, S.L.**) cuyo futuro se basa en la innovación de producto y la internacionalización de su actividad, manteniendo la orientación al cliente heredada de **Centralair**.

¹ El anexo 10 presenta un esquema detallado del Plan de Marketing, a partir del último plan de marketing de Centralair.

Centork en pocos años ha llegado a los 4 millones, de los que el 80% se destinan a mercados exteriores y dispone de un potente departamento de I+D que pretende asegurar su futuro en tiempos tan difíciles e inciertos como los que se avecinan. Y sabe que el futuro está bajo el signo de la innovación y la internacionalización.

En efecto, mientras muchas empresas se plantean cómo mantener su mercado con la competencia que supone la llegada de productos provenientes tanto del resto de la Unión Europea como de Asia, **Centork** ha dado la vuelta a ese planteamiento. No se trata de qué hacer con lo que nos viene sino cómo aprovechar las oportunidades que brindan los nuevos mercados y en penetrar esos y otros mercados exteriores.

En palabras del director general de la empresa, *“Hay que buscar nuevas oportunidades. El mercado ya no es el País Vasco ni España. Hay que salir a buscarlo en todos los rincones”*. En su opinión, trabajar con productos de nicho supone buscarlos en todo el mundo y en todos los mercados. Por ejemplo, el de la alimentación, que se ha reglamentado mucho y en el que se observan insatisfacciones ocultas.

En un entorno en el que muchas empresas han desaparecido al no poder afrontar sus retos, **Centork** ha conseguido superar las crisis y asentar sus cimientos, profesionalizando su gestión y planificando sus estrategias. ¿Qué diferencia a esta empresa de otras que han quedado en el camino? Sin duda una “brújula” que le ha permitido retomar el rumbo después de cada borrasca. Primero por intuición y luego mediante las herramientas necesarias para establecer las estrategias: el plan estratégico y el plan de marketing. Pero esencialmente por su propia visión de esos conceptos y el convencimiento de su utilidad y eficacia. Y la convicción del equipo de Dirección de esta PYME de que *“el éxito es una cuestión de perseverar cuando los demás ya han renunciado”*.

Para avanzar en la internacionalización de la empresa, la Dirección de Centork tomó la decisión de elaborar este **plan internacional**. En él se concreta la estrategia de crecimiento de la empresa, en lo referente al binomio producto-mercado y resulta muy útil para reducir el riesgo empresarial que existe a la hora de introducirse en mercados exteriores, seleccionando los más atractivos, definiendo la forma más efectiva de entrada a través de la estrategia comercial más adecuada y la adaptación de la propuesta de valor de la empresa a las necesidades y expectativas de los mercados elegidos.

Como se comprobará tras su lectura, en la práctica, un plan internacional es un plan de marketing en el que cobran especial importan-

cia los análisis y decisiones estratégicas referentes a los mercados en los que actuar y la forma de hacerlo. Cambia, por tanto, el alcance "geográfico" del mismo pero se mantiene la misma estructura y contenido que el que se ha mostrado en capítulos precedentes, en los que el mercado abordado era más reducido geográficamente. Por ello, estamos abordando un plan internacional de marketing o un plan de marketing internacional. Pero, en todo caso un plan de marketing.

Otra cuestión sería, que el plan internacional contemplara decisiones estratégicas del nivel 1 (véase el gráfico 2.9) –como por ejemplo las alianzas estratégicas necesarias para abordar algunos mercados exteriores– así como el establecimiento de inversiones en filiales comerciales o de producción. En ese caso, este tipo de decisiones deberían ser abordadas a otro nivel (quizás, en el Consejo de Administración), sobre todo si requieren fuertes inversiones de la empresa así como *joint ventures* o adquisiciones de empresas o de negocios. En este caso, nos encontramos ante un **plan de internacionalización de la empresa**. Las decisiones en él contempladas trascienden la responsabilidad del Director Internacional y, en consecuencia, dicho plan tiene un alcance y contenido más próximo al de un plan estratégico que al de un plan de marketing. En el primer caso estaríamos hablando sólo de un plan (de marketing) internacional y en el segundo de un plan (estratégico) de internacionalización de la empresa.

9.2.2. Plan internacional 2010

Este **plan internacional de Centork**² se culminó a principios de 2010. Dada su extensión, a continuación presentamos un extracto.

9.2.2.1. Análisis de la situación interna

Desde su fundación, Centork se dedica a suministrar a sus clientes las mejores soluciones en actuación de válvulas. Es un especialista en actuación de válvulas industriales, basando su actividad en el diseño, fabricación, venta y atención postventa de actuadores con las tres tecnologías principales: neumática, eléctrica, e hidráulica. También comercializa con su marca algunos modelos fabricados por otros y que complementan su gama. Realiza el ensamblaje y las pruebas, provi-

² El autor quiere expresar su agradecimiento al Director General de Centork Valve Control S.L., Paco Lazcano, que no sólo le brindó la oportunidad de participar en su elaboración sino que, además, ha permitido su publicación en este manual.

cionándose de las piezas individuales a través de una amplia red de proveedores: fundición, mecanizado, tarjetas electrónicas, elementos eléctricos, etc. Desde Lezo (Gipuzkoa) cubre tanto el mercado nacional como el internacional exportando, como ya hemos señalado, un 80% de su producción.

La venta de los equipos de actuación se realiza a dos tipos de clientes: fabricantes y distribuidores de válvulas, así como a usuarios finales (plantas industriales de proceso que utilizan válvulas actuadas). Dispone de una red internacional de oficinas y distribuidores que apoyan localmente a sus clientes. Desde Europa hasta Asia, Oriente Medio, África, América y Oceanía, Centork da servicio a sus clientes, desde el primer contacto hasta la puesta en marcha y el mantenimiento de los equipos (véase el cuadro nº 9.6).

CUADRO nº 9.6
SÍNTESIS DE LA DEFINICIÓN DEL NEGOCIO

2009							
LÍNEAS DE PRODUCTO	% s/ ventas	SEGMENTOS DE CLIENTES	% s/ ventas	ÁMBITO GEOGRÁFICO	% s/ ventas	CANALES	COMPETIDORES
Actuadores Eléctricos serie 400	43,70%	Water	30%	España	27%	Fabricante valvulería y Distribuidor	Rotork
Actuadores Eléctricos serie 480	24,40%	Power & Industry	39%	Europa	48%		Auma
Actuadores Eléctricos serie 460	1,50%	Oil & Gas	23%	Asia y Oceanía	11%	Usuario Final	Limitorque
Actuadores Hidráulicos multivuelta serie 4H1 y CKH	15,90%	Marino	9%	Oriente Medio y África	7%		EIM
Posicionadores	6,90%			NAFTA	0%		Bernard
Actuadores neumáticos (serie 1600)	2,40%			América Latina	7%		
Reductores (gears)	1,40%			Otros	0%		
SPARES	2,00%						
REPAR-SAT-Servicio	1,80%						

La empresa se caracteriza por su pequeño tamaño con respecto a sus competidores; su 'juventud' respecto a sus competidores; tener un producto novedoso; y por su escasa implantación internacional. Tiene una importante visión exportadora, estando presente en múltiples países: Francia; Italia; China; Corea; Sudáfrica; México; Dubai; Chile, etc. Para la acción comercial en los distintos mercados, se designa a un responsable de su gestión. Esta acción comercial se basa en visitas comerciales tanto para la venta directa como para la búsqueda de distribuidores en los países que se identifiquen como de gran potencial.

En los países en los que se dispone de distribuidor se realizan visitas para motivar la venta de los productos de Centork. Se establece de forma periódica un plan de visitas por mercado y comercial.

Actualmente se han identificado una serie de mercados interesantes que se considera que van a tener un gran potencial en el futuro: mercados "export", con gran potencial y algún contacto (Turquía, Europa del Este, Alemania, y Chile); y mercados con gran futuro (Rusia y CEL, Brasil, Emiratos Árabes, Arabia Saudita, Sureste Asiático, e India).

Los gráficos 9.3 a 9.14 muestran la **evolución de las ventas y de los márgenes** por líneas de producto, por tipos de clientes-segmentos, y por zonas geográficas.

GRÁFICO 9.3
EVOLUCIÓN DE LA FACTURACIÓN POR LÍNEAS DE PRODUCTOS (en €)

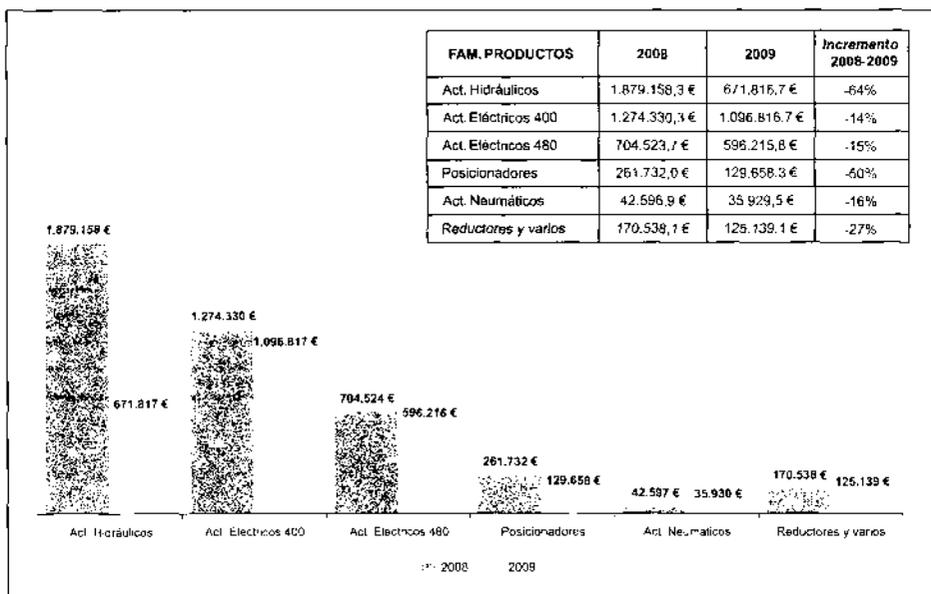


GRÁFICO 9.4
EVOLUCIÓN DE LA FACTURACIÓN POR LÍNEAS DE PRODUCTOS (en %)

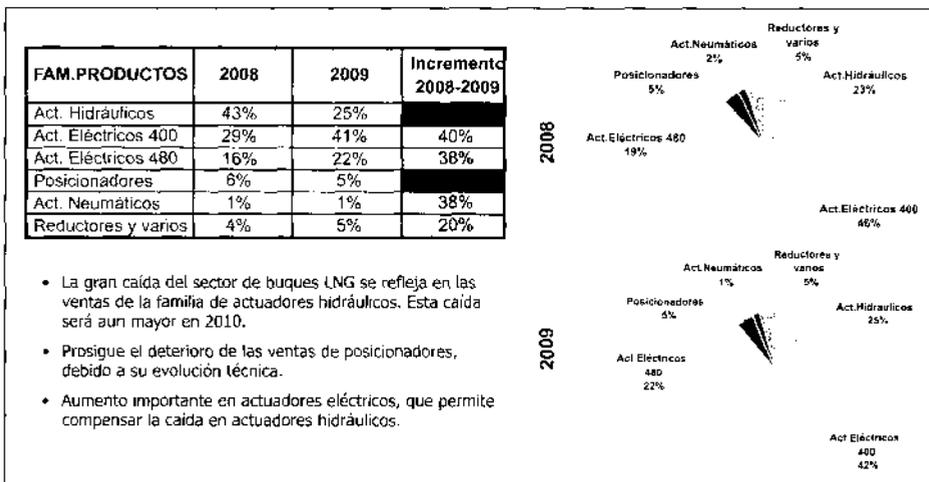


GRÁFICO 9.5
EVOLUCIÓN DE LOS MÁRGENES POR LÍNEAS DE PRODUCTOS (en €)

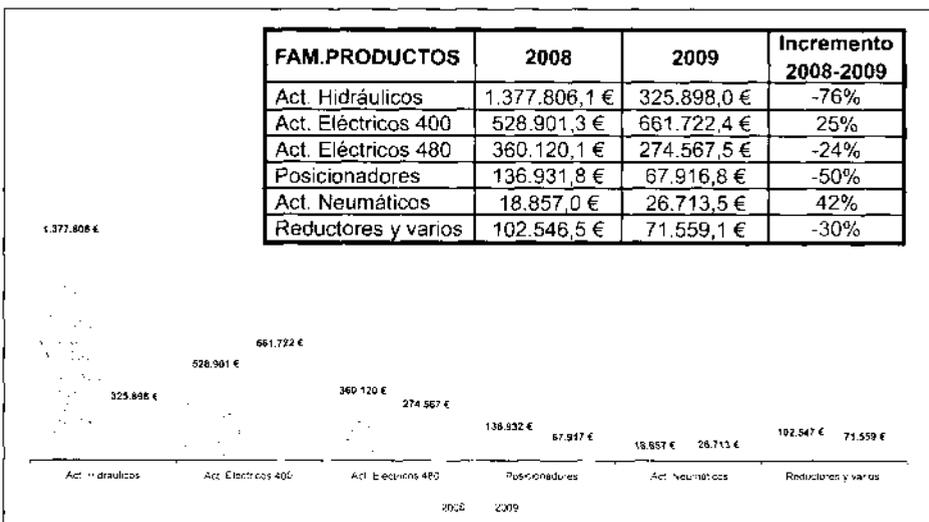


GRÁFICO 9.6
EVOLUCIÓN DE LOS MÁRGENES POR LÍNEAS DE PRODUCTOS (en %)

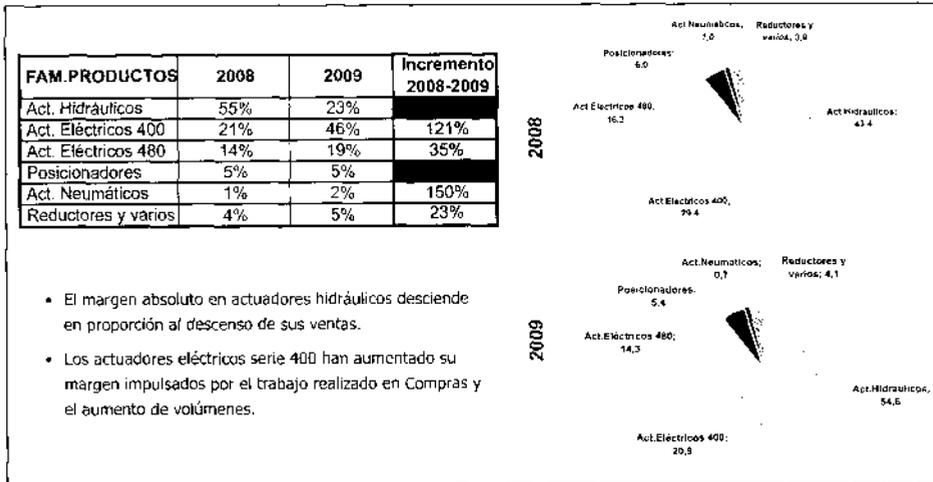


GRÁFICO 9.7
EVOLUCIÓN DE LA FACTURACIÓN POR TIPOS DE CLIENTES/ SEGMENTOS (en €)

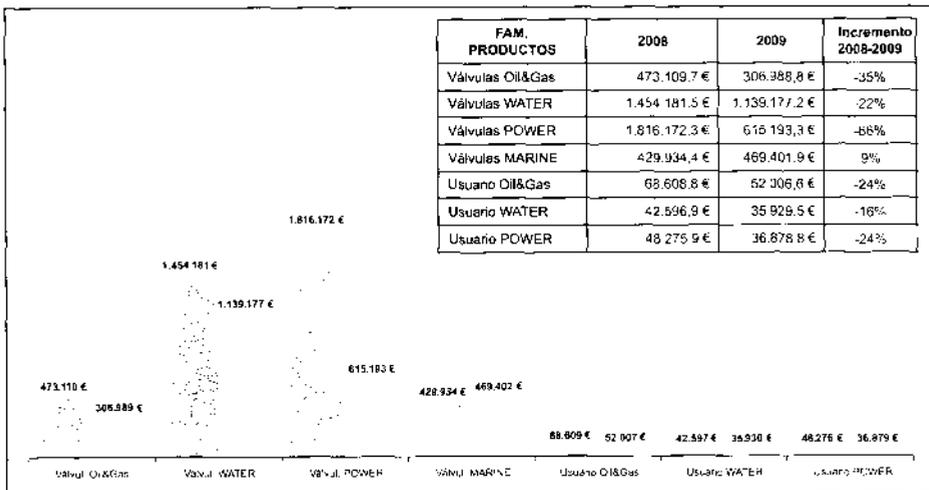


GRÁFICO 9.8
EVOLUCIÓN DE LA FACTURACIÓN POR TIPOS DE CLIENTES/
SEGMENTOS (en %)

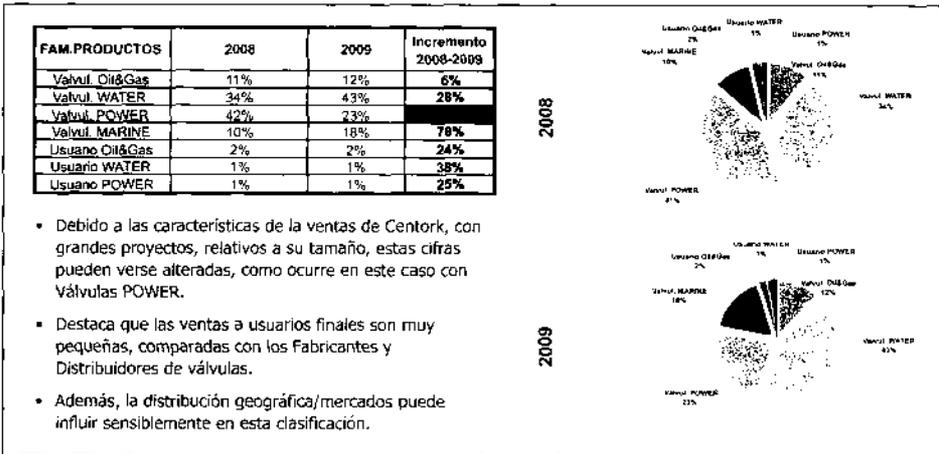


GRÁFICO 9.9
EVOLUCIÓN DE LOS MÁRGENES DE VENTAS POR TIPOS DE CLIENTES/
SEGMENTOS (en €)

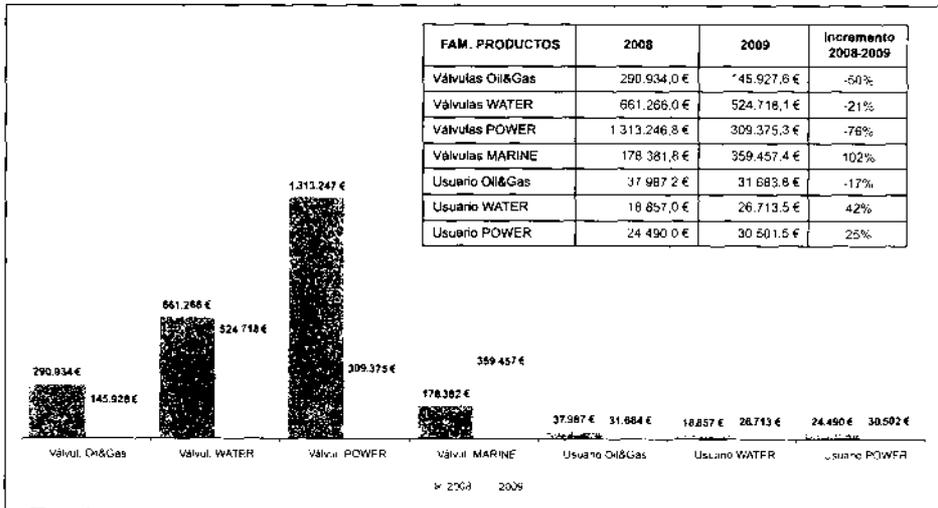


GRÁFICO 9.10
EVOLUCIÓN DE LOS MÁRGENES DE VENTAS POR TIPOS DE CLIENTES/
SEGMENTOS (en %)

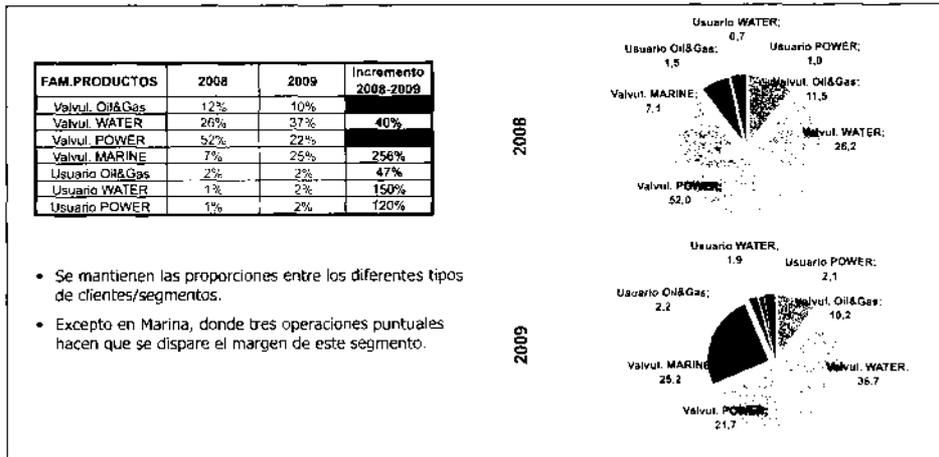


GRÁFICO 9.11
EVOLUCIÓN DE LA FACTURACIÓN POR ZONAS GEOGRÁFICAS (en €)

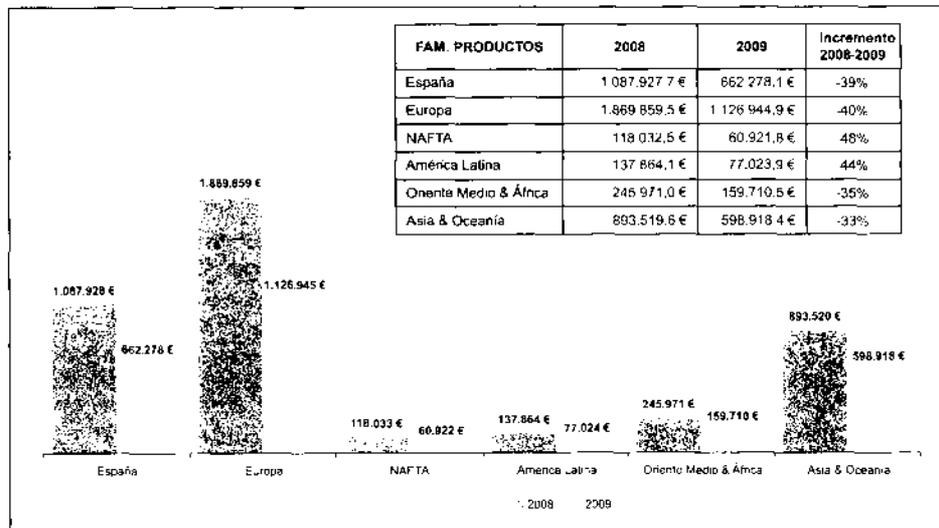


GRÁFICO 9.12
EVOLUCIÓN DE LA FACTURACIÓN POR ZONAS GEOGRÁFICAS (en %)

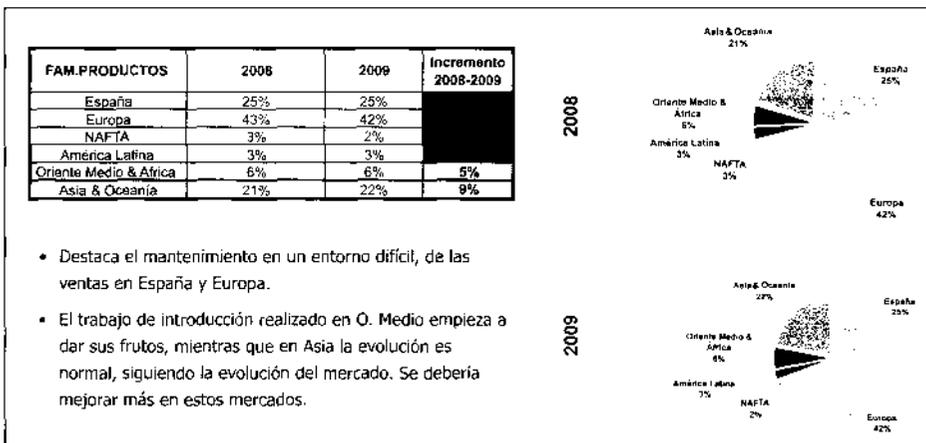


GRÁFICO 9.13
EVOLUCIÓN DE LOS MÁRGENES POR ZONAS GEOGRÁFICAS (en €)

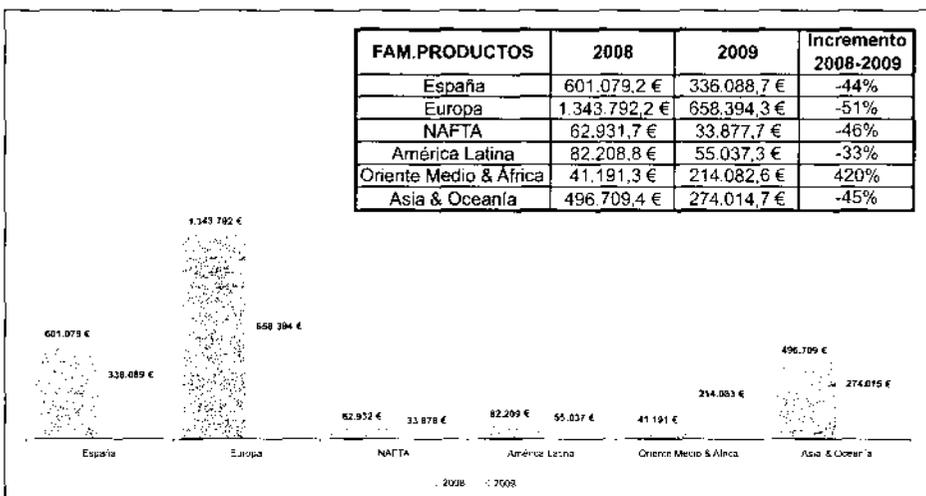
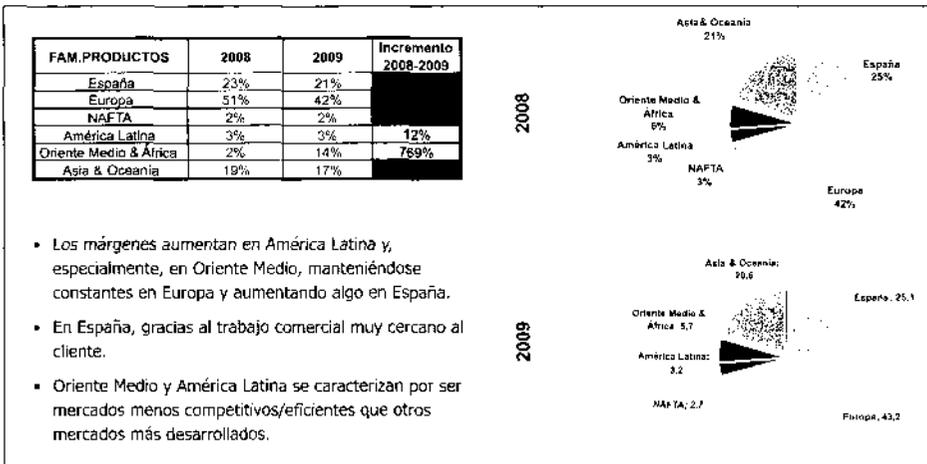


GRÁFICO 9.14
EVOLUCIÓN DE LOS MÁRGENES POR ZONAS GEOGRÁFICAS (en %)



A modo de **síntesis del análisis de la situación interna** destacamos las siguientes conclusiones:

- Descenso de la facturación, debido a la crisis, que ha propiciado una bajada de los márgenes, en términos absolutos: los posicionadores y actuadores hidráulicos son los que más han acusado la caída. *Oil & gas* es el segmento de mercado en el que las ventas han disminuido más.
- El 60% de las ventas se limitaron a Europa, aunque China, Corea, Oriente Medio y África han ido ganado peso en la facturación de la empresa. No obstante, la mayor parte de su facturación está concentrada en unos pocos países. Gran parte de la facturación se realiza directamente o a través de una red internacional de distribuidores. El 80% de la facturación se realiza a través de la venta a fabricantes de valvulería y distribuidores. El 17% de los clientes suponen más de un 80% de la facturación.
- Hay posibilidades de mejora en organización y distribución de funciones así como en la definición de una estrategia a largo plazo. Más concretamente, la empresa necesita: impulsar una visión a muy largo plazo; desarrollar el liderazgo y la toma de decisiones; desarrollar políticas de Recursos Humanos; aumentar la coordinación entre áreas y una mejor definición de las funciones; y propiciar una mejor gestión del conocimiento y formación de las personas.

9.2.2.2. *Análisis de la situación externa*

a) Caracterización del mercado:

- Tamaño total del mercado: 2.200 millones de dólares.
- Mercado con crecimientos superiores al sector de valvulería y al de bienes de equipo, en el que se inscribe. El porcentaje de válvulas que se automatizan es cada vez mayor. Esta tendencia se viene manteniendo en los últimos 20 años.
- El crecimiento medio en los últimos diez años ha sido del 12%. En cambio, en el último año, ha descendido un 20%.
- Mercado muy ligado a la inversión en grandes equipamientos, tanto pública (*utilities*) como privada (*utilities* y *oil&gas*). Muy influido por la concentración de las grandes empresas de *utilities* (petróleo, aguas, electricidad) y por la mayor o menor propiedad pública en estas empresas.
- Sector conservador con barreras de entrada técnicas (homologaciones) y resistencia al cambio. Se caracteriza por existir pocos competidores a nivel mundial. Además dos de ellos (Rotork y Auma) destacan por su mucho mayor tamaño respecto a los demás.

b) Análisis de los mercados geográficos, por líneas de productos:

- Como tendencias generales, se pueden resaltar las siguientes:
 - Globalización cada vez mayor del mercado de estos equipos.
 - Gran peso de China e India, que son el centro del mercado en Asia, concentrando a los fabricantes locales en sus propios mercados.
 - Presencia cada vez mayor de fabricantes chinos, indios y coreanos, que están introduciéndose con fuerza en este mercado.
 - Empuje de América Latina, sin llegar al nivel de Asia.
 - Crisis financiera que afecta sobre todo a Europa y NAFTA. Ralentización y retraso de las inversiones.
- Europa:
 - Mercado estable con competencia estable. Centork tiene una posición fuerte en España y menor en Europa.
 - Actuadores neumáticos y posicionadores con competencia deslocalizada cada vez más importante.

- Actuadores eléctricos e hidráulicos especiales más protegidos por tecnología y barreras de entrada.
 - NAFTA:
 - Actuadores neumáticos y posicionadores con competencia deslocalizada cada vez más importante.
 - Actuadores eléctricos e hidráulicos especiales más protegidos por tecnología y barreras de entrada.
 - Barreras técnicas específicas en USA y Canadá. Grandes fabricantes con presencia local. Cambio EUR/USD muy alto.
 - Posición de Centork muy débil en todos los productos.
 - América Latina:
 - Actuadores neumáticos y posicionadores con competencia deslocalizada cada vez más importante. Necesidad de socios locales.
- c) Análisis de los clientes.** Existen dos tipos de clientes claramente identificados:
- Fabricantes de válvulas y distribuidores de válvulas:
 - Grandes diferencias en tamaño y mercados entre ellos.
 - Diferencias técnicas importantes entre las válvulas, según mercado (petróleo, agua, vapor, química...).
 - El componente técnico de la venta varía mucho, sobre todo según sector y, en menor medida, en función del tamaño del cliente.
 - En sectores de menor valor añadido (*agua y utilities*), las principales motivaciones de compra son el precio y el servicio, mientras que en los de mayor valor (*oil&gas, marine y, en menor medida, en power*) se valora la calidad y el servicio. El gráfico 9.15 profundiza en el análisis de los segmentos de clientes.
 - Usuarios finales:
 - Empresas, en general de gran tamaño debido a la consolidación del sector, excepto en aguas.
 - Diferencias técnicas importantes según sector y/o mercado.
 - Principales motivaciones de compra: calidad y servicio.

d) Unidad de toma de Decisión (UTD):

- A los dos tipos de clientes anteriores se suma la ingeniería-constructora, que construye la planta de proceso y que especifica los equipos y compra las válvulas.
- A su vez estas ingenierías también están especializadas por sectores.
- La toma de decisión y la especificación (*vendor list*) se realiza a nivel de usuario final y de la ingeniería constructora, especialmente en los grandes proyectos.
- En el mercado de proyectos menores o de válvulas más pequeñas o de menor responsabilidad, la decisión se traslada más al suministrador de la válvula, que puede elegir entre sus proveedores.
- Por todo ello, la UTD va desde el fabricante o distribuidor de válvulas al usuario final pasando por la ingeniería constructora.

e) La competencia:

- Para el volumen de mercado existente, hay pocos competidores.
- En los últimos años está aumentando la concentración a través de la compras de empresas: tanto Rotork como Auma en estos últimos años han adquirido empresas del sector para propiciar su crecimiento.
- Como ya se ha citado, existen competidores asiáticos, principalmente fabricantes chinos e indios. Hacen unos actuadores especiales (cuarto de vuelta) que no se han desarrollado en Europa. Son líderes en este producto.

En síntesis, las principales conclusiones del análisis externo son las siguientes:

- Agua: se esperan importantes inversiones, sobre todo en África, Asia, América y Europa. Tendrán especial importancia las zonas en las que el agua es un recurso escaso.
- *Power generation*: se espera un incremento de la demanda energética a nivel mundial, principalmente en los países no OCDE. Se prevén inversiones coincidentes con la recuperación económica.
- Industria. En "Acero": tendencia alcista de la producción y se prevén inversiones en China. En "Química": sector con crecimientos importantes, si bien ha sufrido con la crisis y el aumento de los costes.

GRÁFICO 9.15
ANÁLISIS DE LOS SEGMENTOS E IDENTIFICACIÓN DE VENTAJAS
Y DESVENTAJAS COMPETITIVAS

	Segmento			Valor	%	Centork		PRINCIPAL COMPETIDOR		CENTORK FRENTE A PRINCIPAL		
						PUNTOS FUERTES	PUNTOS DEBILES	PUNTOS FUERTES	PUNTOS DEBILES	VC	DC	
Water	26%	19%	49%	Calidad de producto	10%	X	X	XX			X	
				Calidad de servicio	5%		X		X			
				Imagen de marca	30%		A	X				X
				Precio (real o percibido)	55%	XX		X			X	
				Total	100%							
Power + Industry	31%	29%	26%	Calidad de producto	12.5%	X	X	XX			X	
				Calidad de servicio	12.5%		X	X	X		X	
				Imagen de marca	40%		X	X			X	
				Precio (real o percibido)	35%	X			X	X		
				Total	100%							
Oil & Gas	37%	46%	21%	Calidad de producto	35%	X	X	XX			X	
				Calidad de servicio	15%		X	X			X	
				Imagen de marca	40%		X	X			X	
				Precio (real o percibido)	10%	X			X	X		
				Total	100%							
Marino y varios	6%	6%	11%	Calidad de producto	30%	XX		X		X		
				Calidad de servicio	20%		X	X			X	
				Imagen de marca	40%		X	X	X		X	
				Precio (real o percibido)	10%	X			X	X		
				Total	100%							

- *Oil & gas*: se espera crecimiento en el consumo de gas, tras el descenso de 2008 y 2009. Hay numerosos proyectos de plantas y buques gaseros.
- Marino: tras años de crecimiento, la construcción naval ha bajado en los últimos años.
- Gran importancia de los prescriptores en la toma de decisión, salvo en el *Oil & gas* donde el usuario es el que mayor peso tiene. Los valvuleros³ únicamente tienen alta importancia relativa en *water*. En otros sectores, hay casos específicos de alta tecnología en los que los valvuleros pueden tener mayor peso que en lo que se refleja en términos generales.
- Dependiendo del sector, los aspectos más valorados son: la imagen de marca (*Power & industry*, *Oil & gas*, Marino y *water*); el precio (*Water* y *Power & industry*); y la calidad de producto (*Oil & gas* y Marino). Centork dispone de ventaja competitiva clara en precio en los segmentos de *Power & Industry*, *Oil & Gas*, y Marino (gráfico 9.15).

³ Vía por la que Centork entra en el mercado.

9.2.3. Diagnóstico de la situación

En un plan internacional, el diagnóstico de la situación lo haremos mediante el *sempiterno* DAFO pero apoyado en una herramienta que nos permita diagnosticar nuestra adecuación a los diferentes mercados analizados: la matriz de adecuación.

9.2.3.1. DAFO

En el cuadro nº 9.7 mostramos las oportunidades y amenazas detectadas en el análisis externo y en el cuadro nº 9.8 las fortalezas y debilidades de Centork en 2010.

9.2.3.2. Adecuación de CENTORK a los diferentes mercados

Los gráficos 9.16 y 9.17 muestran los resultados del diagnóstico de adecuación de Centork a los diferentes mercados analizados.

CUADRO nº 9.7
OPORTUNIDADES Y AMENAZAS

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> • Inversiones en infraestructuras para aguas: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Países sin infraestructuras suficientes. ▪ Renovación de infraestructuras obsoletas. • Incremento importante de la demanda de energía en países no OCDE. • Inversiones importantes en generación de energía en países industrializados (Ej. EE.UU.). • Inversiones en plantas de licuefacción y buques gaseros. • Crecimiento económico en países emergentes y BRIC. • Importancia creciente de la concienciación con el medio ambiente-> búsqueda de energías y procesos limpios que llevan a la renovación de las infraestructuras (sobre todo en Europa y América del Norte). • Nuclear. • Aumento de la automatización de procesos. • Previsible incremento de la importancia del mantenimiento. • Tendencia hacia un aumento de la demanda de mantenimiento. 	<ul style="list-style-type: none"> • Enfriamiento generalizado del mercado (reducción de la inversión) en respuesta a la crisis. • Incremento de la influencia de la figura del prescriptor. • Concentración de la decisión de compra. • Ralentización de la inversión naval. • Concentración de la oferta. Concentración de los competidores. • Grado de concentración de proveedores alto. • Costes de la materia prima. • Entrada de fabricantes asiáticos (y la producción en Asia de los competidores habituales). • Evolución técnica (por mayor inversión en I+D) de los principales competidores.

CUADRO nº 9.8
FORTALEZAS Y DEBILIDADES DE CENTORK

PUNTOS FUERTES	PUNTOS DÉBILES
<ul style="list-style-type: none"> - Dispone de un buen producto y un catálogo amplio. - Customización y modularidad del producto. - Rentabilidad actual. - Implicación del equipo humano de Centork. - Experiencia en el sector. - Calidad del producto. 	<ul style="list-style-type: none"> - Inferior imagen de seguridad y confianza que los competidores directos. - Nivel de servicio por debajo de lo necesario. - Reducción de márgenes. - Estructura comercial no óptima. - Crecimiento inferior al del mercado. - Gran dependencia del segmento marino. - No estamos en masa crítica. - Reducido poder de negociación con clientes y proveedores. - Reducida capacidad de captación de nuevos clientes.

GRÁFICO 9.16
ANÁLISIS DE LA ADECUACIÓN DE CENTORK A LOS DIFERENTES MERCADOS ANALIZADOS

ATRACTIVO DEL MERCADO										
CRITERIOS para evaluar el ATRACTIVO DEL MERCADO de CENTORK	% Pond.									
		4	3	2	3	1	5			
		España y Portugal	Europa (Directa)	Europa (Distribución)	USA	Asia	Oriente Medio	América del Sur		
Tamaño del mercado (nivel de desarrollo)	30	1	3	2	2	3	2	1		
Evolución previsible del mercado	15,5	1	1	2	2	3	2	2		
Importancia de los competidores	-33	2	2	2	3	3	2	2		
Similitud, proximidad socio-econ.-cultural	23,5	3	2	2	1	1	1	2		
Total	100	48	52	35	12	55	58	58		

ADECUACIÓN AL MERCADO										
CRITERIOS para evaluar la ADECUACIÓN AL MERCADO de CENTORK	% Pond.									
		4	3	2	3	1	5			
		España y Portugal	Europa (Directa)	Europa (Distribución)	USA	Asia	Oriente Medio	América del Sur		
Aprovechamiento de nuestras fortalezas	40	2	2	1	1	1	2	2		
Viablez económica-financiera	60	3	2	3	2	2	2	1		
Total	100	260	200	220	160	160	200	140		

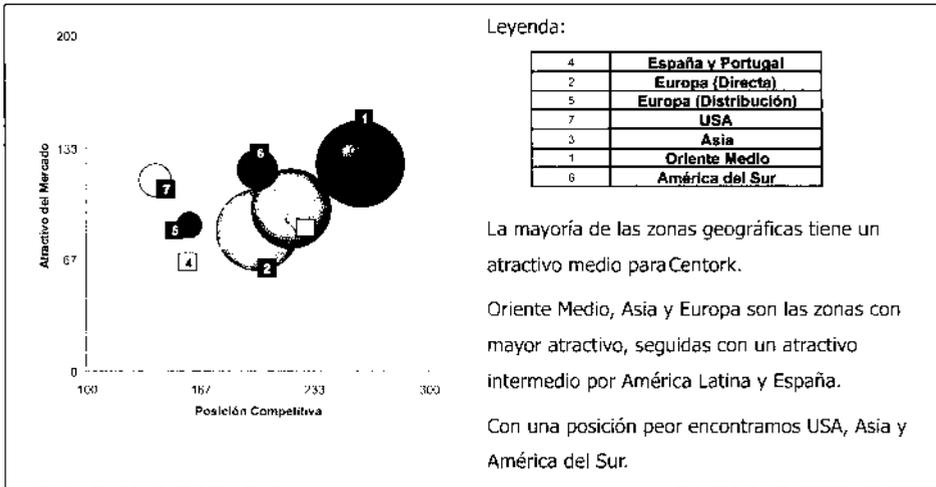
Aportación de las distintas líneas de producto a la facturación total de Centork										
Importancia relativa de cada línea	100 0%									
		4	3	2	3	1	5			
		España y Portugal	Europa (Directa)	Europa (Distribución)	USA	Asia	Oriente Medio	América del Sur		
		24	22	21	2	22	6	3		

La mayoría de las zonas geográficas tiene un atractivo medio, para Centork.

Europa y Portugal son las zonas con mayor atractivo, seguidas con un atractivo intermedio por Oriente medio, Europa (distribución) y Europa (directa).

Con una posición peor encontramos USA, Asia y América del Sur.

GRÁFICO 9.17

ADECUACIÓN DE CENTORK A LOS DIFERENTES MERCADOS ANALIZADOS**9.2.4. Objetivos estratégicos**

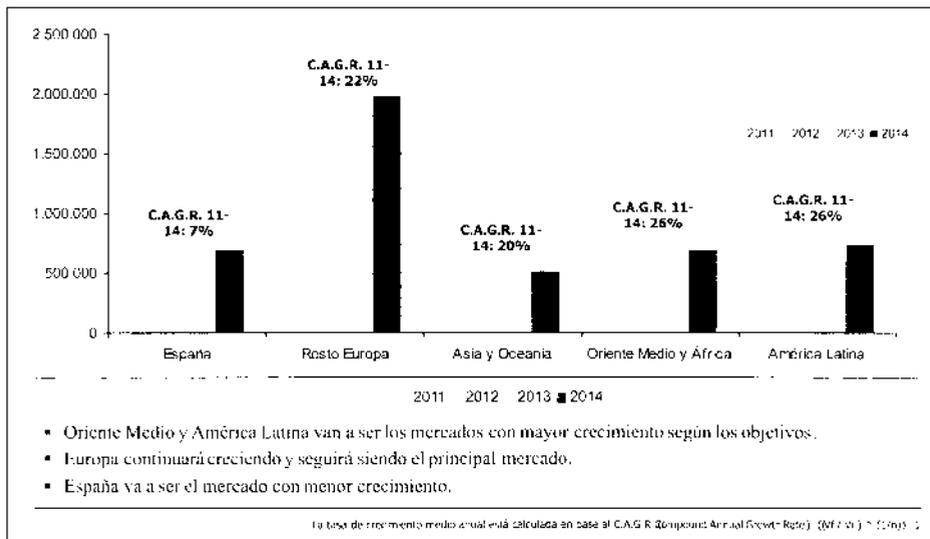
Los objetivos que se fijó la Dirección fueron coherentes con su **visión** para Centork en el largo plazo: ser una empresa global, innovadora, referente mundial en actuación de válvulas, que desea crecer rentablemente.

El cuadro nº 9.9 expone los principales **objetivos cualitativos** que, derivados de su visión, se compromete la Dirección a que sean guía para la toma de decisiones estratégicas en el horizonte de este plan pero que no se plantea cuantificarlos porque *"le costaría más la salsa que los caracoles"* y, por supuesto, los **objetivos cuantitativos** para el horizonte del plan. Estos objetivos se ven complementados con los que ofrece el gráfico 9.18, por zonas geográficas.

CUADRO nº 9.9
OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DE CENTORK

OBJETIVOS CUALITATIVOS	OBJETIVOS CUANTITATIVOS
<ul style="list-style-type: none"> • Mejorar la notoriedad y la imagen de marca. • Impulsar un cambio en la organización para que permita a la empresa orientarse hacia nuevos mercados y hacia la internacionalización. • Aumentar la presencia de la empresa en los mercados exteriores incrementando las ventas al exterior. • Establecer alianzas para lograr la masa crítica. • Fidelizar más a nuestros clientes. 	<ul style="list-style-type: none"> • A alcanzar los ingresos esperados para 2014 con un crecimiento medio anual del 27%. • Crecimiento impulsado por las zonas prioritarias de crecimiento (Asia, Oriente Medio y Sudamérica) con crecimientos superiores al 30% anual. • Rentabilidad bruta del 48-50%.

GRÁFICO 9.18
OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DE CENTORK POR ZONAS GEOGRÁFICAS



9.2.5. Estrategia de internacionalización

Una vez decididos los objetivos (**el qué** queremos conseguir) debemos explicitar la estrategia que nos planteamos seguir (**cómo** lo vamos a conseguir): mercados a abordar (elección y priorización de los mismos), segmentos elegidos y la forma de posicionarnos en ellos, cómo vamos a abordarlos (elección de la forma de entrada y el posible apoyo en aliados), la estrategia comercial y de marketing, cómo nos vamos a organizar, etc.

En las páginas siguientes se detallan las decisiones estratégicas adoptadas por Centork en el ámbito de este plan internacional, explicitando previamente (cuadro nº 9.10) el perfil futuro de negocio que se obtendría tras la culminación de este plan.

9.2.5.1. Perfil futuro del negocio

CUADRO nº 9.10
PERFIL FUTURO DEL NEGOCIO DE CENTORK

CENTORK LÍNEAS DE ACTIVIDAD/PRODUCTO	CRECIMIENTO ANUAL (%)	% Fact	SEGMENTOS CLIENTELA	ÁMBITO GEOGRÁFICO	CANALES	TECNOLOGÍA	COMPETIDORES
Actuadores Hidráulicos Ventas: 1.88 Mill. €	+20%	43,4%	OEM (Fab. Válv.) Ingenierías Usuario final Distribuidores	España Europa USA (+ Canadá) O. Medio & África Asia Sudamérica	Delegaciones Distribuidores	Act. Elect. (MECÁNICA) ELECTRO-hidráulica (Electrónica) Servicio (Ingeniería)	Rotork Auma Bernard EMG-DREHM Limtorque EIM
Actuadores Eléctricos Serie 400 Ventas: 1,27 Mill. €	+20%	23,4%	OEM (Fab. Válv.) Ingenierías Usuario final Distribuidores	España Europa USA (+ Canadá) O. Medio & África Asia Sudamérica	Delegaciones Distribuidores	Act. Elect. (MECÁNICA) Centronik - BUS (Electrónica) Retrofitting (Ingeniería) Servicio (Ingeniería)	Rotork Auma Bernard EMG-DREHM Limtorque EIM
Actuadores Eléctricos Serie 480 Ventas: 2,71 Mill. €	+20%	10,3%	OEM (Fab. Válv.) Ingenierías Usuario final Distribuidores	España Europa USA (+ Canadá) O. Medio & África Asia Sudamérica	Delegaciones Distribuidores	Act. Elect. (MECÁNICA) Centronik + BUS (Electrónica) Retrofitting (Ingeniería) Servicio (Ingeniería)	Rotork Auma Bernard EMG-DREHM Limtorque Koreanos (Naah, HKC, York...)
Posicionadores Ventas: 261.000 €	+20%	6,0%	OEM (Fab. Válv.) Ingenierías Usuario final Distribuidores	España Europa USA (+ Canadá) O. Medio & África Asia Sudamérica	Delegaciones Distribuidores	Tecnología Digital Tecnología Piezo Electrica Integración con AN	Eckardt Sement SMC PMV Otros
Actuadores Neumáticos Ventas: 43.500 €	+20%	1,1%	OEM (Fab. Válv.) Ingenierías Usuario final Distribuidores	España Europa USA (+ Canadá) O. Medio & África Asia Sudamérica	Delegaciones Distribuidores	Mecánica Soluciones (Ingeniería) Integración (Ingen.)	BETTIS BIFI ROTCORK (Fluirsystem) SMC PROCONTROL SERVOVALVE
Reductores y Válvulas Ventas: 171.000 €	+20%	3,9%	OEM (Fab. Válv.) Ingenierías Usuario final Distribuidores	España Europa USA (+ Canadá) O. Medio & África Asia Sudamérica	Delegaciones Distribuidores	Mecánica Servicio (Ingeniería) Integración (Ingen.)	AUMA OPPERMAN MAST ROTCORK ASIA

9.2.5.2. Estrategia de crecimiento

Un crecimiento vía desarrollo interno, de forma exclusiva, no es viable para Centork por lo que se hace necesario plantearse opciones de crecimiento externo y, por tanto, la búsqueda de aliados operativos y/o estratégicos, con el fin de poder alcanzar los objetivos estratégicos que se ha marcado.

Se barajan como las opciones más adecuadas para Centork las siguientes:

- Aliarse con empresas que dispongan de gamas complementarias.
- Aliarse con empresas que le aporten proyección internacional (y masa crítica) rápida y eficientemente.
- Aliarse con algún gran grupo internacional (fabricante), para completar su portafolio de productos.

Será necesario, por tanto, que el plan de acciones incluya la necesidad de identificar aliados potenciales para Centork en cualquiera de estas tres posibles vías con el fin de iniciar el acercamiento a dichas empresas con el fin de abrir un posible proceso de alianza con ellas.

CUADRO nº 9.11
ESTRATEGIA DE CRECIMIENTO DE CENTORK, POR MERCADOS

Mercados Geográficos	Desarrollo Interno	Desarrollo Externo
Europa	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mayor labor comercial-visitas ▪ Marketing (valve world, fluidex...) ▪ Mailings a distribuidores de válvulas ▪ Concentración en FR DE-IT. Países del Este - Rusia 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Alianza con Valmetek → Quizás CK Italia
Asia y Oceanía	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Proactivos en Sureste asiático, incluido Australia 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mayor desarrollo en China → Quizás CK China
Oriente Medio y África	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Concentrar en: RSA, FAO, Kuwait e Irán 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ver Evolución de FC I-Dubai para alianza operativa comercial y servicios
América Latina	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mayor labor comercial-visitas ▪ Conseguir distribuidores en PE, CO, J(C) y ARGENT ▪ Consultar Brasil y ver México. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ver Evolución de Interfluid para alianza operativa comercial y servicios

CUADRO n° 9.12
EJEMPLO DEL PERFIL DEL ALIADO QUE DEFINIÓ, EN CADA CASO

Alianza para XX					
Centrar con más fuerza (valor comercial) y perfil					
Perfil del aliado	Motivación	Beneficios a obtener	Beneficios a ofrecer	Tipología de alianza	Hitos, plazos y responsables
<ul style="list-style-type: none"> Agentes comerciales localizados allí donde queremos comercializar nuestros productos que cumplan las siguientes características (...) Proveedores de (...) localizados en (...) que cumplan las siguientes características (...) 	<ul style="list-style-type: none"> Comercial: facilitamos la entrada en nuevos mercados Costes: ser más competitivos (precio y plazo) 	<ul style="list-style-type: none"> Obtener conocimientos sobre el mercado Aprovechar sus recursos y know-how Possibilidad de aprovechar su estructura (en caso de existir) 	<ul style="list-style-type: none"> Ingresos adicionales. 	<ul style="list-style-type: none"> Estratégica. 	<ul style="list-style-type: none"> Preparación propuesta de valor. Reuniones al mes siguiente Prototipo de acuerdos interacciones (...)

9.2.5.3. Estrategia competitiva

Focalización:

La estrategia competitiva que seguirá Centork en los mercados estratégicos a los que se va a dirigir va a ser una estrategia de focalización, es decir especializándose⁴ en nichos de mercado muy reducidos donde la adaptación de Centork a las necesidades de los clientes es superior a la competencia.

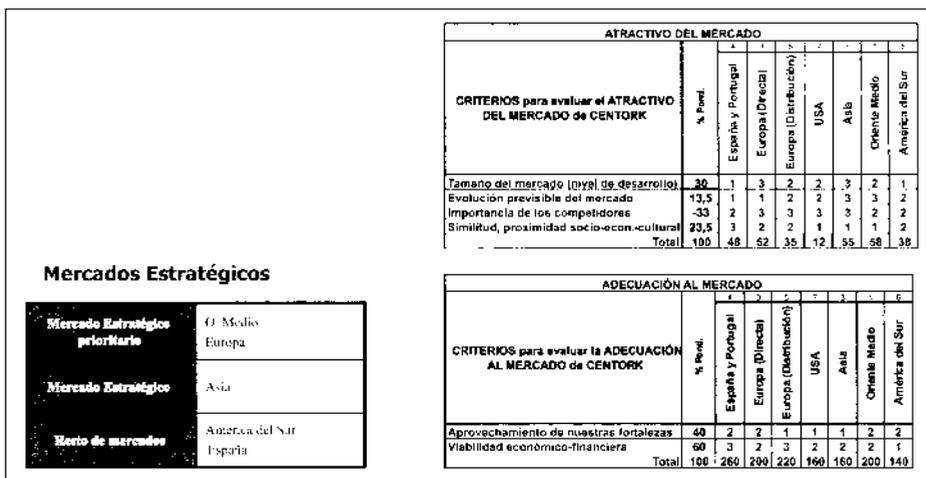
A pesar de que la focalización en un nicho de mercado pueda parecer una limitación, en realidad el mercado potencial es amplio ya que se abordará con un alcance casi mundial.

9.2.5.4. Estrategia cartera

A partir de los resultados obtenidos en el gráfico 9.19, se decidió que Oriente Medio y Europa fueran los mercados estratégico-prioritarios de Centork en el horizonte de este plan, mientras que Asia sería un mercado sólo estratégico. De forma que, América del Sur e incluso España no constituirían mercados estratégicos para Centork en los tres próximos años.

⁴ La especialización va a hacer necesario invertir en certificaciones (por ej.: GHOST en Rusia), aspecto éste que se tuvo en cuenta en el plan.

GRÁFICO 9.19
ESTRATEGIA DE CARTERA: IDENTIFICACIÓN DE MERCADOS ESTRATÉGICOS PARA CENTORK



9.2.6. Estrategias funcionales

9.2.6.1. Estrategia comercial

El que Centork siga esta estrategia comercial implica que:

A nivel de producto:

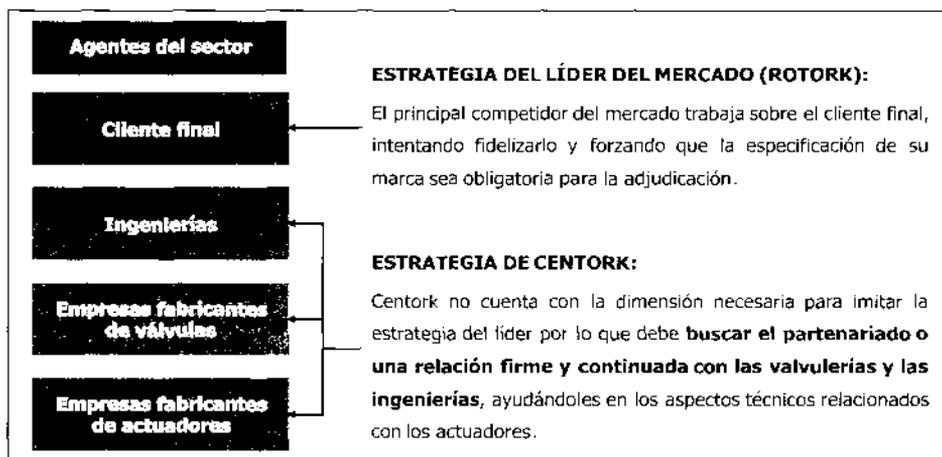
- El producto debe contar con una gran modularidad que permita plazos de entrega muy cortos, cubriendo una extensa gama de producto.
- Ser capaces de adaptar *customizar* el producto a las necesidades de los fabricantes de válvulas y las ingenierías.
- Buscar la competitividad en precio del producto en los mercados especialmente sensibles a este factor, apoyándonos en la modularidad y una correcta gestión de compras y producción.

A nivel comercial:

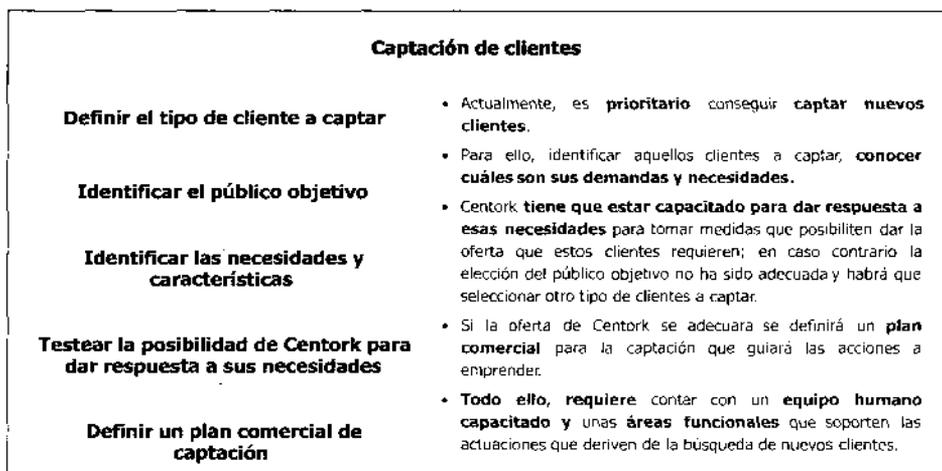
- Es necesaria una mayor cercanía al fabricante de válvulas y a sus problemáticas técnico-comerciales.

- Es preciso buscar una colaboración estrecha con las ingenierías para el desarrollo de soluciones técnicas innovadoras y más cercanas a Centork.
- Aprovechar la oportunidad que supone que los servicios asociados a los fabricantes y distribuidores de válvulas (puesta en marcha, formación, servicio ante usuario final, *retrofitting...*) estén adquiriendo una mayor importancia.

CUADRO nº 9.13
ESTRATEGIA COMERCIAL



CUADRO nº 9.14 (A)
ESTRATEGIA COMERCIAL: CAPTACIÓN DE CLIENTES



CUADRO nº 9.14 (B)
ESTRATEGIA COMERCIAL: CAPTACIÓN DE CLIENTES

Captación de clientes	
<p>CAPTACIÓN</p> <p>Conseguir "activamente" nuevos clientes: establecer una estrategia de acercamiento directo (comercial y comunicación).</p>	<p>Conseguir "pasivamente" nuevos clientes: definir un posicionamiento adecuado, potenciar imagen y notoriedad de Centork y establecer estrategia de comunicación para que los clientes contacten con nosotros.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Para una captación partiendo de la situación actual, además de definir un plan comercial adecuado, es necesario invertir en la acción comercial activa. • Ante la necesidad de inversión comercial y, con la finalidad de maximizar los recursos comerciales, se focalizarán en aquellos segmentos de clientes potenciales más accesibles. • Mientras que con el resto se será más reactivo, esperando que con acciones de marketing acudan a Centork.

9.2.6.2. Estrategia de marketing

CUADRO nº 9.15 (A)
ESTRATEGIA DE MARKETING: POSICIONAMIENTO

La estrategia de posicionamiento supone definir cómo queremos que nos perciba el mercado, es decir, **con qué atributos de imagen queremos que relacione nuestros productos y servicios**.

La **posición competitiva** de Centork **con respecto al principal competidor es peor**; pero **tampoco es mejor que la del resto de los competidores del mercado**.

Por ello, y visto que no podemos superar a la competencia en **aspectos tangibles** como las condiciones económicas o la calidad del producto, **deberemos optar por diferenciarnos via activos intangibles** (imagen, servicio, relaciones, ...).

The diagram consists of a large, textured upward-pointing arrow. At the base of the arrow, there are two boxes: 'Valor de producto' on the left and 'Valor económico' on the right. At the tip of the arrow, the text 'Valor intangible' is written.

CUADRO n° 9.15 (B)
ESTRATEGIA DE MARKETING: POSICIONAMIENTO

Dadas las fortalezas y debilidades analizadas anteriormente, se ha considerado que la mejor opción estratégica es **buscar posicionar a Centork en el atributo de calidad de servicio al cliente**, tal y como viene reflejado a continuación:

MEJORAR LA CALIDAD DE SERVICIO:

- Tecnificando más el proceso de venta (+ apoyo Oficina Técnica).
- Dotándonos de los medios informáticos precisos para conseguir una mejor coordinación y control del proceso de servicio al cliente.
- Mejorando sustancialmente la logística (gestión de stocks y distribución física).
- Mejorando la gestión del conocimiento (formación, coaching, etc.).

Las estrategias comercial y de posicionamiento elegidas tienen una implicación directa en la estrategia de productos que debe seguir la compañía en los nuevos mercados. De hecho, el conseguir reforzar el posicionamiento de Centork como proveedor preferente de los fabricantes y distribuidores de válvulas y las Ingenierías, implica la necesidad de mejorar el producto a tres niveles:

- Se debe contar con un producto MODULAR.
- Se debe poder responder a las necesidades de los clientes, ofreciendo un producto CUSTOMIZADO.
- Para poder competir en los nuevos mercados, es necesario contar con las HOMOLOGACIONES TÉCNICAS ESPECÍFICAS.

9.2.6.3. Estrategia de Recursos Humanos

Un tema de importancia clave para hacer posible la puesta en marcha de las estrategias definidas en el Plan Estratégico de Internacionalización es seguir una adecuada estrategia de motivación del personal.

La motivación de los recursos humanos implica la búsqueda de su satisfacción, por lo que se considera que la política de recursos humanos de Centork tiene que avanzar más decididamente en distintos cam-

pos que se ha demostrado tienen un efecto positivo en la satisfacción de los profesionales, como son:

- La dirección por objetivos.
- La retribución variable.
- La valoración del desempeño.
- Los planes de carrera.
- Las promociones internas.
- La formación del personal.

Aunque ya se ha trabajado en esta dirección, en Centork consideramos que se debe profundizar y sistematizar más. Para lo cual se han definido dos objetivos principales con los que iniciar el camino:

- La descripción, definición y evaluación del puesto de trabajo, como herramientas clave para conseguir una organización ágil y sin complejos.
- La evaluación del desempeño, a todos los niveles, para obtener personas polivalentes que puedan adaptarse a un entorno cambiante y de clara vocación internacional.

9.2.7. Decisiones operativas

Como en todo plan, a las decisiones estratégicas (objetivos y estrategias) deben seguirle las decisiones operativas, esto es, los planes de acción (qué vamos a hacer, quién va a ser el responsable de su cumplimiento, para qué fecha debe estar terminado), su priorización y el presupuesto y cuenta de explotación previsional. A continuación presentamos los planes de acción y su priorización.

9.2.7.1. Planes de acción

CUADRO n° 9.16 (A)
PLANES DE ACCIÓN

ESTRATEGIA	ACCIÓN	RESPONSABLE	PLAZO
1 Generar canales de venta en los mercados objetivo	Buscar distribuidores en Chile		
	Buscar distribuidores en Perú		
	Buscar distribuidores en Colombia		
	Buscar distribuidores en Brasil		
	Buscar distribuidores en Arabia Saudi		
	Buscar distribuidores en Emiratos Árabes		
2 Consolidar las relaciones con los distribuidores actuales en Asia y Oceanía	Establecer un calendario de contactos para profundizar la relación con los distribuidores coreanos y chinos		
	Ferias conjuntas. Invitación a España		
3 Completar la red de distribución en Asia y Oceanía	Buscar distribuidores en Vietnam		
	Buscar distribuidores en Singapur		
	Buscar distribuidores en Indonesia		
	Buscar distribuidores en Australia		

CUADRO n° 9.16 (B)
PLANES DE ACCIÓN

ESTRATEGIA	ACCIÓN	RESPONSABLE	PLAZO
Ampliar el conocimiento actual sobre los mercados potenciales.	Investigar si existen estudios de mercado sobre el mercado India disponibles.		
	Pedir presupuesto a organizaciones como el ICFEX, Cámara de Comercio o similares por un estudio ad-hoc para Centork.		
	Identificar las principales ferias sectoriales que tienen lugar en India.		
	Identificar contactos entre las Ingenierías de Aguas, las Ingenierías Power y las Ingenierías de Oil&Gas.		
	Intentar ampliar el conocimiento sobre los mercados de aguas, power y oil&gas.		
	Efectuar visitas a los contactos para identificar posibles oportunidades comerciales en cada sector.		
	Organizar un plan de trabajo para explotar los nichos de mercado de mayor interés para Centork.		

CUADRO n° 9.16 (C)
PLANES DE ACCIÓN

ESTRATEGIA	ACCIÓN	RESPONSABLE	PLAZO
Establecer alianzas estratégicas y/o operativas con empresas	Identificar empresas con una gama de productos complementaria a la de Centork		
	Identificar empresas de sectores afines con una presencia importante en alguno de los mercados objetivo.		
	Abrir un dossier de cada uno de los potenciales aliados e investigarles vía fuentes secundarias (estrategia seguida, productos, mercados, aliados, etc.).		
	Seleccionar los aliados potenciales e identificar la persona de contacto en cada empresa.		
	Establecer los objetivos que persigue Centork en cada negociación.		
	Iniciar el contacto con la empresa		
	Si el primer contacto fuera positivo, iniciar el proceso de alianza.		

CUADRO n° 9.16 (D)
PLANES DE ACCIÓN

ESTRATEGIA	ACCIÓN	RESPONSABLE	PLAZO
Adaptar el producto a las nuevas necesidades	Poner en marcha un proyecto interno de innovación en la modularización de los productos.		
	Identificar claramente, por cada país objetivo, las certificaciones y homologaciones necesarias.		
	Identificar la empresa que pueda asesorar a Centork en como cumplir con las certificaciones y homologaciones seleccionadas.		
	Visitar a los principales clientes de ingeniería y fabricantes y diagnosticar sus necesidades en cuanto a productos.		
	Elaborar un listado de especificaciones a cumplir por los productos que se quieren customizar para cada cliente.		

CUADRO n° 9.16 (E)
PLANES DE ACCIÓN

ESTRATEGIA	ACCIÓN	RESPONSABLE	PLAZO
Apoyar una mayor calidad de servicio a los clientes, diferencial con respecto de la competencia	Determinar el alcance idóneo del SAT, con la idea de ampliar los servicios prestados en la actualidad.		
	Contrastar con un cliente fiel e histórico de Centork la aportación de valor al cliente que supondrían las mejoras propuestas.		
	Definir un nuevo SAT ampliado e identificar los cambios necesarios a realizar en la empresa para dar el servicio.		
	Diseñar un plan de mejora de la calidad de servicio.		
	Puesta en marcha del plan de mejora de la calidad de servicio.		

CUADRO n° 9.16 (F)
PLANES DE ACCIÓN

ESTRATEGIA	ACCIÓN	RESPONSABLE	PLAZO
Mejorar la imagen de la compañía en los mercados potenciales.	Rediseñar la página web, incorporación de nuevos idiomas, Nueva imagen y contenidos.		
	Establecer un presupuesto para la comunicación de Centork en el horizonte del plan.		
	Investigar los canales y medios de comunicación idóneos en cada mercado objetivo.		
	Buscar formas de potenciar la comunicación below-the-line, de menor coste para la empresa.		
	Definir un nuevo plan de comunicación más ambicioso: más ferias a las que acudir, anuncios en revistas sectoriales, newsletter ...		

**CUADRO n° 9.16 (G)
PLANES DE ACCIÓN**

ESTRATEGIA	ACCIÓN	RESPONSABLE	PLAZO
Mejorar la motivación de los empleados	Formar técnicamente al Dpto. de Ventas.		
	Incorporar personal a los Dptos. Técnico y de I+D		
	Invertir en mejoras específicas en el CRM-ERP.		
	Seleccionar una consultora de RR.HH. que apoye a Centosk en la puesta en marcha de un sistema de evaluación del desempeño.		
	Capacitar al personal de RR.HH., en técnicas de evaluación del desempeño.		

9.2.7.2. Priorización de los planes de acción

En el cuadro n° 9.17 se presenta la priorización de los 9 planes de acción expuestos como cuadros 9.16 (A) a 9.16 (Q).

**CUADRO n° 9.17
PRIORIZACIÓN DE LOS PLANES DE ACCIÓN**

Una vez definidos los planes de acción, y **con la finalidad de distribuir los recursos y el tiempo disponible en aquellas acciones cuya importancia y urgencia sean altas, se ha procedido a priorizarlas por medio de la siguiente matriz:**

Importancia

Alta		
Baja		
	Baja	Alta

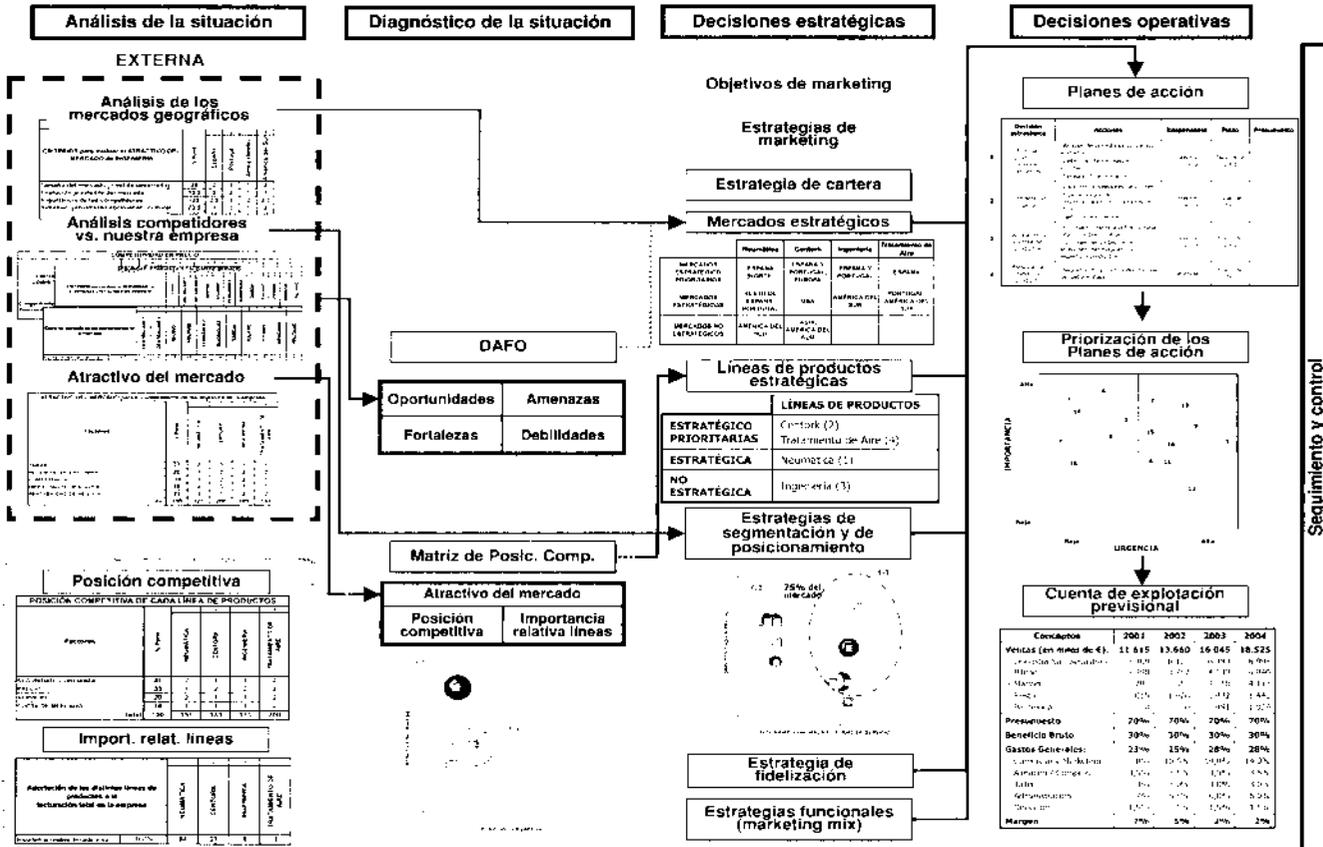
Urgencia

DECISIÓN ESTRATÉGICA:

1. Generar canales de venta en los mercados objetivo.
2. Consolidar las relaciones con los distribuidores actuales en Asia y Oceanía.
3. Completar la red de distribución en Asia y Oceanía.
4. Ampliar el conocimiento actual sobre los mercados potenciales.
5. Establecer alianzas estratégicas y/o operativas con empresas.
6. Adaptar el producto a las nuevas necesidades.
7. Aportar una mayor calidad de servicio a los clientes, diferencial con respecto de la competencia.
8. Mejorar la imagen de la compañía en los mercados potenciales.
9. Mejorar la motivación de los empleados.

Acciones prioritarias a poner en marcha en los próximos meses

ANEXO 10: ESQUEMA DETALLADO DEL PLAN DE MARKETING ESTRATÉGICO



CAPÍTULO 10

Aplicación de la Metodología de un Plan de Marketing a una Empresa de Servicios

*«Cada vez hay que correr más para
estar en el mismo sitio.»*

Proverbio chino

- 10.1. Peculiaridades del marketing de servicios.
- 10.2. Plan de marketing de SDV Consultores 2008.

Los últimos años han sido testigos del imparable crecimiento de los servicios, hasta el punto de haber alcanzado cotas superiores al 50% del PIB de cualquier país desarrollado. Es más, cada vez más, parte de la facturación de las empresas industriales proviene de la venta de servicios.

“Nuestra iniciativa de servicios ha ampliado inmensamente el mercado que se puede cubrir. Atendemos a las líneas aéreas en vez de a los motores, a los ferrocarriles en vez de a las locomotoras, a los hospitales en vez de los escáneres CT. Vendemos soluciones y respuestas, en vez de sólo productos”. Así de tajante se mostraba el presidente de General Electric, la mayor y más respetada empresa del mundo, en la junta de accionistas de 1999 (*Cinco Días*, 26 de abril de 1999).

“Dragados opta por crecer en servicios y en el exterior con 300 millones de euros de inversión. El negocio constructor representa actualmente menos del 50% de sus ventas totales” (*Cinco Días*, 24 de febrero de 1999).

“¿Por qué van tan mal las cosas en Compaq, el líder mundial del mercado del PC? Se preguntaba *Cinco Días* (26 de abril de 1999). E, inmediatamente, proporcionaba la respuesta de Slywotzky: “Ser líder de mercado no ofrece garantías y sólo sobreviven quienes saben reinventarse constantemente (General Electric, Coca-Cola, Disney, Intel, Microsoft...)”. Y concluía el artículo diciendo: “A nadie se escapa el enorme reto que afrontará quien resulte el elegido como presidente de la empresa: reinventar Compaq para transformarlo de fabricante en proveedor de soluciones globales”.

Los profesionales de marketing, por su parte, han ido demostrando cómo esta disciplina no sólo es válida para productos de consumo, sino también –y habría que resaltar que **en igual medida**– para la comercialización de servicios.

Pues bien, de la misma forma que en el capítulo 9 explicábamos e ilustrábamos cómo aplicar el marketing a una empresa industrial, en éste haremos lo propio con una empresa de servicios. Destaquemos para ello, en primer lugar, las peculiaridades del marketing de servicios, aunque sea con la brevedad que este libro exige. El lector interesado en profundizar en este tema encontrará en la bibliografía referencias que le permitirán hacerlo de forma adecuada.

10.1. PECULIARIDADES DEL MARKETING DE SERVICIOS

Una primera peculiaridad con la que nos encontramos al hablar de marketing de servicios es precisamente la gran diversidad de servicios existentes. En efecto, las clasificaciones que sobre éstos se han efectuado son abundantes y conocidas del lector, pero nosotros utilizaremos la siguiente:

- Por una parte existen los servicios cuyo disfrute va unido a la existencia de un producto tangible, bien sea un producto de consumo o un producto industrial. Por ejemplo, determinados servicios de distribución, financieros o de asistencia técnica.
- Muy próximos conceptualmente están los servicios que se ofrecen anexos a la compra de un determinado producto tangible. Por ejemplo, ciertos servicios de mantenimiento.

El principal fabricante de electrodomésticos del mundo, la empresa estadounidense Whirpool, ha montado un sistema informatizado de atención al cliente en Madrid y Barcelona, en el que se invirtieron unos 300.000 euros –sistema que pretende ser una réplica reducida del que funciona en Estados Unidos–, donde los clientes pueden incluso arreglar ellos mismos las averías de sus electrodomésticos a través del teléfono.

Por cierto, ésta es otra empresa que tiene claro que no debe buscarse la rentabilidad a corto sino a largo plazo. Así se planteó su desembarco en Europa comprando, en 1990, la división de electrodomésticos de Philips, quien había cedido su marca de electrodomésticos a Whirpool hasta 1999, para comercializar sus productos. Pero, la estrategia de penetración de Whirpool en Europa ha tenido tan buenos resultados que la sustitución de la marca holandesa por la estadounidense se ha adelantado a 1995. Según *Actualidad Económica* (16 de enero de 1995) "el único secreto del éxito de la empresa estadounidense ha sido un enorme desembolso publicitario" (por ej. la última campaña general para toda Europa, que ha durado dos años, ha costado 126 millones de euros. En España se ha planteado una campaña, por valor de 6 millones de euros). Pues bien, este desembarco en Europa le está costando caro a la empresa matriz de Whirpool, ya que en 1993 sus beneficios han caído un 75%.

Nueno (1994) afirma al respecto: *"El servicio también es punto de venta. Se está produciendo un tránsito de adición de valor previo a la adquisición, a posterior a la adquisición. Servicio posventa, garantías, y todo aquello que reafirme al consumidor en la superioridad en su decisión, serán aspectos importantes para asegurarse esos consumidores y construir franquicia frente a la competencia"*.

- Finalmente estarían los servicios que se venden con independencia de cualquier tipo de producto. Nos estamos refiriendo obviamente a servicios de comunicación, enseñanza, asesoramiento, consultoría, servicios médicos, jurídicos, de ingeniería o de arquitectura, etc.

Kotler, cuando define qué es un servicio, parece referirse a los dos primeros: *“Son actividades, beneficios y satisfacciones que se ofrecen en la venta o postventa, o se dan unidos a la venta de mercancías”*. Nosotros, sin embargo, dentro del ejemplo de aplicación elegido nos centraremos en uno del último grupo, entre otras cosas porque los primeros deben ser contemplados en la estrategia de marketing del fabricante de ese producto tangible, mientras que los últimos requieren una estrategia de marketing propia.

Santesmases (1994) nos da cuatro **características diferenciadoras de los servicios**:

- 1ª) La **intangibilidad**. En general, los servicios son más intangibles que tangibles. Como consecuencia, es más difícil protegerlos con patentes –son más susceptibles de ser copiados– y también se presenta una mayor dificultad a la hora de establecer su precio. Como no podemos percibir el servicio por los sentidos, al comercializarlo hay que apoyarse fuertemente en los beneficios que reporta para el usuario y asociarle algo tangible o visible (véase el cuadro nº 10.1).
- 2ª) La **inseparabilidad** entre producción y venta. En efecto, los servicios en general son simultáneamente producidos y vendidos, dándose una relación directa con el usuario, que facilita conocer de forma directa e inmediata la satisfacción del mismo con el servicio recibido.
- 3ª) La **variabilidad** en la prestación de los servicios. Los servicios son menos estandarizables y uniformes, lo cual dificulta el control de la calidad de los mismos.
- 4ª) La **caducidad** de los servicios: los servicios no pueden ser almacenados, lo que provoca situaciones de demanda irregular. Suele ser más difícil inventariarlos, contabilizar su valor y reflejarlo en el balance de la empresa.

Estas peculiaridades –como el lector ha podido observar en el cuadro nº 10.1– afectan a:

- La *estrategia de distribución* en unos casos. Por ello, el canal más habitual suele ser la venta directa.

- En otros a la *estrategia de precios*: al ser menos estandarizable, la empresa puede diferenciar más sus precios de los de la competencia sin que el usuario tenga suficiente criterio –sobre todo si no está educado en la compra de ese servicio– para discernir el por qué del sobreprecio.
- Casi siempre a la *estrategia de venta*. Mientras que el enfoque de vender un producto es llevar el producto al mercado, el de un servicio consiste más en organizarse ante el mercado de clientes y necesidades.
- Por supuesto, a la *estrategia de productos*, donde tienen menos juego determinadas variables muy utilizadas en productos de consumo, por ejemplo, el envase y el diseño del mismo.
- Y, finalmente, a la *estrategia de comunicación*, que adquiere mucha importancia ya que al final estás vendiendo confianza o “humo” –en el argot de muchos vendedores de servicios–.

CUADRO n° 10.1

RASGOS CARACTERÍSTICOS DE LOS MERCADOS DE SERVICIOS

Rasgos específicos	Problemas comerciales	Estrategias comerciales
INTANGIBILIDAD	<ol style="list-style-type: none"> 1. No pueden ser almacenados. 2. No pueden protegerse de ser imitados (mediante patentes). 3. Dificultad para presentarlos y/o documentarlos. 4. Dificultad para fijar los precios. 5. Problemas de diferenciación. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Resaltar los atributos más tangibles. 2. Fomentar comunicarse por vía personal: estímulo de la comunicación boca-oido. 3. Creación de una adecuada imagen corporativa. 4. Compromiso de la comunicación postventa. 5. Utilización de la contabilidad analítica como instrumento de apoyo a la fijación de precios. 7. Precios paquete.
INSEPARABILIDAD	<ol style="list-style-type: none"> 1. Implicación del cliente en la producción y en la calidad final del servicio prestado. 2. No suele ser posible organizar una producción en masa de los servicios. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Incidir en la formación del personal que debe estar en contacto directo con los clientes: personifican a la empresa ante el comprador. 2. Investigación del comportamiento y actitudes del consumidor. 3. Utilizar múltiples puntos de venta bien localizados.
HETEROGENEIDAD (Variabilidad)	<ol style="list-style-type: none"> 1. La estandarización y el control de la calidad tienen mayores problemas de implantación en el sector servicios. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Industrialización de los servicios. 2. Adaptación del servicio a cada cliente individual.
CADUCIDAD (Perecederos)	<ol style="list-style-type: none"> 1. No pueden ser almacenados ni transportados. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Diseñar estrategias para enfrentarse con la demanda fluctuante: dirigir la demanda hacia las disponibilidades de servicio existentes o dirigir la oferta para adaptarla a las variaciones de la demanda.

Fuente: Adaptado por Vázquez *et al.* (1998) a partir de Zeithaml, Parasuraman y Berry (1985).

“Un 60% de la gente que compra un producto lo hace porque recibe un buen servicio. Sólo al otro 40% le preocupa más el producto”, declaraba el 30 de mayo de 1994 a *Actualidad Económica* Jacques Horovitz, presidente de Management of Strategic Resources, consultora especializada en estrategias empresariales de satisfacción total al cliente.

Aprovechamos la ocasión para recordar que la satisfacción del cliente se puede medir y es rentable. Por ello empresas tan diversas como Continente, DHL, Banco Popular, Prosegur, Wintertur, Peugeot, NH Hoteles y Multiasistencia han creado muy buenos servicios de atención al público y han establecido sistemas para medir y rentabilizar el grado de satisfacción de sus clientes.

Una encuesta realizada en España por Carrefour revela que un 51% de los consumidores afirman haber dejado de comprar en algún lugar por haber sido mal atendidos. Y lo malo es que, a pesar de la existencia de libros de reclamaciones, de buzones de sugerencias y quejas, líneas telefónicas 900 o sistemas similares, sólo un 3% de los consumidores han presentado alguna vez una reclamación, y únicamente un 30% lo han hecho de forma oral. Decimos “lo malo” porque una queja es un tesoro para la empresa reclamada: es la mejor forma de fidelizar a un cliente, además de convertirse en una importante fuente de información para la empresa sobre lo que quiere el cliente.

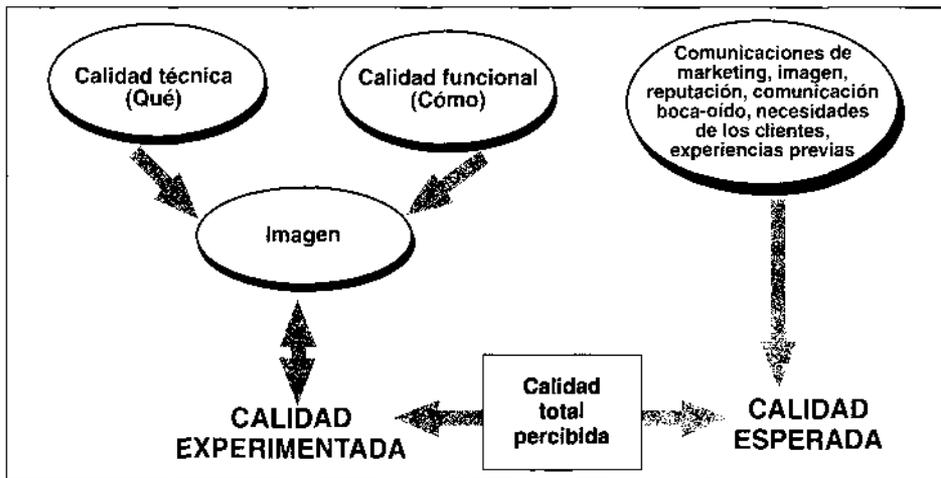
Según el diario *El País* (3 de abril de 1994), una empresa de servicios pierde entre un 15 y un 20% de sus clientes cada año por mala calidad del servicio. Pues bien, entre quienes no reclaman, sólo 9 casos están dispuestos a volver a comprar en la misma empresa, mientras que entre quienes la reclamación se ha resuelto rápidamente, el número asciende a 82 en los productos que cuestan más de 60 euros. Además, cuando una empresa reduce su tasa de deserciones, la relación media con el cliente dura más y los beneficios aumentan. Por otro lado, cuesta mucho más lograr un cliente nuevo que fidelizar a uno que conocemos. En fin, los clientes más leales son los que más se quejan, mientras que aquel que se queda insatisfecho del servicio recibido pero no se queja difícilmente volverá. **Corolario:** invitemos al usuario a la reclamación. Conviértamos algo imposible de evitar (siempre habrá quejas con o sin justificación) en algo positivo: en aprovechar esa oportunidad única para fidelizar a un cliente.

Por lo demás, los conceptos y técnicas de marketing –frecuentemente asociadas a la comercialización de productos de consumo– son igualmente válidas:

- El concepto de marketing y lo que ello implica, es el mismo.
- La investigación de mercados es aplicable con las mismas técnicas cuantitativas y cualitativas.
- La planificación comercial aporta los mismos instrumentos (el plan de marketing, el plan de ventas, el plan de comunicación...), que son tan relevantes como en otros casos.

- La sistemática en la toma de decisiones de marketing es la misma.
- La calidad de servicio que, como ya hemos resaltado en capítulos anteriores, es cada vez más importante en la comercialización de cualquier tipo de producto, sea de consumo o industrial, cobra especial relevancia en la comercialización de servicios. El gráfico nº 10.1 expone un modelo de calidad de servicio, donde se resalta la importancia de la calidad percibida por el cliente frente a la calidad técnica y funcional.
- Y, como se comprobará en el epígrafe siguiente, los criterios para definir los objetivos y estrategias de marketing son también los mismos.

GRÁFICO 10.1
MODELO DE CALIDAD DE SERVICIO



Fuente: Grönroos (1994).

Como siempre, lo que cambia es la estructura y naturaleza del mercado en cuestión. Y esto es lo que principalmente hace que la adaptación de todos estos conceptos y técnicas al mercado concreto haga que no se puedan transplantar miméticamente los planteamientos de marketing de un caso (marketing de consumo) a otro (marketing de servicios).

Es más, también en el **marketing de servicios** se dan mercados de consumo y mercados industriales. Estaremos ante mercados de consumo cuando el usuario es el particular y el uso o destino que le da a ese

servicio también es particular (por ejemplo, determinados servicios médicos, financieros, de formación, ocio, etc.). Mientras que cuando el usuario es una organización (tanto pública como privada) y el destino que da a ese servicio es ayudar a proporcionar mejor su producto a su clientela (por ejemplo, la mayor parte de los servicios de consultoría, ingeniería, arquitectura, investigación y desarrollo, etc.) nos enfrentamos a un mercado industrial o de empresa a empresa.

De ahí que se diga que un mercado industrial está integrado por todas las organizaciones y personas que adquieren bienes y **servicios** para incorporarlos a la producción de otros bienes o a la prestación de otros **servicios**; y que un mercado de consumo lo constituyen los individuos y hogares que compran bienes y **servicios** para su consumo personal.

Por ello, lo más frecuente es que en la comercialización de cualquier servicio nos encontremos con que tenemos dos tipos de mercados: uno industrial y otro de consumo (como ocurre, por ejemplo, en la comercialización de servicios de ocio, financieros, de comunicación, de formación, transportes, servicios médicos, de asesoramiento, arquitectura, de distribución, seguros, etc.), y que tengamos que adoptar estrategias muy distintas en un caso y en otro porque la naturaleza, y seguramente también la estructura, será muy diferente.

10.2. PLAN DE MARKETING DE SDV CONSULTORES

Presentación

SDV
CONSULTORES

Una de las constantes de **SDV Consultores** ha sido intentar predicar con el ejemplo. Pues bien, en un libro sobre el plan de marketing no podía faltar el de una micropyme como **SDV**.

SDV es una empresa de consultoría de dirección¹, focalizada en estrategia, que inicia su actividad en junio de 2000 y que, por voluntad de su fundador, se ha autolimitado a una reducida dimensión, con el fin de sentar unas bases sólidas en el mercado y obtener una rentabilidad sostenible en el tiempo, como así ha sucedido.

Su plantilla media es de seis profesionales, habiendo sido política habitual de la empresa contar con *freelance* y empresas colaboradoras externas para prestar a sus clientes determinados servicios.

¹ Los nombres que recibe este tipo de consultoría son: consultoría de dirección, consultoría de negocio o *business consulting*.

10.2.1. Análisis de la situación

La **misión** de **SDV** señala que quiere ser *“una empresa pequeña de consultoría de dirección reconocida por la experiencia y profesionalidad de su equipo, que ofrece soluciones a medida, generadoras de valor para sus clientes”*.

SDV Consultores tiene como **visión** *“ser un referente como consultoría estratégica, abierta a alianzas estratégicas y participaciones que le permitan tener una presencia en otros mercados, con menos de 30 empleados fijos, y con metodologías basadas en el saber hacer de consultores grey hair”*.

Su **filosofía** consiste en:

- Ofrecer soluciones *ad-hoc*, a la medida de las necesidades de sus clientes, basadas en la profesionalidad y experiencia de su equipo.
- Crear un equipo competitivo. Desde el primer momento, los profesionales de **SDV Consultores** y los de la empresa cliente forman un único equipo que aborda los retos y las oportunidades, aprovechando los recursos existentes en el cliente.
- Proporcionar una visión global de la empresa. El problema que se debe solucionar se aborda considerando la empresa como un todo y no como la suma de las partes.
- Compartir conocimientos y experiencias, enriqueciendo y dinamizando el proceso de reflexión con sus conocimientos y experiencias para que se tomen las mejores decisiones en equipo.
- Facilitar las mejores herramientas de gestión. No sólo aporta las herramientas más adecuadas a cada caso, sino que además ayuda al cliente a que sea capaz de valerse por sí mismo en el futuro.
- Confianza, compromiso y cercanía son los tres pilares en los que se apoya todo proyecto realizado por **SDV Consultores**.

10.2.1.1. Análisis de la situación interna

En estos años, **SDV** ha conseguido unas bases sólidas en el mercado de consultoría de dirección, como lo demuestran los siguientes datos:

- La creciente cartera de clientes², de la Comunidad Autónoma Vasca (CAPV), principalmente. Aunque las cifras varían de un año a otro, Guipúzcoa es el mercado principal de **SDV Consultores**, representando el 65% de su facturación. Le sigue Vizcaya con el 15% y Álava con el 8%. El resto corresponde a zonas tan diversas (según el año) como Navarra, Cantabria, Asturias, Valladolid, Valencia, Zaragoza o Madrid.
- La sólida imagen de marca, el prestigio profesional de su fundador y el excelente servicio proporcionado a sus clientes, redundan en la fidelización de los decisores y, por ende, de las empresas a las que estos representan.
- El 73% de su facturación proviene de empresas privadas, mientras que el 23% lo es de empresas semipúblicas y el 4% de administraciones públicas.
- Según estimaciones propias, **SDV** tiene una cuota de mercado del 3% en consultoría estratégica, en la Comunidad Autónoma del País Vasco, oscilando entre el 11% en consultoría de marketing, el 5% en alianzas estratégicas y el 1,5% en planificación estratégica.

En el ámbito interno, algunos de los resultados obtenidos, a pesar de las crisis del sector, han sido:

- La facturación de **SDV** ha evolucionado como refleja el cuadro nº 10.2, con crecimientos anuales superiores al 10%, y
- Su rentabilidad sobre ventas ha oscilado entre el 5 y el 20%, según el año.

Cuadro nº 10.2
EVOLUCIÓN DE LAS VENTAS DE SDV CONSULTORES

Zonas geográficas	EVOLUCIÓN DE LAS VENTAS (miles €)		
	Año n-2	Año n-1	Año n
País Vasco:	371,0	409,0	440,0
Exterior:	40,0	56,0	100,0
TOTAL Facturación	410,0	465,0	540,0

² Para mayor información, véase la página web: sdvconsultores.com.

10.2.1.2. Análisis de la situación externa

El mercado de consultoría

2005 fue un año positivo para el sector europeo de la consultoría, logrando una facturación de 61.898 millones de euros. Esta facturación supone una tasa de crecimiento del 14% respecto al año 2004, muy por encima de la tasa de crecimiento de los últimos 3 años (-2%, 3,5% y 3,7%).

Alemania (34%) y Reino Unido (32%) son los dos países con mayor volumen de negocio en el mercado europeo de consultoría. España se sitúa en el tercer puesto con el 12% y le sigue Francia de cerca con un 10%. A Italia le corresponde el 4% del volumen de negocio y el resto de países europeos aglutinan el 8% restante.

Tras el período 2000-2004, parece que la consultoría estratégica vuelve a tener un peso importante en la contratación de servicios de consultoría (alrededor del 30%). La planificación estratégica sigue siendo el producto más demandado y gana peso la consultoría financiera.

En 2005 se nota un cambio de tendencia, ya que las grandes firmas de consultoría son las que experimentan el mayor crecimiento, pasando del 3,8% en 2004 al 16,8% en 2005. Las empresas de tamaño medio y las pequeñas empresas experimentaron un crecimiento del 10,2% y 7,8% respectivamente.

En España, en 2006, la cifra total de facturación del sector de la consultoría alcanzó los 7.570 millones de € y, para el 2007, se preveían unos ingresos de 8.357 millones de € (cuadro nº 10.3). El 85% de la facturación del sector corresponde al mercado doméstico; el 9% proviene de la Unión Europea y el 8% de otros países (principalmente, Sudamérica).

El gráfico 10.2 muestra la demanda de consultoría por sectores de actividad, mientras que los cuadros nº 10.4 a 10.6 expresan el comportamiento de compra de los clientes de consultoría. Este comportamiento de compra de los servicios de consultoría, por segmentos, responde a las siguientes pautas:

1) Empresas de mediano o gran tamaño (80-100 personas):

- Están acostumbradas a contratar servicios de consultoría. Son más exigentes.

Cuadro nº 10.3

DISTRIBUCIÓN DEL VOLUMEN DE MERCADO POR LÍNEA DE SERVICIO

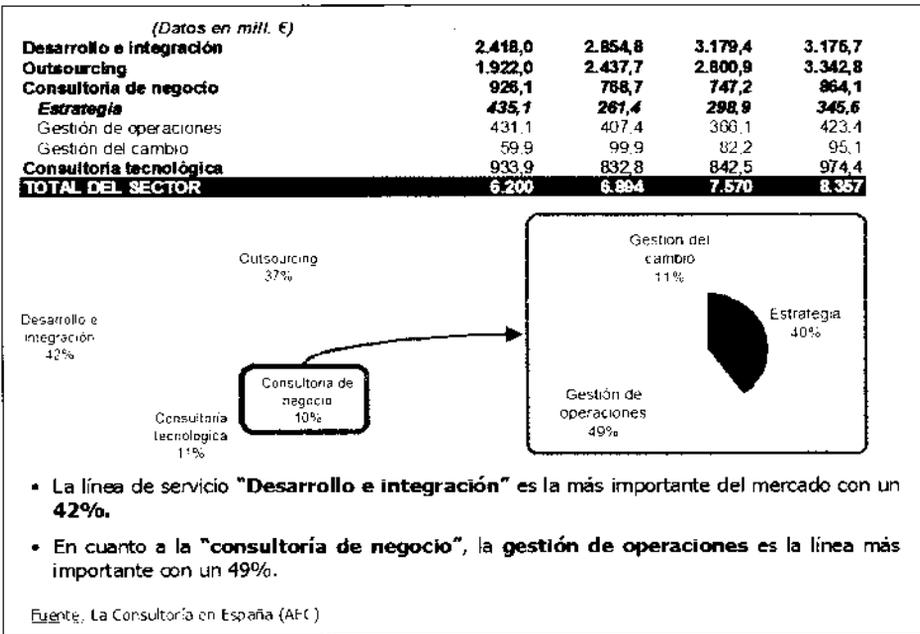
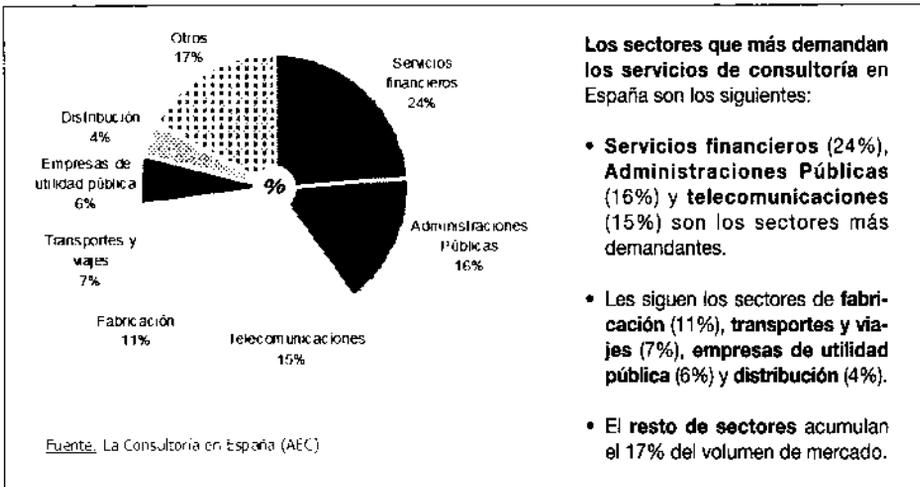


Gráfico 10.2

DISTRIBUCIÓN DEL VOLUMEN DE MERCADO POR SECTORES CLIENTE, 2006



Cuadro nº 10.4
COMPORTAMIENTO DE COMPRA DE SERVICIOS DE CONSULTORÍA

	EN ASESORAMIENTO A DIRECCIÓN	EN SOLUCIONES CONCRETAS
VÍAS PRINCIPALES DE CONTACTO	<p>Se contrata a un consultor en el que se tiene confianza:</p> <ul style="list-style-type: none"> . Se ha trabajado antes con él. . O se tienen referencias directas de terceros. . O se le ha escuchado en un seminario. <p>No se contrata a un consultor desconocido que se presenta en la empresa, o a alguien de quien no se tienen referencias directas.</p>	<p>Se contratan a consultores considerados especialistas en cada una de las áreas de trabajo: selección, estudios de mercado, calidad, etc.</p> <p>En este marco, el nivel de especialización global de la empresa es un factor de menor importancia.</p>
PAUTAS EN EL PROCESO DE CONTRATACIÓN	<p>Sólo se solicita oferta al consultor del que se tienen referencias positivas.</p> <p>En caso de no existir tales referencias, las dudas sobre el interés de la colaboración hacen que en muchos casos ésta no se solicite.</p>	<p>En este tipo de trabajos es habitual que se soliciten dos o tres ofertas a otras tantas empresas especialistas, y que se evalúen éstas en función de la calidad del planteamiento, de las referencias y del precio.</p> <p>En otros casos, en los que el trabajo es repetitivo o donde existe una relación continuada con el consultor, sólo se solicita una oferta.</p>
DECISORES	<p>La persona participe, fundamentalmente, en el proceso de negociación y contratación es el gerente.</p>	<p>Deciden habitualmente los Directores Funcionales, apoyados por el gerente.</p>

Cuadro nº 10.5
EL PROCESO DE TRABAJO CON LOS CONSULTORES

Fase de trabajo	¿Qué espera el cliente del consultor?
Diagnóstico previo de la situación	<p>El cliente parte de la consideración de que su situación es diferente de cualquier otra, y que debe ser analizada a fondo por el consultor antes de proponer su trabajo.</p>
Definición de objetivos y métodos de trabajo	<p>Los métodos de trabajo y los objetivos de colaboración deben quedar claros, solventando cualquier duda sobre lo que se puede esperar y lo que no se puede esperar de la colaboración del consultor.</p>
Realización del trabajo	<p>Las personas que van a realizar el trabajo deben ser acordadas inicialmente. En los casos en los que se detecta la necesidad de modificar métodos y objetivos de trabajo, se debe comentar con el cliente lo antes posible, haciéndole a éste participe de la nueva situación y de las alternativas posibles.</p>
Entrega de los resultados finales	<p>A la finalización del trabajo, se espera un documento con medidas concretas en el que el consultor defina claramente su opinión. ¿Qué haría realmente esta persona en el caso de ser él el directivo de esta empresa?</p>
Compromiso en los resultados	

Cuadro nº 10.6
EL PERFIL IDEAL DE LA EMPRESA CONSULTORA

LA EMPRESA CONSULTORA IDEAL	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Cuenta con unos equipos de profesionales capacitados: <ul style="list-style-type: none"> • En trabajos de asesoramiento global, con personas capaces de ir por delante del cliente. • En trabajos de aplicación, con personas especializadas y capacitadas. ▪ Su objetivo es el de dar respuesta a todas las demandas de asesoramiento que se producen en la empresa cliente. Para ello: <ul style="list-style-type: none"> • No es una mera suma de áreas especializadas. Es obligada la existencia de un clima de colaboración entre especialistas. • Es una empresa acostumbrada a subcontratar o colaborar con otras consultoras especializadas en áreas diferentes. ▪ Una consultoría ideal sólo acepta una colaboración cuando cree que con ella se van a alcanzar los objetivos que el cliente espera. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ La consultora ideal tienen unos procedimientos de calidad, en los que se establecen los criterios de actuación en cada una de las distintas fases de trabajo. ▪ Como consecuencia de estos procedimientos, está abierta a negociar con el cliente el que sus resultados sean variables en función de los que éste obtiene por su colaboración. ▪ La consultoría ideal es, para sus clientes, un centro de formación permanente. Por ello, no espera a que se le soliciten colaboraciones, sino que ofrece regularmente nuevos desarrollos, ideas aplicadas con éxito en otras empresas, nuevas técnicas de gestión, etc. ▪ Es esta labor de formación, la consultoría ideal conoce cuáles son las técnicas de gestión que más valor aportan, en cada caso, a sus clientes. ▪ Una consultoría ideal aplica sobre sí misma los conceptos y técnicas de gestión que propone a sus clientes.

- Son mucho más concisas en la definición de los métodos y objetivos de trabajo.
- Buscan un consultor que les ayude a reflexionar y que les mantenga al día de las nuevas técnicas de gestión.
- La contratación de los servicios de consultoría depende en muchas ocasiones de la preparación del equipo directivo. Cuanto más preparado esté el equipo directivo menos servicios se subcontratan a un consultor.

2) **Empresas de pequeño tamaño:**

- Están menos acostumbradas a contratar servicios de consultoría.
- No tienen claro cuáles pueden ser las ventajas y limitaciones del trabajo realizado por un consultor.
- Para ellos, el consultor complementa las limitaciones del equipo directivo (generalmente reducido y con escasa formación).
- Alto nivel de escepticismo respecto a los trabajos de asesoramiento global.

- Buscan que el consultor les diga lo que tienen que hacer y no les vale con que les ayude a reflexionar.
- Son demandantes claros de trabajos de aplicación, por la ausencia de directivos capacitados.
- Es un segmento de clientes al que es necesario convencer de la utilidad real de los servicios de consultoría.

3) **Empresas cooperativas:**

- Están acostumbradas a contratar servicios de consultoría, incluso en empresas de pequeño tamaño (a veces por imposición del grupo al que pertenecen).
- Tienen claras las ventajas y limitaciones del trabajo realizado por un consultor.
- Son menos escépticos con los trabajos de consultoría, siempre que éstos se realicen con un buen nivel de calidad.

4) **Organismos públicos:**

- Departamentos de la Administración relacionados con el mundo empresarial:
 - Actuación similar a la de las empresas medianas y grandes.
 - Son prescriptores de la actividad de consultoría.
- Departamentos de la Administración no relacionados con el mundo empresarial:
 - El nivel de contratación de los servicios de consultoría es variable y principalmente varía en función del tamaño.
 - Buscan sobre todo, consultoras con experiencia en Instituciones de este tipo.

Los cuadros nº 10.7 y 10.8 presentan el comportamiento de compra de los diferentes segmentos de mercado: por tamaño de empresa cliente (cuadro nº 10.7) y por tipo de empresa (cuadro nº 10.8).

SDV tiene como competidores a nivel nacional consultoras muy bien posicionadas (cuadro nº 10.9). Sin embargo, tiene que prestar especial atención a aquellas que operan en su ámbito de actuación. Las principales consultoras regionales ofrecen una gama de servicios mayor que la de **SDV** y cuentan con un volumen de negocio importante.

Cuadro nº 10.7
SEGMENTACIÓN DEL MERCADO POR TAMAÑO DE EMPRESA

SEGMENTOS	Importancia relativa de los segmentos			ESCALA DE VALORES		Unidad de Toma de Decisión (UTD)					
	Mercado natural	SDV 2002	SDV 2003	VALORES	I.R. (%)	Cargos clave	Rel	I.R. (%)			
Empresas grandes (más de 100 empleados)	0,51%	40,40%	66,74%	Imagen de marca	50%	Director General/CC Delegado	Decisor	75%			
				Confianza en el consultor	20%						
				Relaciones personales	15%				D. de Marketing	Prescriptor /Decisor	10%
				Precio	15%				Presidente	Decisor	15%
				Total	100%						
Empresas medianas (50-100 empleados)	0,70%	25,90%	8,70%	Imagen de marca	40%	Director General/CC Delegado	Decisor	70%			
				Confianza en el consultor	20%						
				Relaciones personales	17%				D. de Marketing	Prescriptor /Decisor	10%
				Precio	23%				Presidente	Decisor	20%
				Total	100%						
Empresas pequeñas (5-50 empleados)	10,54%	31,60%	15,65%	Imagen de marca	15%	Gerente	Decisor	80%			
				Confianza en el consultor	30%						
				Relaciones personales	20%				Presidente	Decisor	20%
				Precio	35%						
				Total	100%						
Microempresas (1-5 empleados)	88,66%	2,10%	8,91%	Imagen de marca	15%	Gerente/Propietario	Decisor	100%			
				Confianza en el consultor	30%						
				Relaciones personales	20%						
				Precio	35%						
				Total	100%						

En la segmentación del mercado de la consultoría por tamaño de empresas, podemos comprobar la **gran importancia relativa que tienen las empresas grandes** en la actividad, y en consecuencia en la facturación, de SDV Consultores.

Cuadro nº 10.8
SEGMENTACIÓN DEL MERCADO POR TIPO DE EMPRESA

SEGMENTOS	Importancia relativa de los segmentos			ESCALA DE VALORES		Unidad de Toma de Decisión (UTD)					
	Mercado natural	SDV 2002	SDV 2003	VALORES	I.R. (%)	Cargos clave	Rel	I.R. (%)			
PRIVADA	70,00%	41,00%	77,90%	Imagen de marca	50%	Director General/CC Delegado	Decisor	70%			
				Confianza en el consultor	20%						
				Relaciones personales	15%				D. de Marketing	Prescriptor /Decisor	10%
				Precio	15%				Presidente	Decisor	20%
				Total	100%						
PÚBLICA	15,00%	19,00%	4,20%	Imagen de marca	40%	Consultor	Decisor	70%			
				Confianza en el consultor	20%						
				Relaciones personales	15%				Gerente/Propietario	Prescriptor /Decisor	30%
				Precio	25%						
				Total	100%						
SEMPÚBLICA	15,00%	40,00%	23,90%	Imagen de marca	20%	Consultor Delegado	Decisor	65%			
				Confianza en el consultor	30%						
				Relaciones personales	25%				Director General	Prescriptor /Decisor	35%
				Precio	25%						
				Total	100%						

En la segmentación del mercado de la consultoría por tipo de empresas, podemos comprobar la **gran importancia relativa que tienen las privadas** en la actividad de SDV Consultores, representando el 72% de la facturación.

Cuadro nº 10.9
TIPOS DE EMPRESAS DE CONSULTORÍA EN ESPAÑA

MODELOS DE CONSULTORÍA	ÁMBITO RESPECTO A PRODUCTO	EJEMPLOS	OBSERVACIONES
CONSULTORÍA INTEGRADORA O GENERALISTA	Abarcan la totalidad de los servicios de consultoría incluyendo tecnologías y sistemas de la información, servicios jurídicos y de auditoría así como Corporate Finance. Buscan ofrecer soluciones a organizaciones de diversos sectores con un enfoque multidisciplinar.	"Big Five" "Big Four"+DMR Consulting Soluziona UNISYS Consulting	70% del mercado de auditoría. 30% del mercado de consultoría.
CONSULTORÍA ESTRATÉGICA	Simultanean la consultoría de estrategia con la de recursos humanos e incorporan asesoramiento en el área de operaciones y procesos. Buscan crear valor para las organizaciones a través de la aplicación de conocimientos, técnicas y competencias para optimizar el resultado.	McKinsey Gemini Netcom International Atos Origin AT Kearney A&P Little BCG	Ninguna alcanza el 2% de la facturación total del sector.
CONSULTORÍA DE NICHO	Empresas que desarrollan un alto grado de especialización en soluciones integrales para un sector específico o bien en una línea de servicio específica para un mercado multisectorial. Empresas dedicadas exclusivamente a tecnología y sistemas de información, recursos humanos, estrategia, etc.	BCG (Estrategia) Metra Seis (Estudios de mercado) Hay (Recursos humanos) Tea Cegos	

Fuente: Círculo de progreso, Infoempleo.com.

10.2.2. Diagnóstico de la situación

La implantación de futuras estrategias, y en consecuencia la mejora de la posición competitiva, pasa por hacer frente a las debilidades que muestra el cuadro nº 10.10. La razón principal de su mejora es el hecho de que afectan a aspectos estratégicos del sector de la consultoría:

- La excesiva especialización de **SDV** en determinadas áreas le impide aprovechar la oportunidad de la dimensión del mercado de la consultoría y la formación.
- El hecho de que su cartera de clientes corresponda a empresas privadas de más de 50 empleados hace que se desaproveche la oportunidad de dirigirse también al sector público, que va ganando importancia.
- Considerando que la imagen y la marca son factores clave de éxito dentro del sector de la consultoría, las debilidades de **SDV** en ambos factores le sitúan en una posición desfavorable respecto a otros competidores. Además, estos factores requieren para las pymes inversiones adicionales si no quieren verse muy perjudicadas respecto a las grandes multinacionales.

Cuadro nº 10.10

FORTALEZAS Y DEBILIDADES DE SDV

PUNTOS FUERTES	PUNTOS DÉBILES
<ul style="list-style-type: none"> • Especialización y experiencia en la elaboración de Planes Estratégicos (PE) y Planes de Marketing. Además los PE es de las herramientas más utilizados, según la SPRI, y de las que más apoyo externo se solicita. • Consultores de prestigio, los clientes perciben una imagen de calidad y seguridad de los servicios como consecuencia de la trayectoria profesional de los consultores de SDV. El prestigio se convierte en un factor determinante a la hora de elegir entre los servicios de varias consultoras, salvando desventajas competitivas como el tamaño o la notoriedad de marca. • Red de alianzas: las alianzas estratégicas permiten complementar la oferta de SDV en otras áreas como la comunicación, los recursos humanos, las nuevas tecnologías, etc. • Empresa innovadora en las herramientas de gestión. • Buen nivel de servicio. Aunque se trata de una consultora especializada, los servicios que ofrece presentan un gran cumplimiento de las expectativas del cliente, además de un compromiso real del equipo con los objetivos de la empresa. • Alta fidelización de los clientes: a pesar de que los servicios que presta la empresa no son de alta repetición, las empresas clientes, cuando lo necesitan, vuelven a solicitar los servicios de SDV. 	<ul style="list-style-type: none"> • Excesiva dependencia de una persona. Además, la imagen de la empresa se encuentra básicamente asociada a dicha persona. • Sesgo en el posicionamiento: tendencia a asociar SDV con Marketing. • Gama de servicios reducida en comparación con los competidores (se desaprovechan oportunidades de crecimiento como la elaboración de Planes de Prevención de riesgos laborales, ISO 14000, ISO 9000 y Planificación Económica-financiera). • Ámbito de actuación reducido: excesivamente centrada en el territorio de Guipúzcoa (el 65% de la facturación en el 2003 proviene de esta zona). • Tamaño de la empresa demasiado reducido para acceder a proyectos de notable envergadura (limita la expansión). • Centrada excesivamente en un segmento del mercado: empresas privadas de más de 50 empleados (representan el 73% de la facturación en el 2003).

Afortunadamente, **SDV** cuenta con determinados puntos fuertes (cuadro nº 10.10) que se pueden convertir en posibles fuentes de ventaja competitiva:

- El carácter innovador de **SDV** encaja a la perfección con la creencia que tienen los directivos de que el uso de las herramientas más novedosas otorga mayores probabilidades de éxito. Además, la publicación de sus pensamientos en la revista *Value* favorece dicha imagen.
- La experiencia de **SDV** en la elaboración de planes de marketing y su imagen de especialistas en dicho producto puede convertirse a largo plazo, en la CAPV, en una barrera de entrada para empresas que quieran ofrecer dichos servicios.
- El prestigio de los consultores de **SDV** es sin duda uno de los factores claves por el que las empresas se deciden por los servicios de **SDV** frente a los de los competidores, a pesar de que éstos tengan mayor tamaño, un ámbito de actuación más amplio y se encuentren más consolidados.
- La fidelización de los clientes se convierte en un factor clave, ya que asegura el mantenimiento de la cartera y demuestra la efectividad de los servicios de **SDV**.

El cuadro nº 10.11 presenta las oportunidades y amenazas a las que se enfrenta **SDV**, en este mercado.

Cuadro nº 10.11

OPORTUNIDADES Y AMENAZAS PARA SDV

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Dimensión del mercado de consultoría y formación. ▪ Crecencia generalizada de los directivos de que las empresas que usan herramientas de gestión novedosas tienen más probabilidades de éxito. ▪ Grado de utilización de muchas herramientas de gestión aún bajo, en las empresas. ▪ Existencia de ayudas y subvenciones públicas a demandantes de servicios de consultoría y formación. ▪ Importancia creciente del sector público. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ La imagen, la marca y el marketing son los principales factores clave de éxito en el mercado de la consultoría y la formación, y requieren grandes inversiones (las pymes necesitan hacer un esfuerzo adicional al resto). ▪ Sensibilidad del sector de la consultoría a la marcha de la economía. ▪ Competencia: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Pocas barreras de entrada. ▪ Elevado número de competidores. ▪ Importante presencia de multinacionales. ▪ Fidelidad a los consultores habituales: dificultad para conseguir nuevos clientes. ▪ Territorialidad e implantación.

10.2.3. Objetivos de marketing

Como los objetivos constituyen el compromiso de la Dirección consigo mismo y con sus colaboradores, a pesar de las perspectivas económicas, **SDV** se ha propuesto los siguientes objetivos de marketing.

10.2.3.1. Objetivos cuantitativos

Primero nos preguntamos si nuestro producto estaba en masa crítica y si en nuestro sector se da una correlación positiva entre participación de mercado y rentabilidad a largo plazo (Gráfico 6.4).

Aunque las respuestas que obteníamos nos llevaban a pensar que debíamos crecer más para mejorar nuestra posición competitiva, como **SDV** es una micropyme que, de momento, no puede ser líder en el mercado español de consultoría estratégica, intentamos analizar si **SDV** podía ser líder en algún nicho de mercado³. Por lo que, en coherencia con las pautas marcadas en el punto 6.3.1 para una micropyme como **SDV**, la directriz a seguir en la fijación de los objetivos de marketing fue: 1º) Consolidación

³ Ésta es la recomendación teórica que dimos en el apartado 6.4: si no puedes ser líder del mercado, trata de serlo de un segmento o nicho del mismo. En nuestro caso, podemos ser líderes en uno de los nichos que se derivan de la estrategia de segmentación definida en el cuadro nº 10.15: Consultoría estratégica de marketing para empresas industriales de más de 50 empleados de la zona Centro y del País Vasco.

(supervivencia); 2º) Rentabilidad a corto; y 3º) Altas tasa de crecimiento. En otras palabras, **buscar la rentabilidad a corto mediante la mejora de la posición competitiva de SDV en este nicho de mercado.**

Por ello, la Dirección de **SDV Consultores** se marcó como objetivos:

- Aumentar la tasa de crecimiento de los años anteriores, reduciendo la dependencia de su mercado natural y aprovechando sus fortalezas para introducirse en el importante mercado del centro de España (cuadro nº 10.12). Para ello, la facturación de SDV deberá evolucionar como refleja el cuadro nº 10.2, con crecimientos anuales superiores al 10%.
- Ello debiera aportar una rentabilidad sobre ventas del 15% anual (en la parte alta del rango de las cifras conseguidas en los años anteriores: 5 al 20%).

Cuadro nº 10.12
OBJETIVOS DE FACTURACIÓN DE SDV CONSULTORES
PARA EL HORIZONTE DEL PLAN

Zonas geográficas	EVOLUCIÓN DE LAS VENTAS (miles €)		
	Año n+1	Año n+2	Año n+3
País Vasco	500,0	520,0	600,0
Centro	150,0	250,0	400,0
TOTAL Facturación	650,0	770,0	1.000,0

10.2.3.2. Objetivos cualitativos

La consecución de los citados objetivos cuantitativos pasa por:

- Aumentar la notoriedad de **SDV Consultores**.
- Lograr una mayor fidelización de sus clientes.
- Mejorar la imagen de **SDV** y de sus líneas de negocio estratégicas.
- Reducir la dependencia de la línea de negocio de "Estrategia", aumentando el peso de la línea de negocio "Marketing".
- Lograr una mayor expansión geográfica⁴.

⁴ Ver objetivos cuantitativos: cuadro nº 10.12.

10.2.4. Estrategias de marketing

Para la consecución de esos ambiciosos objetivos de marketing, **SDV** se ha fijado las siguientes estrategias de marketing.

10.2.4.1. Estrategia de cartera

La estrategia de cartera de **SDV** consiste en:

- Penetración en su mercado natural (País Vasco) que, de momento, seguirá siendo su mercado estratégico prioritario.
- Desarrollo de nuevos mercados, tomando la zona Centro como mercado estratégico para el horizonte de este plan.
- Mantener la línea de negocio "Estrategia" como estratégica prioritaria, desarrollando nuevos productos (por ejemplo, gestión y planificación de la innovación y del cambio).
- Potenciar la línea de "Marketing" para convertirla en estratégica, pivotando su desarrollo sobre servicios derivados del producto estrella de la empresa (el plan de marketing).

Los cuadros nº 10.13 y 10.14 reflejan sinópticamente la estrategia fijada.

Cuadro nº 10.13
PRIORIZACIÓN DE ZONAS GEOGRÁFICAS

	ZONAS GEOGRÁFICAS
ESTRATÉGICO PRIORITARIAS	• País Vasco
ESTRATÉGICAS	• Centro
NO ESTRATÉGICAS	• Resto mercado

Cuadro nº 10.14
PRIORIZACIÓN DE LÍNEAS DE NEGOCIO

	LÍNEAS DE NEGOCIO
ESTRATÉGICO PRIORITARIAS	• Estrategia
ESTRATÉGICAS	• Marketing
NO ESTRATÉGICAS	• Formación

I. Los principales productos que conformarán la línea de “Estrategia” serán:

I.1) El **plan estratégico**, herramienta maestra del proceso de planificación de la empresa, y que es un instrumento muy útil para:

- Definir un proyecto de futuro sólido, consistente e ilusionante para todos.
- Fijar los objetivos a largo plazo de la empresa.
- Gestionar la empresa según un plan y no a merced de los avatares del mercado.
- Definir responsabilidades⁵.

I.2) Las **alianzas estratégicas**, fórmulas de cooperación empresarial por las que dos o más empresas acuerdan voluntariamente compartir algún recurso para desarrollar una estrategia que redunde en ventajas competitivas para los miembros de la alianza y que se utilizan sobre todo cuando la empresa emprende una estrategia de desarrollo de nuevos mercados⁶ o de nuevos productos⁷.

⁵ Véase Sainz de Vicuña (2009).

⁶ Mercados con entornos económicos, políticos, legales y socioculturales diferentes del mercado de la empresa de origen.

⁷ Sobre todo cuando los nuevos productos se enmarcan en sectores con distintos factores clave de éxito.

1.3) Los **planes de viabilidad**, herramienta que permite estudiar la viabilidad de un nuevo negocio y reducir el riesgo empresarial que existe en la creación o desarrollo de una nueva actividad, recorriendo para ello los siguientes hitos:

- Definición de la actividad objeto de estudio.
- Análisis del mercado (demanda y competencia).
- Definición de los binomios producto-mercado.
- Proyecto técnico-productivo.
- Definición de la estructura organizativa.
- Fijación de inversiones y gastos.
- Estudio económico-financiero.

1.4) La **gestión del cambio** ayuda a evolucionar en las estructuras y los comportamientos empresariales ante nuevos planteamientos organizativos, tecnológicos, de cultura empresarial e inflexiones del mercado. Es útil para: conseguir una capacidad de adaptación permanente; y asegurar una gestión integral del cambio, especialmente en la estrategia, la organización, los procedimientos y, finalmente, en los comportamientos de las personas.

1.5) La **gestión de la innovación**⁸, a partir de un proceso que contempla los siguientes hitos:

- Realizar un diagnóstico de la capacidad innovadora actual de la organización.
- Llevar a cabo una reflexión estratégica dirigida a desplegar la visión y los objetivos de la organización en lo que respecta a la innovación y al cambio.
- Descubrir el *gap* existente entre la situación actual y la futura deseada.
- Identificar y poner en marcha proyectos específicos de innovación, constituyendo los correspondientes equipos de trabajo.
- Conseguir que sean proyectos compartidos por toda la organización: liderazgo del cambio.
- Definir un plan de acciones.
- Realizar un seguimiento de los resultados alcanzados: medición del éxito.

⁸ Innovar es hacer cosas nuevas, de manera diferente y mejor que los demás, para conseguir cambios con éxito para su organización: véase Sainz de Vicuña (2006).

II. La línea de “Marketing” estará formada por:

II.1) El **plan de marketing**, pieza fundamental del proceso de planificación de marketing, encargada de la traducción de la estrategia corporativa a decisiones estratégicas comerciales y de marketing y que recoge de una forma sistemática y estructurada los objetivos de marketing a conseguir a medio plazo, así como las estrategias y planes de acción precisos para alcanzar dichos objetivos.

El plan de marketing es un instrumento útil para:

- Conseguir los objetivos corporativos relacionados con el mercado.
- Tomar decisiones comerciales y de marketing en un marco de actuación futuro.
- Facilitar la participación en las decisiones comerciales y de marketing.
- Mejorar la coordinación de las actividades comerciales y de marketing.

II.2) El **plan de comunicación** es la herramienta que recoge de una forma sistemática y estructurada los objetivos de comunicación (externa o interna), así como la estrategia de comunicación⁹ y los planes de acción precisos para alcanzar dichos objetivos. Es útil para:

- Contribuir a los objetivos corporativos, asegurando que la comunicación de la empresa se encuentra alineada con la estrategia corporativa y/o de marketing.
- Asegurar la eficacia y la eficiencia en la comunicación de la empresa.
- Transmitir la imagen deseada al exterior.

II.3) El **asesoramiento comercial y en distribución**: una reflexión profunda sobre las actuaciones que se llevan a cabo en la empresa en este ámbito. Busca identificar las oportunidades de mejora y tomar así decisiones sobre los canales de distribución utilizados para atender a cada segmento de clientes, sobre las distintas zonas geográficas cubiertas, y sobre aspectos como la logística, la estructura comercial, política comercial, etc.

⁹ La estrategia de comunicación partirá de la estrategia de posicionamiento y definirá los públicos objetivo de la comunicación, los medios a utilizar, los mensajes a transmitir, etc.

El asesoramiento comercial y en distribución puede ser útil para:

- Obtener un diagnóstico profesional y objetivo de la situación actual de la empresa en este campo.
- Identificar los canales de distribución idóneos para atender a cada segmento de mercado, en cada zona geográfica.
- Mejorar la eficiencia de la logística interna y externa.
- Mejorar la política comercial de la empresa.

II.4) Los **planes de fidelización** ayudan a identificar y conocer mejor a los clientes, incidiendo en las causas profundas de su abandono o de su fidelidad para, posteriormente, definir un plan de mejora tendente a lograr su retención. En el plan de fidelización es fundamental segmentar y priorizar la cartera de clientes, con el fin de definir estrategias que permitan retener a nuestros mejores clientes.

II.5) El **plan de lanzamiento de un nuevo producto o servicio** recoge, de manera estructurada, todas las decisiones a tomar para su lanzamiento al mercado, con el fin de asegurar el éxito y minimizar el riesgo de fracaso:

- Análisis y diagnóstico de la situación (externa e interna).
- Objetivos a cubrir por el nuevo producto o servicio.
- Estrategia de posicionamiento.
- Estrategias de productos, precios, distribución y comunicación.
- Planes de acción.

El plan de lanzamiento de un nuevo producto o servicio es útil para minimizar el riesgo existente en el lanzamiento de nuevos productos, asegurando su adecuación a las necesidades del mercado.

II.6) El **asesoramiento a la dirección** en la toma de decisiones en aspectos relacionados con la:

- Estrategia Corporativa: estrategia de crecimiento, priorización de mercados y/o productos, estrategia competitiva, estrategia funcional, etc.
- Estrategia de marketing: segmentación y posicionamiento en el mercado, priorización de productos, marketing mix, estrategias de fidelización, etc.
- Estrategia de comunicación: definición de público objetivo, mensaje a transmitir, medios de comunicación, etc.

El asesoramiento a la dirección de la empresa puede resultar muy útil para:

- Abordar los retos y las oportunidades de su entorno, aprovechando los recursos existentes en la empresa.
- Reducir la endogamia en los procesos internos de toma de decisiones.
- Mejorar la gestión empresarial de su organización mediante los conocimientos y experiencia del equipo de **SDV Consultores**.

III. En todos estos servicios, SDV Consultores ayudará a sus clientes:

- Adaptando la metodología a su caso concreto.
- Liderando las sesiones de reflexión.
- Compartiendo nuestra experiencia.
- Elaborando los documentos de trabajo de cada sesión y el informe final.

10.2.4.2. Estrategias de segmentación y de posicionamiento

La **estrategia de segmentación de SDV** es coherente con el principio estratégico enunciado en el capítulo anterior: concentración de esfuerzos, priorización y focalización. Y a su vez es consecuente con el atractivo de mercado de cada uno de los segmentos analizados y de la posición competitiva de **SDV** en cada uno de ellos.

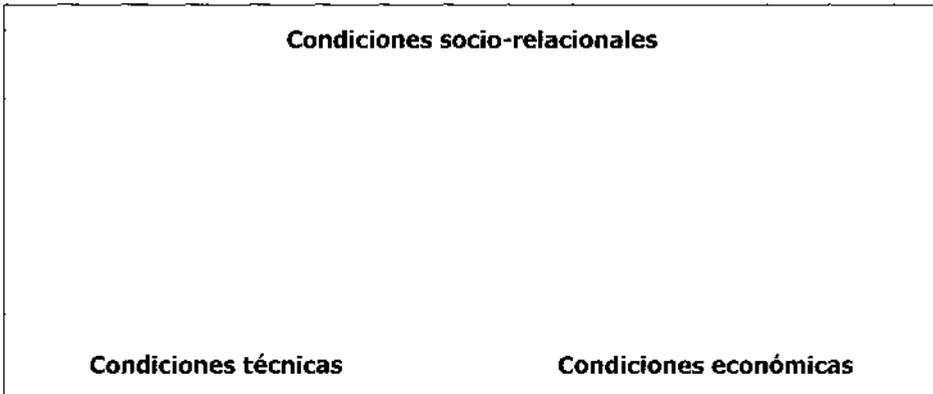
El cuadro nº 10.15 recoge esquemáticamente los segmentos estratégicos que pretende trabajar proactivamente **SDV** para conseguir los objetivos de marketing fijados.

Cuadro nº 10.15
ESTRATEGIA DE SEGMENTACIÓN

SEGMENTOS ESTRATÉGICOS	<p>Alta Dirección y Direcciones Funcionales de:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Empresas industriales y de servicios de más de 50 trabajadores. ▪ Empresas públicas y semipúblicas, de ámbito territorial y estatal. ▪ Administraciones públicas (locales, autonómicas y estatales).
-----------------------------------	---

Estrategia de posicionamiento:

Tal como pretende reflejar el gráfico siguiente, las condiciones técnicas y las económicas son condiciones necesarias pero no suficientes para diferenciarse de la competencia, para lograr el posicionamiento deseado y, en consecuencia, para ser competitivo.



Por ello, intentaremos pivotar nuestro posicionamiento sobre las condiciones socio-relacionales (imagen, confianza, relación, servicio, etc.), para soportarlo sobre algo que no es tan fácil de tangibilizar, más difícil de copiar por la competencia y, en consecuencia, sobre una ventaja competitiva más perdurable en el tiempo. En consecuencia, el posicionamiento de **SDV** estará basado, sobre todo, en las condiciones socio-relacionales:

- Confianza, imagen y experiencia: imagen de marca, experiencia contrastada, profesionales expertos, etc.
- Calidad de servicio: personalización, compromiso, plazo, etc.

Sin embargo, no debemos olvidar que las condiciones económicas son el segundo aspecto más valorado por el mercado¹⁰. Por ello, teniendo estos aspectos en cuenta, el posicionamiento debería ser:

"Expertos en consultoría estratégica, que se comprometen con los clientes en la consecución de resultados, ofreciéndoles soluciones personalizadas en condiciones económicas competitivas".

¹⁰ Sobre todo por los segmentos de empresas más pequeñas: ver el cuadro nº 10.7.

10.2.4.3. Estrategia de fidelización

La principal fase en la que tenemos que trabajar es en el periodo de tiempo que va desde el momento en que el cliente empieza a pensar que debería hacer algo a los seis meses o incluso un año que puede transcurrir hasta que decide hacer algo. El objetivo debe ser que, al llegar a ese "momento de la verdad", el mercado perciba a **SDV** como referente, como uno de los tres proveedores con los que contacte para realizar la correspondiente propuesta de colaboración.

Para ganarnos la confianza del cliente y que seamos una de las tres empresas en las que piense y, a ser posible, ser el colaborador de referencia en su mente, trabajaremos el **marketing relacional**. Las herramientas para llevar a cabo el marketing relacional incluyen tanto acciones comerciales (visitas comerciales, por ejemplo) como acciones de comunicación (como por ejemplo: marketing directo, jornadas, actos, etc.). La clave está en convertir al desconocido en amigo, al amigo en cliente y al cliente en cliente fiel.

Debido a que en esa fase del proceso de compra se encuentran infinidad de empresas y es un mercado difuso e incierto, ya que no cuenta con información precisa, se debe **orquestar** perfectamente la acción comercial y la comunicación a lo largo de todo el proceso de toma de decisión. Se planificarán muy bien en el tiempo los medios más adecuados para cada una de las fases.

Se tratarán de identificar los principales momentos de la verdad y se diseñarán acciones específicas que ayuden a los clientes actuales y a los potenciales a reforzar sus vínculos con **SDV**. A priori, estos podrían ser los siguientes:

- **Cuando el cliente potencial empieza a pensar que debe hacer algo:** Es el momento en el que el cliente potencial empieza a pensar que en un futuro no muy lejano tendrá que contratar servicios de consultoría estratégica. Si podemos identificar cuándo se da esta situación podemos hacerle llegar información de su interés¹¹. En este momento, ya que el cliente no sabe todavía qué quiere hacer, la información que le enviemos debe ser genérica y a medida que aumente su conocimiento y empiece a concretar mejor sus necesidades podemos ir perfilando mejor los mensajes de nuestra comunicación.
- **Búsqueda:** Un cliente potencial está interesado en realizar la contratación de servicios de consultoría estratégica e inicia el

¹¹ Por ejemplo, a través de una campaña de marketing directo.

proceso de búsqueda de información para la selección de los proveedores con los que contactar. El cuadro n° 10.16 detalla algunos de los canales de información a los que puede acudir el cliente potencial y los elementos de apoyo que podemos utilizar desde **SDV**.

Cuadro n° 10.16

ELEMENTOS DE APOYO PARA LA ESTRATEGIA DE FIDELIZACIÓN

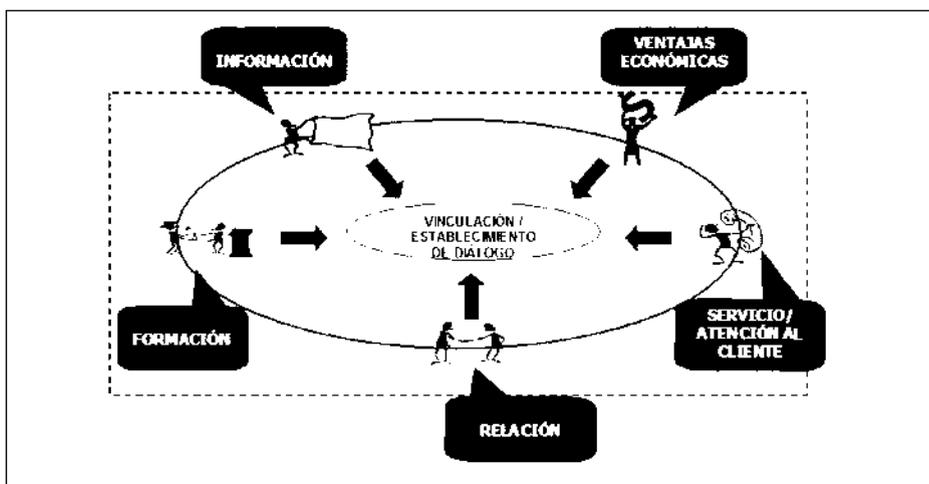
CANALES DE INFORMACIÓN QUE PUEDE UTILIZAR EL CLIENTE	ELEMENTOS DE APOYO DE SDV
<ul style="list-style-type: none"> • Contacto personal a través del personal de SDV. 	<ul style="list-style-type: none"> • Argumentario comercial, catálogos, CD, vídeo y página web.
<ul style="list-style-type: none"> • Comunicación directa desde SDV al mercado. 	<ul style="list-style-type: none"> • Mailings con información general y sobre productos, boletín con noticias de SDV, etc.
<ul style="list-style-type: none"> • Búsqueda en fuentes sectoriales (revistas, por ejemplo). 	<ul style="list-style-type: none"> • Publicidad en revistas sectoriales, inserción de artículos y reportajes sobre SDV (publicidad blanca), etc.
<ul style="list-style-type: none"> • Internet. 	<ul style="list-style-type: none"> • Mantenimiento de la página web www.sdvconsultores.com
<ul style="list-style-type: none"> • Llamada telefónica para obtención de información 	<ul style="list-style-type: none"> • Formación del personal para cualificación y atención, etc.
<ul style="list-style-type: none"> • Solicitar información a amigos 	<ul style="list-style-type: none"> • Cuidar las relaciones con los clientes para que hagan de prescriptores: ofrecer regalos por referirnos, condiciones ventajosas para acudir a eventos, etc.

- **Proceso de decisión:** El cliente potencial compara las distintas opciones para decidir qué empresa elige. En este caso, el modo más adecuado de actuar es el seguimiento personal a través de la persona de **SDV** responsable de la acción comercial con ese cliente potencial.
- **Contratación, ejecución del proyecto y primeros meses transcurridos:** Aunque la parte más importante de las acciones se deberían llevar a cabo transcurridos los primeros meses, también es conveniente que cuando hayan pasado aproximadamente 6-12 meses desde la finalización del proyecto se realice una llamada telefónica para un primer chequeo de satisfacción (trato recibido, documentación recibida, funcionamiento del servicio aportado, etc.). En este momento, también podría ser interesante enviar una carta personalizada de agradecimiento por confiar en **SDV** –firmada por el Director– y un recordatorio de los servicios a disposición del cliente.
- **Una queja o una sugerencia:** Las quejas y sugerencias de nuestros clientes son el motor de la excelencia del proyecto de **SDV**.

- **Una recomendación:** A todo cliente que nos refiera a otro cliente potencial se le enviará una carta de agradecimiento, firmada por el Director.

La satisfacción de los clientes de **SDV** es una condición necesaria para su fidelización, pero no suficiente. En consecuencia, parece necesario poner en marcha un proceso de fidelización en **SDV**, soportado sobre los conceptos que muestra el gráfico 10.3.

Gráfico 10.3
ESTRATEGIA DE FIDELIZACIÓN



10.2.4.4. Estrategia funcional

10.2.4.4.1. Estrategia de productos

La estrategia de productos será coherente con la estrategia de cartera definida y apoyará aquellos productos que más identifican a **SDV** con el posicionamiento elegido, que más le diferencian de sus principales competidores y que tienen un mercado con un mayor potencial de venta. Por ejemplo:

- Plan estratégico.
- Alianzas estratégicas.
- Gestión de la innovación, y
- Plan de marketing.

proceso de búsqueda de información para la selección de los proveedores con los que contactar. El cuadro n° 10.16 detalla algunos de los canales de información a los que puede acudir el cliente potencial y los elementos de apoyo que podemos utilizar desde **SDV**.

Cuadro n° 10.16

ELEMENTOS DE APOYO PARA LA ESTRATEGIA DE FIDELIZACIÓN

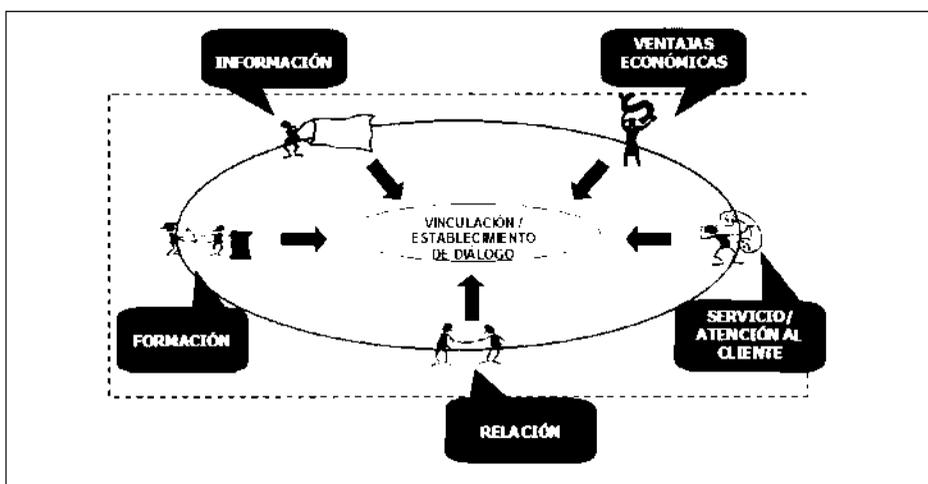
CANALES DE INFORMACIÓN QUE PUEDE UTILIZAR EL CLIENTE	ELEMENTOS DE APOYO DE SDV
• Contacto personal a través del personal de SDV.	• Argumentario comercial, catálogos, CD, video y página web.
• Comunicación directa desde SDV al mercado.	• Mailings con información general y sobre productos, boletín con noticias de SDV, etc.
• Búsqueda en fuentes sectoriales (revistas, por ejemplo).	• Publicidad en revistas sectoriales, inserción de artículos y reportajes sobre SDV (publicidad blanca), etc.
• Internet.	• Mantenimiento de la página web <i>www.sdvconsultores.com</i>
• Llamada telefónica para obtención de información	• Formación del personal para cualificación y atención, etc.
• Solicitar información a amigos	• Cuidar las relaciones con los clientes para que hagan de prescriptores: ofrecer regalos por referirnos, condiciones ventajosas para acudir a eventos, etc.

- **Proceso de decisión:** El cliente potencial compara las distintas opciones para decidir qué empresa elige. En este caso, el modo más adecuado de actuar es el seguimiento personal a través de la persona de **SDV** responsable de la acción comercial con ese cliente potencial.
- **Contratación, ejecución del proyecto y primeros meses transcurridos:** Aunque la parte más importante de las acciones se deberían llevar a cabo transcurridos los primeros meses, también es conveniente que cuando hayan pasado aproximadamente 6-12 meses desde la finalización del proyecto se realice una llamada telefónica para un primer chequeo de satisfacción (trato recibido, documentación recibida, funcionamiento del servicio aportado, etc.). En este momento, también podría ser interesante enviar una carta personalizada de agradecimiento por confiar en **SDV** –firmada por el Director– y un recordatorio de los servicios a disposición del cliente.
- **Una queja o una sugerencia:** Las quejas y sugerencias de nuestros clientes son el motor de la excelencia del proyecto de **SDV**.

- **Una recomendación:** A todo cliente que nos refiera a otro cliente potencial se le enviará una carta de agradecimiento, firmada por el Director.

La satisfacción de los clientes de **SDV** es una condición necesaria para su fidelización, pero no suficiente. En consecuencia, parece necesario poner en marcha un proceso de fidelización en **SDV**, soportado sobre los conceptos que muestra el gráfico 10.3.

Gráfico 10.3
ESTRATEGIA DE FIDELIZACIÓN



10.2.4.4. Estrategia funcional

10.2.4.4.1. Estrategia de productos

La estrategia de productos será coherente con la estrategia de cartera definida y apoyará aquellos productos que más identifican a **SDV** con el posicionamiento elegido, que más le diferencian de sus principales competidores y que tienen un mercado con un mayor potencial de venta. Por ejemplo:

- Plan estratégico.
- Alianzas estratégicas.
- Gestión de la innovación, y
- Plan de marketing.

Ello supondrá el abandono progresivo (manteniendo sin invertir en ellos) de aquellos otros que menos lustre reportan a **SDV** para la imagen objetivo; que menos ventajas competitivas tienen; y que hay más competencia. Por ejemplo: estudios de mercado; y análisis de viabilidad.

Y, por supuesto, ser mucho más selectivo en formación. Ésta debe: contribuir a la imagen objetivo; entenderse como un apoyo de ventas (¿el público objetivo de la formación coincide con el segmento estratégico?); limitarse por consultor (sobre todo en momentos de saturación); y extenderse al mayor número de consultores.

Obviamente, se hará un esfuerzo importante por conocer el grado de satisfacción de la clientela y por fomentar las reclamaciones de los clientes como forma de fidelizarlos.

10.2.4.4.2. Estrategia de precios

1ª) Fijar los precios en función del mercado y no según los costes internos. Ello supone:

- Conocer con quién se compite (su nivel de precios).
- Detectar el importe que está dispuesto a invertir el cliente, así como la importancia del cliente (potencial de futuro); el prestigio que da esa referencia; y la imagen que aporta ese producto o el análisis de si refuerza el posicionamiento deseado.

2ª) Adoptar una estrategia de precios diferentes según el caso:

- Estrategia de precios máximos cuando: se trata de productos que no interesa potenciar; hay una fuerte carga de trabajo; y/o **SDV** tiene fuertes ventajas competitivas.
- Estrategia de precios de penetración cuando: se tiene mucho interés en captar ese cliente¹²; se trata de productos por los que se está apostando a futuro; se quiere desbancar a la competencia; se está con poca carga de trabajo; se tienen grandes desventajas competitivas; y/o hay que lavar la imagen de que se es muy caro.

¹² Por ejemplo, por prestigio que aporta a la empresa o por su potencial de mercado.

10.2.4.4.3. Estrategia de comunicación

1º) Potenciar más la comunicación externa, para elevar la reputación y prestigio de **SDV Consultores**.

2º) Invertir en comunicación externa para:

- Mejorar la notoriedad.
- Reforzar la acción comercial de **SDV Consultores**.
- Potenciar y explotar los éxitos y fortalezas de **SDV**:
 - Contratos importantes (referencias).
 - Éxitos profesionales de los consultores.
- Reforzar y potenciar el posicionamiento definido:

“Expertos en consultoría estratégica, que se comprometen con los clientes en la consecución de resultados, ofreciéndoles soluciones personalizadas en condiciones económicas competitivas”.

3º) Proyectar **SDV** más hacia el exterior:

- Aumentando la presencia de **SDV** en foros de debate y jornadas.
- Incrementando la actividad de **SDV** en seminarios, prensa, revistas y otros foros de interés.
- Profundizando en las relaciones interempresariales y en las colaboraciones externas.

10.2.4.4.4. Estrategia de distribución (oficinas)

1º) Consolidar la nueva oficina de Madrid.

2º) Utilizar las oficinas de Madrid y San Sebastián para reforzar y dar credibilidad al mensaje básico y al posicionamiento de imagen deseado.

3º) Utilizarlas como soporte de la acción comercial de **SDV Consultores** en las zonas estratégicas.

4º) Servirse de ellas para acercar **SDV** a las Administraciones Públicas e Empresas Públicas territoriales.

5º) Directrices para el uso de las oficinas como medio de apoyo de marketing:

- Organizar reuniones de trabajo con clientes en estas oficinas.

- Citar a posibles clientes en estas oficinas.
- Mantener una relación fluida con prescriptores de la zona.
- Priorizar estas oficinas en la comunicación personal de cada consultor.
- Reforzar la identidad corporativa de **SDV** a través de las oficinas.
- Acercarse a los "*círculos de poder*" locales.
- Que siempre estén presentes en la comunicación externa: tarjetas de visita; papelería; publicidad; folletos y material gráfico; etc.

10.2.4.4.5. Estrategia comercial

1º) Profundizar en el mercado de la CAPV e introducción selectiva en la zona Centro.

2º) Mejorar la atención a los clientes actuales.

3º) Ampliar clientela, especialmente en el entorno de Madrid y en el mercado institucional.

4º) Intensificar y ordenar la acción comercial.

5º) Formación de consultores en técnicas comerciales y servicios de **SDV Consultores**.

6º) Información actualizada de ayudas y subvenciones.

7º) Identificar y gestionar correctamente el fondo de comercio de **SDV Consultores**.

10.2.5. Planes de acción

En esta quinta etapa se recogen los planes de acción correspondientes a las estrategias contempladas en la anterior. A modo de ejemplo, presentamos el Plan de comunicación externa (cuadro nº 10.17), el Plan comercial (cuadro nº 10.18) y el Plan de acciones varias (cuadro nº 10.19).

Cuadro nº 10.17
PLAN DE COMUNICACIÓN EXTERNA

PLAN DE COMUNICACIÓN EXTERNA (1)			
Objetivos y metas	Acciones	Plazo	Responsable
1. Aumentar notoriedad.	<p>Campaña institucional SDV:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Periódicos económicos. - Directorios (Cámaras de Comercio, Club de Marketing, ...). - Revistas especializadas - Página web. - <i>Value</i>. 	Primer semestre año siguiente	Director de Marketing
2. Mejorar la imagen de SDV y reforzar su posicionamiento.	<p>Campaña de SDV Consultores:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Periódicos económicos. - Revistas especializadas - Página web. - <i>Value</i>. - Colaboraciones en prensa. - Marketing directo. 	Segundo semestre año siguiente	Director de Marketing
3. Reforzar la acción comercial.	<ul style="list-style-type: none"> - Marketing directo. - Material gráfico de presentaciones: - Folleto SDV Consultores. - Página web. - Argumentario comercial - Dossier de líneas de servicio. - Jornadas de Puertas Abiertas: Presentación de experiencias. - Formación de consultores en cultura de marketing (servicio al cliente, ...). 	Año siguiente	Director de Marketing

Cuadro nº 10.17
PLAN DE COMUNICACIÓN EXTERNA (cont.)

PLAN DE COMUNICACIÓN EXTERNA (y 2)			
Objetivos y metas	Acciones	Plazo	Responsable
4. Potenciar imagen actual.	<ul style="list-style-type: none"> - Publicar 3 números al año de <i>Value</i>. - Manual de estilo SDV (documentos, informes, estudios, etc.). - Página web. - Acciones de Relaciones Públicas. - Publicidad blanca. - Institucionales. - Medios de comunicación. - Comparecencia en medios de comunicación. - Mayor presencia en Asociaciones sectoriales. - Participar en jornadas y seminarios (selectivamente). - Publicar libros. - Preparar soporte para presentaciones. 	Constante	Director de Marketing y Director Global
5. Lanzamiento de nuevos productos.	<p>Preparar el plan de lanzamiento:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Marketing directo. - Presentaciones al público objetivo. 	Continuo	Responsable de Proyecto Director General

Cuadro nº 10.18
PLAN COMERCIAL

PLAN DE ACCIÓN COMERCIAL			
Decisión estratégica	Acciones	Plazo	Responsable
Fomentar el mercado en el área natural.	<ul style="list-style-type: none"> - Hacer listados de clientes. - Nombrar responsables de contacto. - Definir el fichero de clientes. - <i>Planificar y controlar la frecuencia de visitas.</i> - Clasificar clientes en ABD. 	Marzo año siguiente	Director de Marketing
Mejora la atención a los clientes actuales.	<ul style="list-style-type: none"> - Procedimiento de actividad comercial. - <i>Procedimiento del argumentario.</i> - Procedimiento del seguimiento de ofertas. - Planificación y control de las ofertas. 	Abril año siguiente	Director de Marketing
Ampliar clientela, especialmente en el entorno de Bilbao e institucional.	<ul style="list-style-type: none"> - <i>Organizar y dinamizar la actividad comercial.</i> - Planificarla y seguimiento. 	Permanente	Director de Marketing
Intensificar y ordenar la acción comercial.	<ul style="list-style-type: none"> - <i>Mecanismos de gestión y coordinación comercial.</i> - Cuadro de mando comercial. - Procedimiento de previsiones de ventas. 	Septiembre año siguiente	Director de Marketing
Formación de consultores en técnicas comerciales y servicios de SDV Consultores .	<ul style="list-style-type: none"> - Preparar temario de cursos. - Definir asistentes y calendarios. - Implantar cursos. 	Diciembre año siguiente	Director de Marketing
Seguimiento homologaciones.	<ul style="list-style-type: none"> - Mantener actualizada la base de datos. - Renovar homologaciones. 	Permanente	Secretaria del Dtor. Marketing
Información actualizada de ayudas y subvenciones.	<ul style="list-style-type: none"> - Mantener actualizada la base de datos. - Mandar mailings a empresas. 	Permanente	Secretaria del Dtor. Marketing
Identificar y gestionar correctamente el fondo comercial de SDV Consultores .	<ul style="list-style-type: none"> - Crear el archivo de ofertas. - Controlar ratios del cuadro de mando. - Introducción en el fichero de clientes del informe de visitas. - Completar el fichero de clientes con nombres de contacto. 	Julio año siguiente	Director de Marketing

Cuadro nº 10.19
PLAN DE ACCIONES VARIAS

Objetivos y metas	Acciones	Plazo	Responsable
1. Que SDV esté presente y sea un referente entre su P.O.	<ul style="list-style-type: none"> - Crear base de datos de personalidades y prescriptores. - Incluir la base en el mailing de "Value". - Felicitación de Navidad. - Asistencia a actos (selectivamente). - Invitación a los actos organizados por SDV. 	Mayo año siguiente Mayo año siguiente Constante Constante	Director de Marketing
2. Medir satisfacción clientes SDV.	<ul style="list-style-type: none"> - Crear procedimiento de medición. 	Mayo año siguiente	Director de Marketing

10.2.6. Presupuesto y cuenta de explotación previsional

En esta sexta y última etapa se recogen las cuentas de explotación previsionales correspondientes a los años del horizonte del plan.

En coherencia con los objetivos fijados en el apartado 10.3, el cuadro n° 10.20 muestra la aportación deseada de este plan de marketing en algunos de los indicadores perseguidos: un incremento anual medio de la facturación de **SDV** del 18%, con una rentabilidad sobre ventas del 15%.

Cuadro n° 10.20
APORTACIÓN DEL PLAN DE MARKETING
(resultados económicos previstos)

CONCEPTOS	Año n+1	Año n+2	Año n+3
Objetivo de ingresos (miles €)	650,00	770,00	1.000,00
5% costes adicionales de marketing	32,50	38,50	50,00
Coste nuevos consultores	120,00	160,00	250,00
Ingresos "netos" resultantes (miles €)	497,50	571,50	700,00
Objetivo de rentabilidad sobre ventas	15%	15%	15%
Resultados previstos (antes de impuestos)	98	116	150
Impuestos (25%)	24,38	28,88	37,50
Resultados después de impuestos	73,13	86,63	112,50

10.2.7. Evolución de SDV Consultores tras la puesta en marcha del plan de marketing

Siendo coherentes con las recomendaciones estratégicas expuestas en el punto 11.8.1 del libro, **SDV Consultores** tomó decisiones estratégicas de gran calado, cuyas consecuencias se verán en los próximos años. Como muestra, cabe citar el establecimiento de una alianza estratégica con HUMAN MANAGEMENT SYSTEMS, que está resultando muy eficaz.

Además, a pesar de la profunda crisis que afecta a todos los sectores económicos, la situación de **SDV** es satisfactoria, porque:

- Se han alcanzado los principales objetivos de marketing marcados en el punto 10.2.3.
- La notoriedad y el prestigio de **SDV Consultores** en su nicho estratégico es excelente.

- Y se están sentando unas bases muy sólidas para dar un nuevo salto cualitativo y cuantitativo importante para el futuro de **SDV Consultores**.

CAPÍTULO 11

Requisitos para que un Plan de Marketing triunfe

“Después de un fracaso, los planes mejor elaborados parecen absurdos”.

Feodor Dostoyevski

- 11.1. ¿Cómo saber si el plan de marketing ha sido útil?
- 11.2. Existencia de cierta microcultura: la mentalidad de marketing.
- 11.3. Existencia de un determinado estilo de dirección.
- 11.4. Seguimiento y control.
- 11.5. Estructura interna adecuada.
- 11.6. Principales agentes de una organización comercial y de marketing moderna.
- 11.7. Test de coherencia.
- 11.8. Últimos consejos para el lector del libro.

11.1. ¿CÓMO SABER SI EL PLAN DE MARKETING HA SIDO ÚTIL?

Resulta innecesario señalar que todo lo que se ha dicho hasta ahora sobre cómo debe elaborarse un plan de marketing se ha hecho con la intención de que el lector sea capaz de escribir un plan de marketing que le sirva para algo. Olvidándonos de los intereses particulares del que haya preparado el plan y pensando sólo en los intereses corporativos, es obvio que el plan se ha podido realizar con las siguientes intenciones:

1. Para cumplir un trámite

Aunque resulte extraño, en muchas ocasiones el plan de marketing, al igual que otros planes que muchos directivos tienen que realizar, se hace por obligación. Quizá por imposición de alguna instancia superior: porque había que hacerlo. Tal vez para justificar la función del director de marketing. Pudiera ser que para obtener tal o cual financiación o subvención, o para enviarlo a la matriz o grupo al que uno pertenece y que rutinariamente lo exige cada varios años.

La probabilidad de que el plan de marketing realizado en estas circunstancias sea útil a la empresa es bastante baja, a no ser que al inicio del proceso de reflexión el líder del mismo cambie de actitud y se convenza de que, ya que tiene que hacerlo, por lo menos que sirva para algo más que para cumplir dicho trámite y, en consecuencia, decida ponerlo en práctica. En este caso nos encontraremos ante alguno de los supuestos siguientes.

2. Para alcanzar unos objetivos de marketing

Estos objetivos pueden estar previamente fijados antes de la fase de análisis y diagnóstico de la situación, en cuyo caso nos podemos encontrar con situaciones similares a las descritas en el punto anterior. O lo que es deseable, estos objetivos surgen espontáneamente del proceso de reflexión o de elaboración del plan de marketing.

Pues bien, si el plan no ayuda a la consecución de los objetivos de marketing que se ha fijado el equipo de planificación, por muy bien estructurado, confeccionado y redactado que esté, no habrá sido todo lo útil que se esperaba, ya que para que un plan de marketing sea exitoso debe contribuir a la consecución de los mismos. Es entonces cuando nos encontramos no sólo ante un buen plan de marketing, sino también ante un plan de marketing exitoso.

Si además, como señala Makens (1990), el plan es realista, completo, detallado, fácil de seguir, periódico, deseado por la alta dirección, tiene la adhesión del personal de marketing, está hecho a medida, está redactado para el usuario, es utilizado por la dirección y se revisa anualmente, es que nos encontramos ante un plan de marketing que está hecho para triunfar. Es obvio que este plan perfectamente podrá ser calificado de "triunfador".

3. Para alcanzar determinados objetivos de la dirección de la empresa

Es importante tener presente que muchas veces el plan de marketing se lleva a cabo con otras intenciones, que pueden ser tan plausibles como las anteriores. En efecto, hay casos en los que a la dirección no le preocupa tanto que el plan se cumpla en su integridad, incluso que no se lleguen a alcanzar los objetivos de marketing, cuanto que le sirva para la consecución de:

- Un equipo directivo que esté de acuerdo en cuanto a la dirección y desarrollo futuro del negocio que entre todos dirigen.
- Una empresa en la que el personal tenga claro cuál es el norte y los "planes de futuro" que tiene la dirección actual de la empresa.
- Un departamento de marketing o comercial al que se le arranquen claros compromisos en cuanto a qué debe hacerse en el futuro, en esta área.
- Una excelente brújula para todos pensando en el horizonte contemplado en el plan.

Todo ello es sumamente importante, por lo que, aunque no se hubieran alcanzado todos los objetivos de marketing, no se puede decir que no haya servido para nada. Ha servido para mucho. Ha servido para alcanzar estos objetivos de la dirección, y eso es muy importante. Es más, muchas veces resulta decisivo para la supervivencia de la empresa.

11.2. EXISTENCIA DE CIERTA MICROCULTURA: LA MENTALIDAD DE MARKETING

Por muy extraño que parezca, muchos equipos directivos se embarcan en la elaboración de un plan de marketing sin auténtica mentalidad de marketing.

Si dentro del equipo de planificación o de dirección imperan esquemas mentales que se traducen en frases como: “lo que aquí necesitamos hacer es reducir los costes y aumentar la calidad”, o “el mejor producto es el que triunfará”, o “¿dónde puedo vender lo que fabricamos?”, y no una mentalidad para la que la primera y primordial preocupación es “¿qué comprará el mercado que podamos fabricar rentablemente?”, podemos concluir que falta uno de los requisitos imprescindibles para el buen desarrollo de la planificación de marketing.

En otras palabras, si la empresa tiene una mentalidad de producción, o una orientación tecnológica, o una mentalidad de ventas, en vez de ser una empresa con clara orientación al mercado, será difícil que ese plan de marketing “triunfe” por mucho que cumpla todos los requisitos expuestos en el punto anterior. Por tanto, es de suponer que la empresa que se va a comprometer a hacer un plan de marketing tiene esa microcultura que se denomina en los libros de marketing “mentalidad de marketing”, “enfoque de marketing” o similar. Si no, es mejor que no lo realice, porque está abocado al fracaso.

11.3. EXISTENCIA DE UN DETERMINADO ESTILO DE DIRECCIÓN

Muchas veces se olvida que estas prácticas adquiridas de las empresas norteamericanas, por ejemplo la realización de planes de marketing, “vienen como anillo al dedo” a la empresa americana que se rige por un sistema de dirección por objetivos (D.P.O.). En efecto, la planificación supone trabajar para la consecución de unos objetivos. Por ello, una vez concluida la fase de análisis y diagnóstico –que entre otras cosas debe servir para que estos objetivos sean realistas y coherentes con la situación del mercado en el que nos movemos–, nos marcaremos unos objetivos a partir de los cuales tomaremos decisiones en cuanto a:

- *Cómo vamos a conseguirlos.*
- *Qué vamos a hacer para alcanzarlos.*
- *Qué medios vamos a desplegar para su consecución.*
- *Qué recursos humanos y materiales vamos a utilizar para su obtención.*
- *Qué pasos tenemos que dar en el tiempo para que se cumplan.*

En otras palabras, ajustamos los medios a los objetivos, no al revés. Esto es lo que se denomina “dirección mediante el acuerdo sobre los objetivos previstos” o “dirección orientada hacia los objetivos” o, más brevemente, “**dirección por objetivos**”.

Este estilo de dirección es conceptualmente muy próximo a los denominados “dirección por planificación” o “dirección por resultados”, que a su vez son compatibles con la puesta en práctica de otras técnicas de dirección: la dirección por delegación, motivación, excepción, coordinación, comunicación e información, decisión y control, participación, etc.

La D.P.O. supone:

- La identificación **clara** de los objetivos, tanto globales como parciales. Se formulan en primer lugar los objetivos globales del objeto de la planificación (toda la empresa, una división, o una unidad de negocio), y se pasa luego a formular los objetivos parciales (esto es, los objetivos departamentales, de un área o sección, así como de sus colaboradores). Se procede, por tanto, a desplegar los objetivos.
- Trabajar “todo el mundo” para alcanzar **sus** objetivos.
- El **control** del rendimiento y de la productividad, en comparación con los objetivos. Lo que, a su vez, implica medir los resultados obtenidos, compararlos con los objetivos fijados, analizar las desviaciones, y adoptar las correspondientes medidas correctoras.

No es éste el lugar más apropiado para hablar de las múltiples ventajas de la D.P.O., pero recogeremos algunas de ellas por la importancia que tienen para la obtención de un plan de marketing que triunfe. Estas ventajas son:

- Orienta sobre lo que hay que conseguir, y sobre lo que hay que hacer. Ello transmite seguridad, que a su vez favorece la motivación y la productividad.
- La existencia de objetivos claros facilita el autocontrol de cada departamento, área, sección, e individuo, y favorece la participación activa de los colaboradores en las actividades empresariales, así como la dirección participativa (posibilitando el desempeño de la función directiva y aumentando su eficacia bajo una dirección participativa).

- **Consiguientemente**, permite el control eficaz y exacto del rendimiento y de la contribución de cada sección y persona a la consecución de los objetivos globales o del sistema superior.

11.4. SEGUIMIENTO Y CONTROL

Del plan de marketing, como de todo plan, debe hacerse un seguimiento y control.

Debe hacerse un **seguimiento** del mismo porque lo normal, en los tiempos que vivimos tan turbulentos y cambiantes, es que pasado cierto tiempo se estén dando otras circunstancias distintas a las contempladas como escenario más probable en el análisis de la situación. Por tanto, dado que los supuestos contemplados en esa fase han cambiado, hay que ver a qué parte del plan afecta: ¿sigue siendo válido el diagnóstico realizado?, ¿hay que modificar los objetivos?, ¿debemos cambiar de estrategia?, ¿son sólo los planes de acción los que se han quedado obsoletos?

Perfectamente pudiera suceder que los cambios acontecidos en el mercado no sólo invaliden determinados planteamientos hechos en el plan, sino que los desaconsejen. El seguimiento ciego del plan cuando las circunstancias han cambiado puede ser tan negativo como que, manteniéndose las circunstancias contempladas en el plan, éste no se ponga en práctica. No haga ciegamente algo sólo porque lo dice el plan. Asegúrese previamente de que las razones que inducían en su momento a aconsejar tal estrategia o cual acción siguen siendo las mismas. Si esto no es así, introduzca las correcciones necesarias.

Y debe establecerse un **control** de su cumplimiento, entre otras cosas, porque así lo exige la D.P.O. El control al que nos estamos refiriendo no es sinónimo de inspección, verificación o investigación de lo ocurrido. Muy al contrario, estamos hablando de comparar periódicamente lo realizado con los objetivos fijados, analizar las desviaciones, y corregirlas mediante la adopción de nuevas acciones. Es decir, se trata de aplicar los criterios de control de gestión al uso, para lo que necesitamos establecer el correspondiente **cuadro de mando**.

La elaboración del cuadro de mando comercial y de marketing se hará una vez seleccionadas e identificadas las áreas de resultado clave, esto es, aquellos aspectos que mayor contribución proporcionan al rendimiento de la gestión comercial y de marketing.

Este cuadro de mando contendrá **gráficos** que muestren la evolución de las ventas, de la tendencia anual móvil (TAM) o ambas cosas (por

ej. gráfico Z), **tablas** de evolución de las ventas por productos, mercados, canales de distribución, segmentos, etc., y **ratios** de diversa índole (véanse, por ejemplo, los gráficos 11.1 y 11.2, así como los cuadros 11.1 a 11.3), que sirvan de indicador de:

- *La consecución de los objetivos de marketing (por ejemplo, de consecución de las cuotas de participación de mercado o de ventas).*
- *La penetración de mercado de nuestras marcas.*
- *La cobertura de distribución.*
- *La cartera de pedidos.*
- *El rendimiento de la distribución física.*
- *La rotación de las ventas.*
- *El coste de la venta.*
- *El coste de la comunicación externa.*
- *La eficacia de una delegación.*
- *La composición de las ventas.*
- *El valor de los presupuestos presentados y aceptados.*
- *La desviación de los objetivos de facturación.*
- *El control de los gastos comerciales, etc.*

Para ello, el departamento comercial o de marketing necesitará información actualizada sobre los resultados de ventas (totales, por zonas, grupos de productos, por vendedor, etc.), así como sobre la rentabilidad de las ventas y los márgenes de los pedidos recibidos.

En definitiva, debemos partir del supuesto, por otra parte casi siempre real, de que una vez que se inicia la puesta en práctica del plan las cosas nunca salen exactamente como estaban planificadas. Las razones pueden ser múltiples: cambio de tendencia en el mercado, determinadas acciones de la competencia no previstas en el plan, o simplemente que el plan no era perfecto –como toda obra humana–. Ello no debe inducirnos a dejar de poner en práctica el plan, sino a introducir las oportunas correcciones para seguir avanzando en la consecución de los objetivos propuestos.

Por si acaso, asegúrese de que no se dan en su empresa los problemas normales que, según McDonald (1994), afectan negativamente a la implantación del plan de marketing. Utilice la siguiente lista de problemas como “checklist” para el seguimiento de la puesta en práctica del plan trazado:

GRÁFICO 11.1
PIRÁMIDE DE RATIOS DE MARKETING

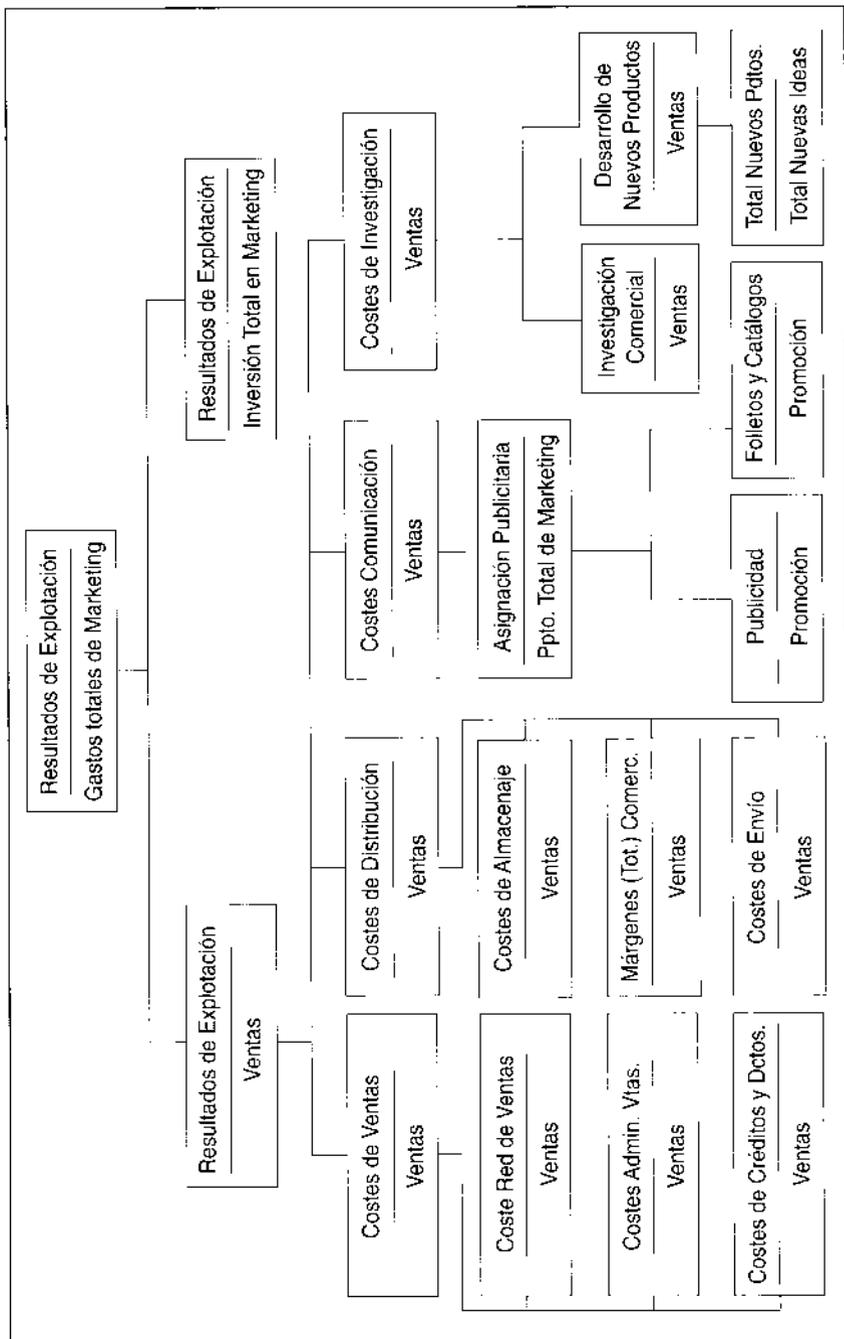
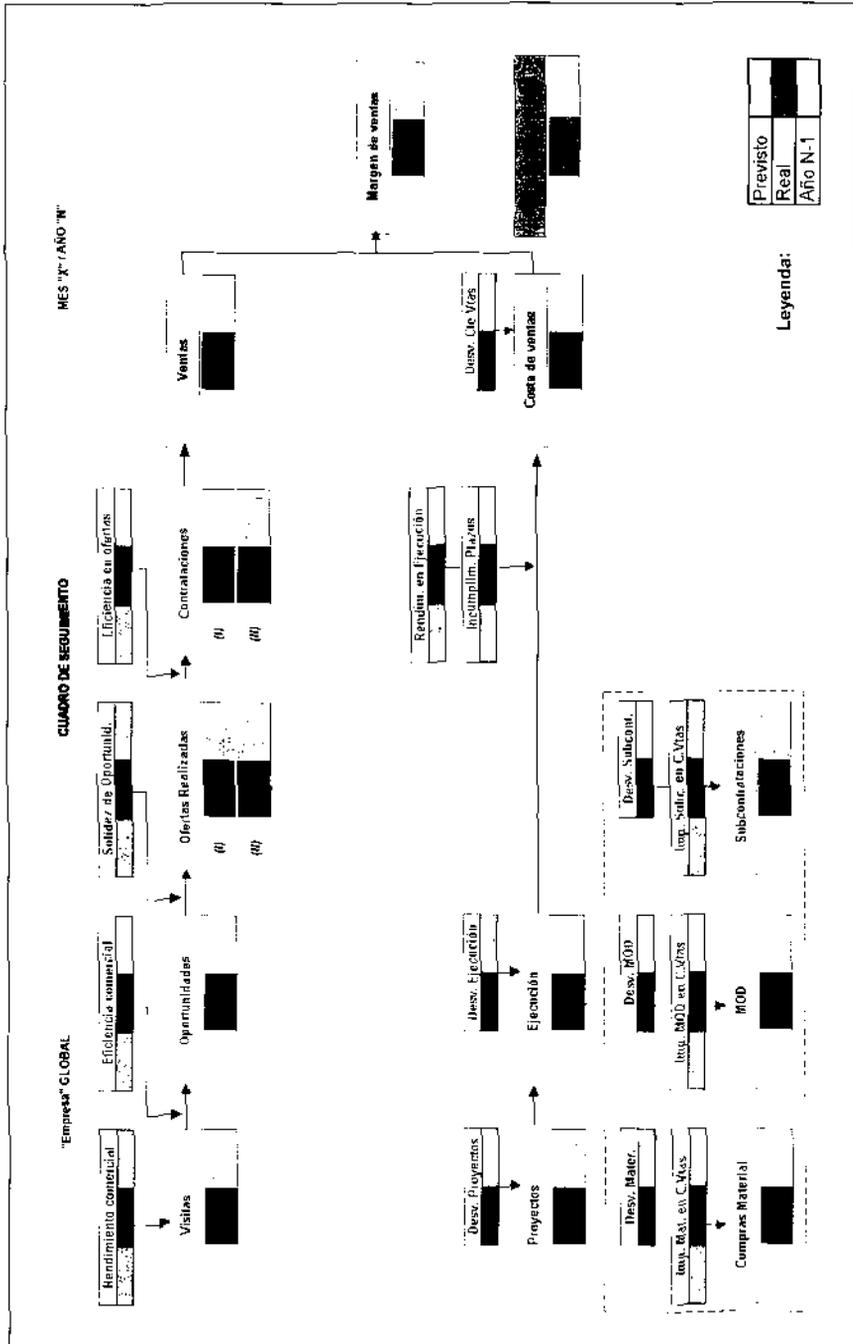


GRÁFICO 11.2
EJEMPLO DE UN MODELO DE INDICADORES (Cuadro 11.1)



CUADRO 11.1
DETALLE DE LOS INDICADORES DEL MODELO DEL GRÁFICO 11.2

SEGUIMIENTO DE LA ACTIVIDAD					
	INDICADOR	FÓRMULA	Previsto	Real	Año N-1
Línea de ingresos	Visitas	Nº visitas realizadas			
	Rendimiento comercial	Nº visitas / Nº comerciales			
	Eficiencia comercial	Nº oportunidades / Nº visitas			
	Oportunidades	Nº oportunidades detectadas			
	Salidez de las oportunidades	Nº ofertas realizadas / Nº oportunidades			
	Ofertas realizadas I	Ofertas realizadas (€)			
	Ofertas realizadas II	Ofertas realizadas (Nº)			
	Eficiencia en ofertas	Nº contrataciones / Nº ofertas			
	Contrataciones I	Contrataciones realizadas (€)			
	Contrataciones II	Coste de contratación (€)			
Línea de costos	Ventas	Facturación / Ingresos (€)			
	Costes de Proyectos	Coste previsto de la oferta revisado (grandes desviaciones)			
	Desviación en proyectos	Coste de proyectos / Coste de contratación			
	Costes de Ejecución	Suma de los costes de MOD + Material + Subcontrataciones			
	Desviación en ejecución	Coste de Ejecución / Coste de Ejecución en proyecto			
	Rendimiento en ejecución	Importe de "no importes" / Coste de contratación			
	Costes de material	Compras de material (€)			
	Desviación en materia	Coste de material real / Coste de material previsto en proyecto			
	Importancia del material en el coste de ventas	Coste de material real / Coste de ventas			
	Costes de MOD	Suma del coste de MOD - Gastos de viaje			
	Desviación en MOD	Coste de MOD / Coste de MOD en proyecto			
	Importancia de la MOD en el coste de ventas	Coste de MOD real / Coste de ventas			
	Costes de Subcontrataciones	Suma de los costes de montaje + aislamiento + cableado eléctrico + sus materiales			
	Desviación en Subcontrataciones	Coste de Subcontratación / Coste de Subcontratación en proyecto			
	Importancia de las subcontrataciones en el coste de ventas	Coste de Subcontrataciones real / Coste de ventas			
	Coste de Ventas	Costes directos e indirectos de ventas			
	Desviación en Coste de Ventas	Coste de ventas / Costes de ejecución			
	Incumplimiento de plazos	Plazo inicial / Plazo real			
	Margen de ventas	(Ventas - Coste de Ventas) / Ventas			
	Coste estructural UNE	Suma de los costes estructurales de cada UNE			

1. Falta de apoyo por parte de los directores ejecutivos y de la alta dirección.
2. Inexistencia de "planes" para la planificación.
3. Inexistencia de apoyo por parte de la dirección operativa debido a: hostilidad, falta de conocimientos, falta de recursos, falta de información, o inadecuada estructura organizativa.

4. Confusión respecto a los términos utilizados en el proceso de planificación.
5. Se utilizan cifras en vez de objetivos y estrategias.
6. Demasiados detalles, demasiadas cosas por hacer.
7. La planificación se convierte en un ritual anual.
8. Falta de coherencia entre los planes de marketing estratégicos y los planes anuales de marketing.
9. El plan de marketing no se integra eficazmente dentro del sistema global de planificación de la empresa.
10. Se delega la planificación a los planificadores.

CUADRO 11.2
EJEMPLOS DE INDICADORES ÚTILES PARA MEDIR LA ORIENTACIÓN
AL CLIENTE

PARÁMETRO	INDICADORES	FUENTE
NOTORIEDAD E IMAGEN	Índice de notoriedad total	Estudio de imagen
	Índice de notoriedad "top of mind"	
	Índice de notoriedad espontánea	
SATISFACCIÓN Y FIDELIDAD DEL CLIENTE	Índice General de Satisfacción (IGS)	Encuestas de satisfacción de clientes de la ISO 9001:2000.
	IS con las prestaciones y fiabilidad en ejecución y montaje	
	IS con la Calidad de Servicio (profesionalidad, plazos, ...)	
	IS con el nivel de precios	
	Tasa de retención de clientes	Cientes que repiten compra / Total clientes Clientes que repiten compra / Total clientes que compran
	Pérdida de proyectos	Importe de proyectos perdidos en clientes de la empresa

CUADRO 11.3

EJEMPLOS DE INDICADORES INDIRECTOS PARA MEDIR LA COMPETITIVIDAD DE LA EMPRESA

PARÁMETRO	INDICADORES	FÓRMULA
COMPETITIVIDAD	Cuota de mercado	$\text{Ventas totales de la empresa} / \text{Ventas totales del mercado}$
	Posición relativa de la empresa en el mercado	$\text{Ventas totales de la empresa} / \text{Ventas (estimadas) del principal competidor}$
	Grado de penetración en el mercado	$\text{N}^\circ \text{ clientes nuevos} / \text{Clientes totales (actuales + potenciales)}$
	Cartera de pedidos	Total contrataciones no facturadas
	Grado de innovación	$\% \text{ productos nuevos} / \text{total productos}$ $\text{Productos nuevos de la empresa} / \text{productos nuevos principal competidor}$ $\text{Inversión en I+D+i} / \text{Ventas empresa}$ $\text{Inversión en I+D+i año N} / \text{N-1}$ $\% \text{ ventas relativo a nuevos productos ofertados}$
	"Cartera" de clientes	$\text{Ventas Empresa} / \text{N}^\circ \text{ de clientes}$ $\text{Clientes periodo N} / \text{N-1}$ $\text{Ventas medias por cliente año N} / \text{N-1}$
	Competitividad en precios	$\text{Importe medio por proyecto empresa} / \text{Importe medio por proyecto del principal competidor}$
	Grado de internacionalización	$\% \text{ ventas exteriores} / \text{ventas totales}$
	Desarrollo de la Empresa	$\text{Total empleados año N} / \text{Total empleados año N-1}$ $\text{Ventas exteriores año N} / \text{ventas exteriores año N-1}$ $\text{N}^\circ \text{ alianzas establecidas}$ $\text{Equipamiento año N} / \text{Equipamiento año N-1}$ $\text{N}^\circ \text{ clientes de la empresa año N} /$ $\text{N}^\circ \text{ clientes de la empresa año N-1}$

11.5. ESTRUCTURA INTERNA ADECUADA

Toda generalización sobre cuál es la estructura interna más **adecuada** para una empresa está sujeta al fracaso, dada la necesidad de adaptarla a las peculiaridades de cada caso. Es más, como señalan los expertos, no hay una estructura ideal que valga para cualquier tipo de empresa en todas las circunstancias. No obstante, nos vamos a atrever a establecer unos criterios generales para los casos más universales.

Como usted seguramente conoce, los tipos de estructura interna más frecuentes son:

- La estructura **funcional clásica y/o centralizada**, en la que dependiendo de la dirección general nos encontramos los diversos responsables funcionales (marketing, comercial, financiero, producción, recursos humanos, etc.) de los que, a su vez, dependen determinados jefes de sección, y así sucesivamente (gráfico 11.3, por ejemplo). Incluso, las empresas que han evolucionado exitosamente a una gestión por procesos mantienen la estructura funcional.

En lo que a nosotros respecta, según una encuesta publicada por la revista HDBR (julio-agosto, 1997), casi la mitad de las empresas mantienen separados los departamentos de Marketing y Ventas:

- En el 46% de las empresas, Marketing y Ventas están totalmente separados.
 - Marketing y Ventas forman un solo departamento en el 33% de las organizaciones.
 - En un 4% de las mismas, Ventas forma parte del departamento de Marketing.
 - Marketing forma parte del departamento de Ventas en el 17% de los casos.
- Esta centralización de las funciones generales de cualquier empresa no suele impedir que, en las mismas, **se de cierta descentralización** a otros niveles inferiores. Éste es el caso de la estructura **funcional descentralizada de marketing**, en la que aparecen los directores de mercado (gráfico 11.4) o los directores de productos (gráficos 11.5 y 11.6) o los de segmentos de mercado, por citar los más usuales. En ella todo es igual que en el caso anterior, con la diferencia de que se descentraliza el departamento de marketing para adaptarse mejor a la heterogeneidad de los diferentes mercados, productos o segmentos en los que trabaja la empresa.
 - La estructura **divisional**, cuando de la dirección general dependen determinados directores de división o de unidades de negocio (UNEs), que a su vez tienen los correspondientes directores funcionales, igual que en el primer supuesto. En este caso la

descentralización es **total**, esto es, de todas las funciones, porque no sólo se trata de mercados distintos, sino de negocios totalmente diferentes que requieren una gestión de sus producciones, de sus administraciones, de sus recursos humanos, de sus finanzas, etc. totalmente separadas. El gráfico 11.7 es una muestra representativa de este tipo de estructura.

- Deliberadamente nos hemos olvidado de otras estructuras, como por ejemplo la matricial, porque entendemos que son menos frecuentes todavía.

Pues bien, cuando señalamos que la existencia de una estructura interna adecuada es un requisito para el buen desarrollo de la planificación de marketing queremos, concretamente, decir lo siguiente:

1. Si la empresa tiene **homogeneidad de productos**, sea cual sea su dimensión, lo lógico es que tenga una estructura funcional. Si la empresa es grande lo normal es que tenga un director de marketing del que dependan una serie de jefes de servicios (por ejemplo, de investigación de mercados, de publicidad, de promoción, etc.). Mientras que si la empresa es pequeña, las funciones comerciales y de marketing recaerán sobre el director comercial, del que dependerán los comerciales y el responsable de la administración de ventas. En ambos casos deberá quedar claro que una de las funciones más importantes del director comercial o de marketing es la elaboración del plan de marketing.
2. Si la empresa tiene **heterogeneidad de productos** (esto es, productos que van a mercados totalmente distintos, y que consiguientemente requieren estrategias de marketing distintas) deberá de adoptar una u otra de las estructuras citadas al inicio de este epígrafe, según lo justifique su dimensión. Así, **si la empresa es pequeña** (por ejemplo, Ardoa) la estructura interna adecuada es la funcional porque su dimensión no justifica recargar la estructura con varios directores de productos. **Si la empresa es grande**, por ejemplo Ramón Vizcaino –líder del mercado español de frío–, como el mercado de instalaciones de frío industrial y el de refrigeración comercial son tan distintos, necesita adoptar un estructura interna con responsables distintos para cada una de estas líneas de productos (en estos casos, quizás se requiera descentralizar algo más que el marketing, adoptando en consecuencia la estructura divisional o por unidades de negocio, como ocurre en Ramón Vizcaino).

Cuando nos aparece la figura del director de productos –puesto que creó PROCTER & GAMBLE en Estados Unidos en los años treinta del siglo pasado– es éste el responsable de elaborar y asegurar que se cumpla el plan de marketing de su línea de productos, que normalmente es un plan anual de marketing, quedando en el director de marketing la responsabilidad de elaborar el plan general de marketing, es decir, el plan de marketing estratégico de la empresa.

Como se habrá podido comprobar, son dos los criterios que se han tenido en cuenta para determinar la estructura interna adecuada desde el punto de vista de marketing: uno la homogeneidad o heterogeneidad de productos que tiene en su cartera la empresa, y otro la dimensión de la misma.

GRÁFICO 11.3
EJEMPLO DE ESTRUCTURA FUNCIONAL CLÁSICA

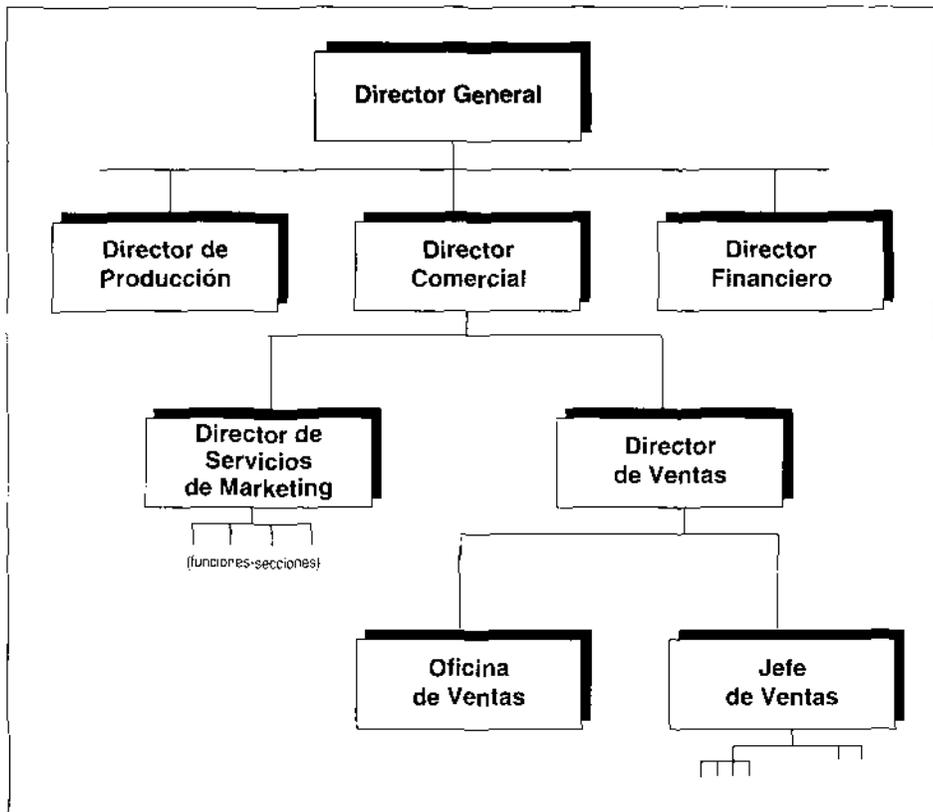


GRÁFICO 11.4
ESTRUCTURA FUNCIONAL CON DIRECTORES DE MERCADO

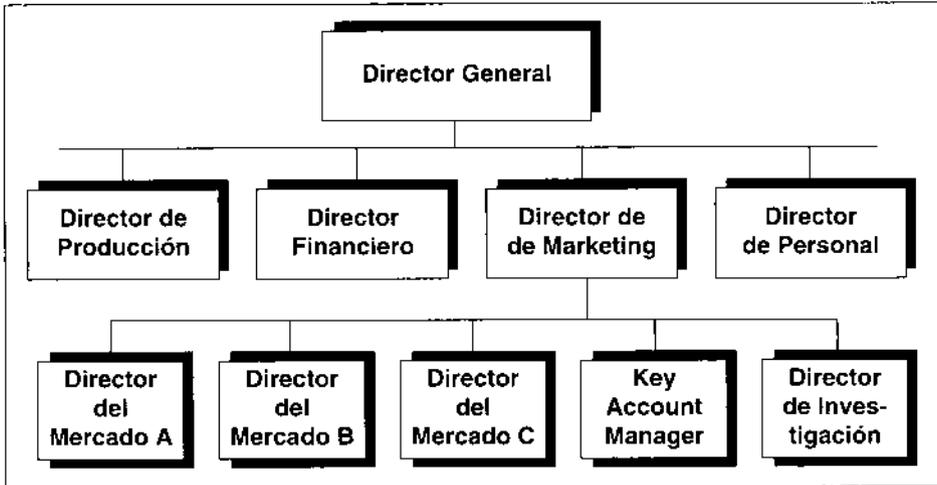


GRÁFICO 11.5
ESTRUCTURA FUNCIONAL CON DIRECTORES DE PRODUCTO

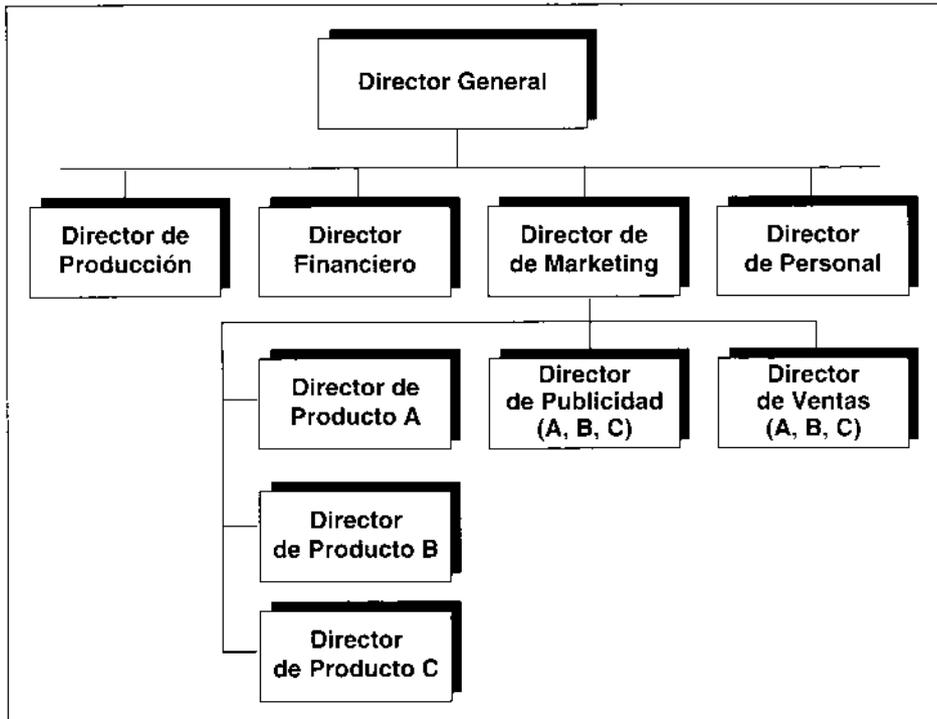


GRÁFICO 11.6
OTRO EJEMPLO DE ESTRUCTURA FUNCIONAL CON DIRECTORES DE PRODUCTO

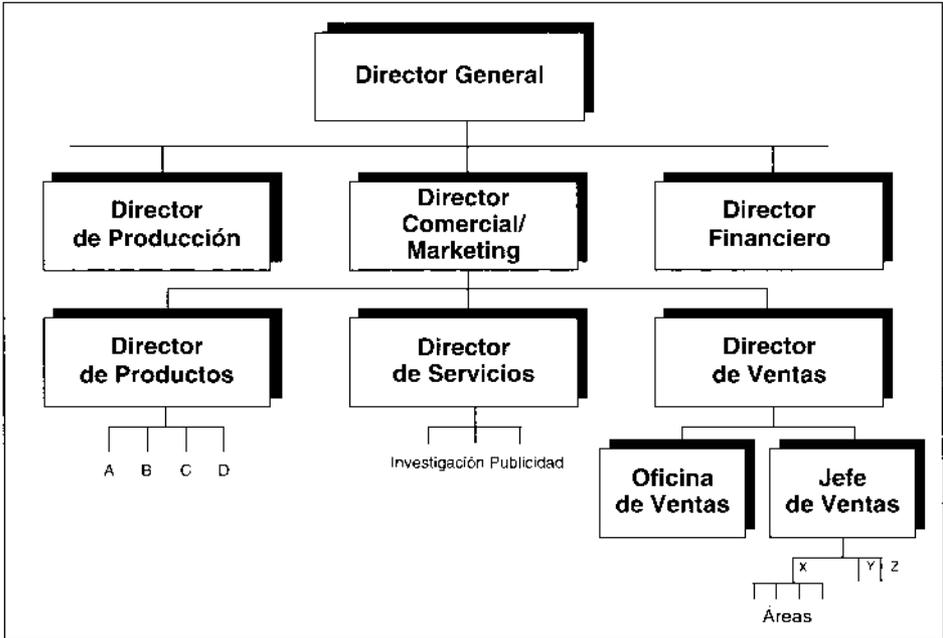
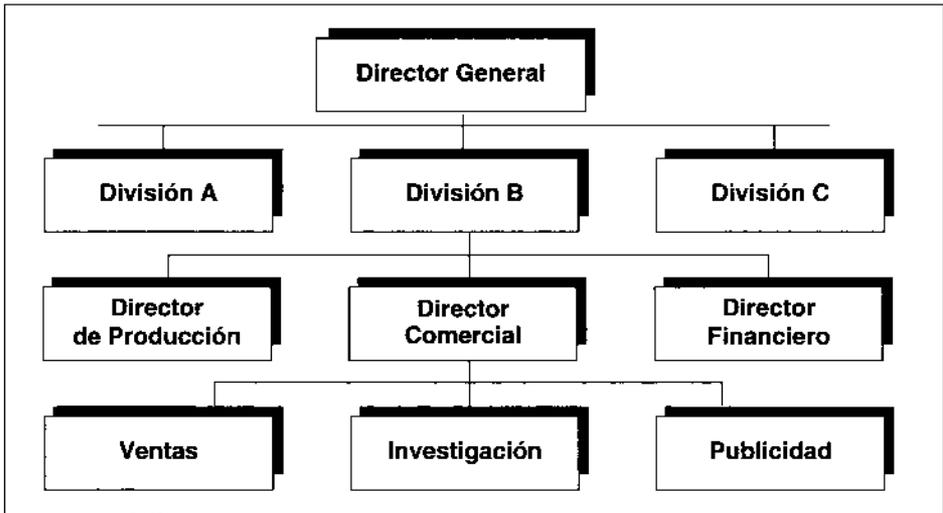


GRÁFICO 11.7
ESTRUCTURA DIVISIONAL TÍPICA



11.6. PRINCIPALES AGENTES DE UNA ORGANIZACIÓN COMERCIAL Y DE MARKETING MODERNA

Las empresas del siglo XXI han ido demandando nuevos agentes comerciales y de marketing que respondan mejor a la necesidad de atender mercados más globalizados, a clientes (sobre todo, distribuidores) más profesionales y exigentes, etc. Ello exige una organización comercial y/o de marketing en la que, además de figuras ya clásicas (Director de Marketing, Director Comercial y Jefe de Ventas), emergen con fuerza otras como el Responsable de Exportación (*Export Manager*), el Director de Productos (D.P.), el *Key Account Manager* (KAM) y el *Trade Marketing Manager* (TMM).

Obviamente, el que una empresa tenga o no alguna de estas figuras en su estructura interna dependerá de circunstancias tan diversas que no ha lugar a que las detallemos, aunque siempre estarán supeditadas a la estrategia definida en el plan de marketing de la empresa. Por ejemplo, como se ha señalado en el punto anterior, la estructura funcional con directores de producto dependerá del tamaño de la empresa, de la amplitud y heterogeneidad de la gama de productos, de la importancia relativa de algunas líneas de productos y de la necesidad de adoptar estrategias de marketing diferentes para algunas líneas de productos.

En los epígrafes siguientes vamos a hacer una breve presentación de las funciones que, con carácter general, tienen los principales agentes de una organización comercial y/o de marketing moderna.

11.6.1. El Director de Marketing

Habida cuenta de que casi todas las empresas tienen enunciada la "orientación al cliente" como uno de sus principales valores, a priori, uno pensaría que la figura del Director de Marketing debiera estar presente en todas las organizaciones y, sobre todo, con una misión coherente con el alcance que se ha dado a la función de marketing en este libro. Sin embargo, la experiencia de este autor es otra muy diferente. En efecto:

- Hay un porcentaje alto de organizaciones que no cuentan con un Director de Marketing, sobre todo en sectores industriales y/o en zonas donde el marketing no está tan bien valorado como otras funciones.
- Pero, lo que es más preocupante todavía, la misión y funciones del Responsable de Marketing supone un desconocimiento y/o

una ausencia de valoración de lo que el marketing puede aportar a la consecución de los objetivos estratégicos de la empresa.

Por ello, sin pretender sentar cátedra, enunciarnos en los cuadros 11.4 y 11.5 las funciones que creemos que debería tener el Director de Marketing de una empresa, aunque somos conscientes de que las mismas se ampliarán o limitarán en función de lo que la Dirección General de la empresa quiera delegar a este responsable funcional.

En nuestra opinión, el alcance que debe tener la función de marketing debe ser coherente con el contenido que le hemos dado a la misma en el primer capítulo de este libro: responsable del marketing estratégico y del marketing operativo de la empresa. Sin embargo, en numerosas ocasiones, Dirección General no delega todo el marketing estratégico (punto 1.3.1) en el Director de Marketing sino parte de los niveles de la estrategia de marketing que expusimos en el gráfico 2.9 (normalmente parte del marketing mix: nivel 3). De ahí, que bajo el título "Director de Marketing" convivan perfiles muy distintos: desde un estratega, con mucho peso en la toma de decisiones estratégicas de la empresa a un mero colaborador publicitario (apoyando en las labores de comunicación externa, como por ejemplo, en la realización de folletos, catálogos o similares).

CUADRO 11.4
DIRECTOR DE MARKETING

Misión	Contribuir al cumplimiento del proyecto definido en el Plan Estratégico de la empresa desde la visión de marketing y en estrecha colaboración con la Dirección General y la Dirección Comercial.
Principales funciones	<ul style="list-style-type: none"> • Investigar y estudiar los mercados. Para ello, deberá: <ul style="list-style-type: none"> • Conocer la situación actual y la evolución previsible del mercado. • Identificar y prever las demandas del mercado, a través del conocimiento profundo de los diferentes segmentos del mismo y sus motivaciones. • Realizar y/o encargar los estudios de mercado necesarios para conocer las oportunidades de mercado que se le presenten a la empresa así como detectar a tiempo las amenazas que se ciernen sobre la misma. • Analizar la competencia (estrategias de productos / servicios, precios, ventas y comunicación que adopta; nuevos productos / servicios lanzados, etc.), en colaboración con la Dirección Comercial. • Investigar sobre los productos: usos y aplicaciones, aceptación y potencial de nuevos productos, adaptación de la gama a las necesidades existentes en el mercado y a la consecución de los objetivos corporativos. • Asegurar un correcto funcionamiento del sistema de información comercial que responde a las necesidades de la empresa. • Gestionar la imagen corporativa, imagen de marketing, imagen de los productos, imagen de marca, etc.

CUADRO 11.5
DIRECTOR DE MARKETING

Misión	<p>Contribuir al cumplimiento del proyecto definido en el Plan Estratégico de la empresa desde la visión de marketing y en estrecha colaboración con la Dirección General y la Dirección Comercial.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Elaborar, presentar, poner en marcha y realizar el seguimiento del Plan de Marketing de la empresa. Para ello, deberá: <ul style="list-style-type: none"> • Fijar los objetivos de marketing: participación en el mercado, facturación, imagen, etc., en coherencia con los objetivos corporativos de la empresa. • Definir los binomios producto-mercado más interesantes para la empresa. • Satisfacer las necesidades detectadas de una manera rentable para la empresa. • Cuidar la calidad de los productos y servicios ofertados. • Estar informado de la rentabilidad de las familias de productos y sus productos. • Estudiar y proponer la retirada de los productos no rentables. • Seleccionar la estrategia de marketing: posicionamiento, productos, precios y comunicación. • Establecer estrategias de fidelización de clientes (acciones de <i>Trade Marketing</i>). • Calcular y proponer los presupuestos de Marketing y Comunicación. • Proponer la contratación o rescisión de contrato de las agencias de publicidad a Dirección General y gestionar la relación con ellas. • Promocionar en el mercado los productos y servicios de la empresa: ferias, catálogos, videos, presentaciones, etc. • Preparar los argumentos técnico-comerciales en colaboración con el Director Comercial y los comerciales. • Discutir con la Dirección Comercial sobre las desviaciones producidas y acciones de corrección. • Adaptar permanentemente la cartera de productos y/o servicios a la evolución del mercado, contribuyendo a la consecución de los objetivos generales de la empresa. Para ello, deberá: <ul style="list-style-type: none"> • Estudiar en colaboración con la Dirección General y la Dirección Comercial, las necesidades de la empresa en materia de innovación y definir los objetivos y estrategias que permitan responder a estas necesidades. • Conocer las nuevas tecnologías o nuevos productos de la competencia. • Establecer los procedimientos de información y documentación que permitan a la empresa mantenerse al día en cuanto a las innovaciones dentro del sector. • Liderar estudios y proyectos destinados a la introducción de productos innovadores en la cartera. <p>Gestionar la satisfacción y fidelización del cliente.</p> <p>Gestionar toda la información de la empresa sobre los clientes, los productos, la comunicación, los precios y la investigación de producto-mercado.</p> <p>Revisar y aprobar la comunicación externa (a clientes, a medios de comunicación, etc.).</p> <p>Ser el nexo de unión entre las áreas a su cargo y garantizar una comunicación constante y fluida entre ellas.</p> <p>Estar en continuo contacto con los departamentos de Fabricación, Comercial y Administración.</p> <p>Informar de su gestión a la Dirección General.</p>
Principales funciones (Cont.)	

11.6.2. El Director Comercial

La Dirección Comercial es, sin embargo, una figura más consolidada, más extendida y mejor comprendida y valorada que la Dirección de Marketing. Al menos, ésa es nuestra experiencia. Por ello, requiere menos presentación que esta última. En cualquier caso, presentamos el cuadro nº 11.6 con el fin de marcar las diferencias entre una y otra.

CUADRO 11.6
DIRECTOR COMERCIAL

Misión	Contribuir al cumplimiento del Plan de Marketing desde la visión comercial y en estrecha colaboración con la Dirección General y la Dirección de Marketing.
Principales funciones	<ul style="list-style-type: none"> • Es responsable del análisis de las ventas: <ul style="list-style-type: none"> • Analizar las ventas y los costes de ventas. • Analizar la rentabilidad de las zonas comerciales. • Estudiar los canales idóneos de comercialización por mercado y zona. • Realizar estadísticas de ventas por familias de productos, zonas geográficas, etc. • Recabar y proporcionar a la Dirección de Marketing y a Dirección General la máxima información del mercado: <ul style="list-style-type: none"> • Necesidades de los clientes actuales y potenciales. • Actividades de la competencia. • Variaciones en los hábitos, motivaciones, y comportamientos de compra de la UTD. • Grado de solvencia económica de los clientes. • Tarifas de la competencia y estrategia de precios. • Nuevos productos lanzados al mercado. • Participar, junto con la Dirección de Marketing, en la elaboración del Plan de Marketing. • Elaborar, presentar y poner en marcha el Plan de Ventas. Desplegarlo a la red comercial y realizar el seguimiento de su cumplimiento. <ul style="list-style-type: none"> • Establecer objetivos comerciales globales, por mercado, por zona y por comercial, en coherencia con el Plan Estratégico y el Plan de Marketing. • Diseñar la estrategia comercial. • Coordinar y solicitar apoyos comerciales para la obtención de los objetivos comerciales: red comercial para atender el mercado, medios humanos, medios materiales, publicidad, promoción, ferias, atenciones personales, etc. • Asignar los medios de apoyo a las ventas necesarios en cada zona (personal comercial, publicidad y promoción). • Comunicar a la red de ventas los objetivos de ventas, de márgenes y de las condiciones de precios, márgenes, promociones, etc. • Definir los ratios e índices comerciales que componen el Cuadro de Mando Comercial y su seguimiento. • Controlar y realizar el seguimiento de los resultados del Plan de Ventas y las acciones comerciales. • Controlar plazos de entrega y otros aspectos de la calidad de servicio a clientes. • Colaborar con la Dirección de Marketing en la búsqueda de acciones para la corrección de las desviaciones en la previsiones de ventas. • Colaborar con la Dirección de Marketing en la búsqueda de nuevos productos. • Responsabilizarse de la consecución de los objetivos comerciales.

CUADRO 11.6 (Cont.)
DIRECTOR COMERCIAL

Misión	Contribuir al cumplimiento del Plan de Marketing desde la visión comercial y en estrecha colaboración con la Dirección General y la Dirección de Marketing.
Principales funciones (Cont.)	<ul style="list-style-type: none"> • Gestionar la relación con los principales clientes de la empresa. • Crear y mantener las alianzas operativas necesarias para conseguir los objetivos fijados. • Liderar la acción comercial: <ul style="list-style-type: none"> • Acompañar a los comerciales en las visitas a clientes muy importantes y/o estratégicos. • Asegurar la aplicación de la política de precios, márgenes comerciales y condiciones de entrega. • Organizar comercialmente a la fuerza de ventas. • Motivar a la red de ventas. • Tener una presencia activa en las ferias a las que acuden los clientes. • Organizar internamente el Departamento Comercial: <ul style="list-style-type: none"> • Estructurarlo de acuerdo con las posibilidades y la política de la empresa. • Selección de sus colaboradores de venta. • Proponer sistemas de remuneración e incentivos a la red. • Supervisar la red de ventas. • Comunicar las medidas tomadas por la Dirección General.

11.6.3. El Jefe de Ventas Nacional y el Responsable de Exportación

A las figuras que presentamos en el cuadro nº 11.7 les ocurre algo similar a lo que se ha comentado para la Dirección Comercial: se trata de agentes bien conocidos y utilizados por nuestras organizaciones, por lo que no nos vamos a extender presentándolos. Sólo resaltar que no se han hecho dos descripciones diferentes porque ambos tienen las mismas funciones, cambiando sólo el ámbito geográfico de su responsabilidad.

CUADRO 11.7
JEFE DE VENTAS NACIONAL / RESPONSABLE DE EXPORTACIÓN

Misión	Programar, dirigir y controlar las actividades de venta en su mercado, bajo la dependencia directa de la Dirección Comercial.
Principales funciones	<ul style="list-style-type: none"> • Prospección de su zona con el fin de identificar distribuidores, agentes, partners, etc. sobre los que pivotar la actuación comercializadora de la empresa en ese mercado. • Elaborar, presentar y ejecutar el Plan de Ventas de su zona: <ul style="list-style-type: none"> • Determinar los objetivos de venta por áreas y clientes. • Solicitar a Dirección los medios de apoyo necesarios y organizar los medios puestos a su disposición para alcanzar los objetivos de ventas fijados para su zona en el plan de marketing. • Establecer el plan de viajes del año: visitas de apoyo, ferias, etc. • Conocer e informar al Director de Marketing sobre los mercados en que opera: <ul style="list-style-type: none"> • Necesidades de los clientes-distribuidores actuales y potenciales, así como las de los clientes consumidores. • Variaciones en los hábitos, motivaciones y comportamientos de compra en las diferentes áreas geográficas. • Precios de la competencia y estrategia en precios. • Nuevos productos lanzados al mercado. • Seguimiento y control: <ul style="list-style-type: none"> • Seguimiento y control de los objetivos de ventas por cada área y/o cliente, por productos y márgenes. • Discusión con cada cliente sobre la marcha del ejercicio, desviaciones y acciones. • Realizar el seguimiento de temas de interés comercial. • Controlar los plazos de entrega y reclamaciones de calidad por parte de los clientes. • Elaborar informes de visitas.

11.6.4. El Director de Productos

La figura del director de productos (D.P.) encaja perfectamente en la empresa americana que se rige, como hemos dicho anteriormente, por un sistema de D.P.O., e intenta conquistar los mercados con una gran variedad de productos. Así, el panorama en el que surge el puesto del D.P. como solución operativa se ve además complementado por las siguientes razones:

- Los esfuerzos realizados en marketing son, con el D.P., más concretos y resultan más fructíferos.
- La constante presión de la competencia obliga a dedicar la máxima atención a cada línea de productos en particular.
- La tendencia de las empresas a diversificar y ampliar su cartera de productos obliga a descentralizar las funciones directivas.
- La competencia lo está adoptando con éxito.
- La enorme cantidad de trabajo que genera cada línea de productos obliga a adoptar esta figura.
- El D.P. podrá tomar en cada momento las medidas oportunas para acomodarse a los gustos de los consumidores o usuarios, programando, coordinando y controlando el oportuno lanzamiento de nuevos productos, decidiendo el momento más adecuado para la retirada de los productos obsoletos, y sobre todo, siguiendo muy de cerca la rentabilidad de los productos a él encomendada.

Esta figura ha ido implantándose progresivamente en Europa en las últimas décadas del siglo pasado, con un perfil del puesto no siempre idéntico. Así, por ejemplo, de una investigación realizada por Veciana y Llonch en España en los años ochenta se deducía que en Alemania y Estados Unidos este puesto funcionaba más que en España como centro de beneficios (56,5% y 61% vs. 19%, respectivamente).

El D.P., en España, era en la mayoría de los casos –según esta investigación– un staff que, no obstante, realiza a menudo tareas en calidad de órgano funcional. Su principal problema es, a juicio de los propios afectados, la falta de poder de decisión, a pesar de gestionar en muchos casos líneas de productos que suponen a la empresa varias decenas de millones de euros. En efecto, el D.P. tiene total responsabilidad sobre su línea de productos, pero no cuenta con la autoridad necesaria para llevarla a cabo. Para cumplir sus objetivos, de él no dependen ni los responsables de ventas, ni los de calidad, ni por supuesto los de produc-

ción, compras, ventas, diseño, costes, administración, calidad, logística, publicidad, etc.

De ahí que el D.P. deba tener un perfil muy marcado. Será una persona con capacidad de liderazgo, gran comunicador, y un buen gestor y coordinador. Deberá demostrar capacidad para lograr la coordinación entre servicios como los citados, sin tener autoridad jerárquica sobre los mismos. Para ello deberá tener bien definidas por escrito sus funciones y responsabilidades.

Entre las funciones y responsabilidades más habituales del D.P. cabe citar las que se recogen en el cuadro nº 11.8.

CUADRO 11.8
DIRECTOR DE PRODUCTOS (D. P.) O PRODUCT MANAGER (P.M.)

Misión	Programar, dirigir y controlar las actividades de marketing de su línea de productos, en general bajo la dependencia directa del Director de Marketing.
Principales funciones	<p>Estar perfectamente informado de la situación y evolución previsible de su mercado: dimensión, estructura, segmentos, competidores, perfil del consumidor o usuario típico, motivaciones, hábitos de compra y consumo, sensibilidad a precios, mercado potencial, etc.</p> <p>Asesorar y proponer las investigaciones de mercado, la conveniencia de abordar nuevos segmentos y mercados, una nueva política de marcas o el cambio de política de distribución.</p> <p>Ser un gran conocedor de sus productos: rentabilidad, costos, sistemas de producción, rendimiento y capacidad de producción, calidad aceptable para cada nivel de precios, calidad de los productos, envases y embalajes, etc.</p> <p>Estar al corriente de los sistemas de distribución existentes en el mercado para estos productos: canales de distribución, logística, merchandising, cuotas de ventas por canal, evolución de los mismos, márgenes, comisiones, garantías, servicio postventa, publicidad y promoción necesarias, etc.</p> <p>Elaborar el plan de marketing de su línea de productos y decidir, con el visto bueno de su jefe, en temas como los objetivos de marketing, el presupuesto de marketing, el lanzamiento de nuevos productos, la determinación de la política de servicio, y el calendario de las acciones de marketing.</p> <p>Colaborar en las decisiones sobre nuevos productos o marcas, revitalización de los mismos, propuesta de retrada de marcas de los productos no rentables, nuevos envases y diseños, etc.</p> <p>Asumir un papel activo en comunicación externa (publicidad, promoción, etc.): colaborar en la determinación de los objetivos de publicidad, los mensajes publicitarios y los medios publicitarios; colaborar en la decisión de las acciones promocionales, en la elaboración del argumentario de ventas y en la fijación del calendario de las promociones.</p> <p>Informar de su gestión a la Dirección de Marketing.</p>

En definitiva, debe suplir su carencia de autoridad jerárquica con el conocimiento del mercado y de sus productos mejor que nadie, obteniendo de esta forma la autoridad moral necesaria, que además vendrá respaldada por el plan de marketing que habrá elaborado y sometido a la aprobación de la dirección. Será este plan el mejor instrumento disponible para ejercer su autoridad, ya que una vez aprobado se habrá comprometido la dirección en su cumplimiento –por lo que el D.P. debe convertirse en el mejor garante del mismo–, haciendo que los demás lo cumplan, si fuera necesario.

11.6.5. El Key Account Manager

La figura del *Key Account Manager* (KAM) se ha ido extendiendo, progresivamente, del mundo de los servicios (por ejemplo, agencias de publicidad, bancos y consultoría) al mundo industrial, tanto en bienes de consumo (conforme han emergido con fuerza las grandes empresas de distribución que concentran una cuota de mercado significativa) como en bienes industriales (que van a sectores en los que pocos clientes-fabricantes suponen un porcentaje muy alto de la facturación de los fabricantes-proveedores, como por ejemplo, fabricantes de máquina herramienta para automoción o aerospacial).

El nombre con el que se le conoce varía según el caso (Gestor de Grandes Cuentas, Gestor de Clientes, Director de Cuentas, por citar algunos, además del originario KAM), pero las funciones y responsabilidades giran alrededor de las expuestas en el cuadro nº 11.9.

CUADRO 11.9
KEY ACCOUNT MANAGER (KAM)

Misión	Ser la voz del cliente en la empresa y, a su vez, la voz de la empresa en sus clientes. Por tanto, será el máximo responsable de los resultados obtenidos en las principales cuentas-cliente, contribuyendo directamente en la consecución de los objetivos de ventas para sus clientes.
Principales funciones	<ul style="list-style-type: none"> • Ser el interlocutor de la empresa y el principal responsable ante determinados grandes clientes. • Ser el responsable de la presentación de la empresa y sus productos ante sus clientes. • Definir e informar a sus clientes de la organización y modelo de funcionamiento interno de la empresa para dar respuesta a sus necesidades y a sus pedidos. • Conocer el organigrama del cliente y las personas clave de la organización. • Generar un conocimiento histórico de sus clientes (principales datos, evolución, clientes, proveedores, etc.). • Establecer los objetivos de ventas para sus clientes. • Colaborar con la Dirección Comercial en la fijación de las políticas a seguir por la empresa para alcanzar los objetivos sobre márgenes, volumen de pedidos, etc. establecidos para sus clientes. • Priorizar los pedidos realizados por el cliente y esforzarse por darles la respuesta esperada. • Coordinar y responsabilizarse de los pedidos más importantes del cliente.

CUADRO 11.9 (Cont.)
KEY ACCOUNT MANAGER (KAM)

Misión	<p>Ser la voz del cliente en la empresa y, a su vez, la voz de la empresa en sus clientes. Por tanto, será el máximo responsable de los resultados obtenidos en las principales cuentas-cliente, contribuyendo directamente en la consecución de los objetivos de ventas para sus clientes.</p>
Principales funciones (Cont.)	<ul style="list-style-type: none"> • Coordinar las diferentes delegaciones y comerciales para atender al cliente. • Establecer el plan de visitas y contactos con el cliente. • Encargarse de obtener información del cliente sobre las necesidades presentes y futuras de productos que desee, etc. • Negociar los volúmenes a servir y las condiciones de venta, en colaboración con la Dirección Comercial. • Definir el grado de satisfacción del cliente. • Responsabilizarse de todas las acciones promocionales en cada cuenta. • Responsabilizarse de incrementar el número de diferentes productos de la empresa servidos a cada cliente. • Informar a la Dirección Comercial de las principales incidencias habidas en cada cliente, de la misma forma que será informado por la Dirección Comercial de las principales incidencias en todo lo que tenga repercusión en los costes y/o plazos acordados con cada cliente. • Gestionar el cobro, en caso de retrasos o problemas con sus clientes, en colaboración con el Departamento de Administración. • Participar en las reuniones en las que se debata sobre cualquiera de sus cuentas.

11.6.6. El Trade Marketing Manager

El *Trade Marketing Manager* (TMM) surge en los últimos años del siglo pasado, con una gran influencia de nuevo de *Procter & Gamble* (al igual que ocurrió con el D.P.), en este caso en colaboración con el gigante de la distribución *Wal Mart*.

Como reza la misión que presentamos en el cuadro nº 11.10, parte de la voluntad por parte de los fabricantes de “integrar las expectativas, objetivos e información del distribuidor para responder mejor a sus necesidades y resolver sus problemas, con la finalidad última de incrementar la cifra de negocios y el beneficio para ambas partes”.

Sirve de puente entre el departamento comercial –donde normalmente se integra este responsable de *trade marketing*– y el departamento de marketing –que hasta entonces se había ocupado

sólo del marketing al consumidor final- para diseñar, por ejemplo, las campañas de comunicación o el lanzamiento de nuevos productos.

CUADRO 11.10
TRADE MARKETING MANAGER (TMM)

Misión	Integrar las expectativas, objetivos e información del distribuidor para responder mejor a sus necesidades y resolver sus problemas, con la finalidad última de incrementar la cifra de negocios y el beneficio para ambas partes.
Principales funciones	<ul style="list-style-type: none"> • Establecer una relación cercana y directa con los principales clientes-distribuidores de la empresa, dirigida a la detección de sus necesidades y a la creación de lazos y generación de confianza. • Realizar el análisis de clientes por canal y área geográfica. • Realizar la previsión de ventas de los clientes clave. • Definir una estrategia individual por cliente, en coordinación con la Dirección de Marketing y con la Dirección Comercial. • Establecer planes de venta para cada cliente clave, fijando los objetivos de precio y de volumen. • Realizar el seguimiento de los planes de venta. • Utilización y mantenimiento de los sistemas de información y gestión de ventas. • Dirigir y coordinar las políticas y los recursos de servicio al cliente. • Mantener informada a la Dirección de Marketing y a la Dirección Comercial sobre el mercado y las tendencias detectadas.

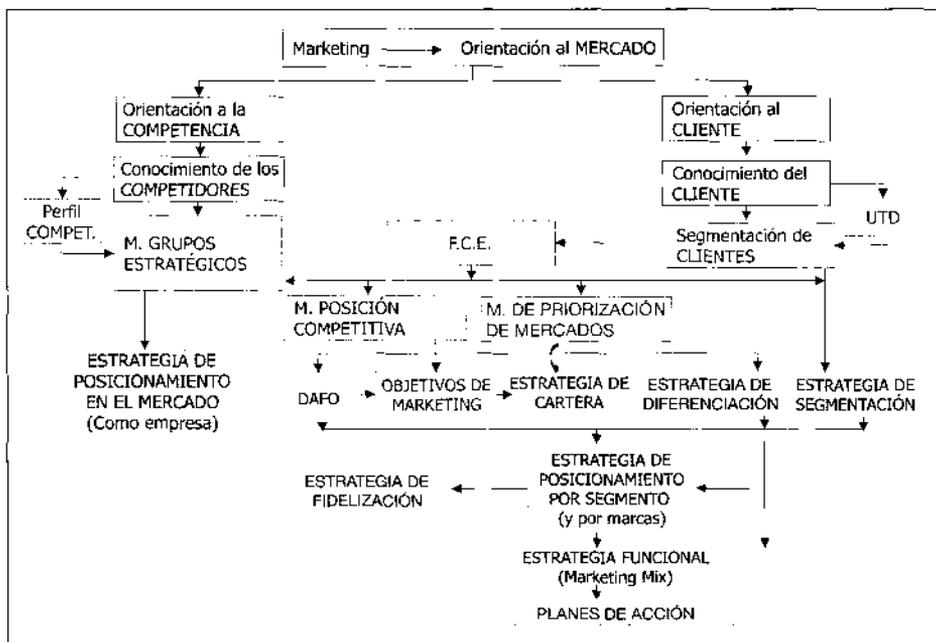
11.7. TEST DE COHERENCIA

Ni que decir tiene que un requisito imprescindible para que un plan de marketing triunfe es que haya sido bien elaborado. En otras palabras, que cada una de las decisiones adoptadas en el plan sean coherentes entre sí y con el análisis y diagnóstico realizados.

Por ello, habiendo observado en los últimos años que muchos profesionales se preocupan más de “seguir el guión” marcado en este manual que de la coherencia en las decisiones adoptadas en el plan, hemos creído oportuno incluir el gráfico 11.8: coherencia en un plan de marketing.

En él se puede observar cómo, antes que nada, el plan de marketing tiene que ser coherente con el concepto de marketing que representa el gráfico 1.3. Esto es, la orientación al mercado supone (como mínimo) la orientación al cliente y la orientación a la competencia

GRÁFICO 11.8
COHERENCIA EN UN PLAN DE MARKETING



Pues bien, ello nos debe llevar a profundizar en cuatro aspectos fundamentales del análisis de la situación:

- El análisis de los **clientes** (actuales y potenciales), con todo lo que ello implica: comportamiento de la UTD, identificación de los diferentes segmentos de clientes, escala de valores, ventajas y desventajas competitivas, etc.
- Identificación de los **factores clave de éxito (F.C.E.)**, tanto a nivel de todo el mercado como de los principales segmentos del mismo.
- El análisis de los **competidores**, sobre todo los del mismo grupo estratégico que nosotros: perfil de los competidores, análisis de grupos estratégicos, posicionamiento con respecto a los F.C.E.
- El **análisis de los mercados geográficos** que nos interesa atender, mediante la matriz de priorización (de mercados).

Por su parte, la identificación de los F.C.E. será decisiva para:

- Aplicar la matriz de **grupos estratégicos** que, a su vez, es determinante para plantear la estrategia de posicionamiento de la empresa en el mercado.
- Elaborar la matriz de **posición competitiva** que, a su vez, será clave para:
 - Hacer un buen **DAFO**.
 - Definir los **objetivos de marketing** por líneas de productos.
 - Priorizar las líneas de productos, en el marco de la **estrategia de cartera**.
 - Definir la **estrategia de diferenciación**.
 - Obtener pistas en cuanto a la **estrategia funcional (marketing mix)**.

En definitiva, las flechas del gráfico 11.8 tratan de mostrar todo esto (y más) en cuanto a la coherencia que debe existir entre las distintas etapas de un plan de marketing y las principales decisiones y análisis que debemos hacer para adoptarlas.

Si no se da esta coherencia, seguramente hemos “construido el edificio (el plan de marketing) sobre pobres cimientos y/o con malos materiales”, por lo que no nos debería sorprender que se cayera o que no cumpliera satisfactoriamente ni las expectativas que había despertado ni alguno de los fines para los que se decidió poner en marcha.

11.8. ÚLTIMOS CONSEJOS PARA EL LECTOR DEL LIBRO

Si quiere tener un plan de marketing que triunfe, debe elaborar un plan que sea realista, completo, detallado, fácil de seguir, hecho a medida, redactado por el usuario, deseado por la alta dirección, que tenga la adhesión del personal del departamento de marketing y del departamento comercial, que se ponga en práctica, y que sea utilizado por la dirección.

Como además deseará que produzca los resultados deseados (alcanzar los objetivos de marketing o contribuir a la consecución de los objetivos de dirección), es importante que se ejecute conforme se ha explicado, responsabilizándose del mismo el director de marketing, el director comercial o el director de producto.

En las ediciones precedentes, además de lo señalado en los párrafos anteriores, nos conformábamos con decir que *“también es necesario que su empresa trabaje con mentalidad de marketing, tenga como*

estilo de dirección la D.P.O., cuente con la estructura interna adecuada, y haga el correspondiente seguimiento y control del plan”.

Pues bien, los tiempos actuales nos han enseñado que, siendo todo ello necesario, no es suficiente, porque la incertidumbre reinante y la globalización de los mercados nos recuerdan una obviedad que no habíamos explicitado hasta ahora en este libro: que **el plan de marketing no es la panacea**. En momentos como los actuales en los que los cambios son tan extraordinarios se requiere adoptar medidas también extraordinarias. Estas medidas, normalmente, se abordan en el contexto de un plan estratégico y se detallan en el plan de marketing que lo desarrolla. Por ello, un plan de marketing que parta de un plan estratégico donde brillan por su ausencia medidas extraordinarias como las apuntadas en el gráfico 11.9 no va a ser suficiente para conseguir los objetivos estratégicos de la empresa. De ahí que, el plan de marketing no sea la panacea.

11.8.1. Líneas de actuación “extraordinarias”¹ que deben tomar las empresas en situaciones tan extraordinarias como las actuales

Es en épocas como ésta cuando muchos de nosotros somos testigos de los importantes esfuerzos que realizan los equipos de dirección por “mantener el tipo” o, en el peor de los casos, evitar el acogerse a un expediente de regulación de empleo o, incluso, el propio cierre de la empresa.

Ante esta situación, la sensación de impotencia de las empresas se agudiza y sus directivos frecuentemente se preguntan cómo pueden hacer frente a la crisis y si existe alguna “receta mágica” que pueda ayudar a capear el temporal.

Ni que decir tiene que no creemos en “recetas mágicas” (y, por supuesto, el plan de marketing no lo es) y sí en la capacidad de las empresas de reinventarse en tiempos de crisis. Pero, ¿cómo hace uno para reinventarse? ¿Estamos preparados para ello? ¿Sabemos cómo hacerlo?

En el gráfico 11.9 recogemos seis posibles líneas de actuación que consideramos efectivas a la hora de lidiar con una situación de crisis como la actual. Tal y como ilustra el esquema de celdas, cada línea de

¹ “Extraordinarias” porque se escapan del alcance de un plan de marketing y/o porque algunas de ellas no son medidas ordinarias ni siquiera en los habituales planes estratégicos de las empresas.

actuación puede tener un efecto positivo pero será la aplicación simultánea de varias de las líneas lo que conllevará un mayor impacto en los resultados empresariales. A continuación, nos iremos deteniendo en cada una de las líneas de actuación:

GRÁFICO 11.9
POSIBLES LÍNEAS DE ACTUACIÓN ANTICRISIS



1) Pensar estratégicamente

Recordatorio: *"No hay ningún viento favorable para el que no sabe a qué puerto se dirige"* (Arthur Schopenhauer)

Como hemos recordado en el capítulo 2, pensar estratégicamente implica planificar hoy cómo queremos que sea el futuro. En épocas de crisis, la tendencia natural se dirige a la acción, a responder a la amenaza inminente y la planificación se relega a un segundo plano porque ¿cómo tomar decisiones a medio o largo plazo cuando el panorama ha cambiado tanto y existe tanta incertidumbre sobre el futuro?

Aunque esta línea argumental pudiera parecer del todo lógica, la realidad es que, a menudo, lo importante de un plan es más el propio proceso de planificación que el plan resultante en sí mismo, ya que propicia que se comparta el conocimiento del mercado, se interiorice una hoja de ruta común para todos y se prioricen los recursos y orienten las actuaciones.

En resumen, es beneficioso que la empresa cuente con un plan siempre que se tenga la flexibilidad para ir adaptando la estrategia a los cambios que se vayan produciendo en el mercado. Y, como señala-

mos en el punto 2.1 del libro, dependiendo del tamaño de la empresa, bastará con un plan estratégico o con un plan de marketing estratégico. Pero se necesitará un plan!

2) Tener visión global

Recordatorio: *“Lo que nos limita no son nuestras habilidades sino nuestra visión”* (Anónimo)

Muchas empresas, y en especial las pymes, se cierran puertas limitando su ámbito de actuación al mercado local. Este tipo de decisiones estratégicas pueden venir motivadas por una falta de autoconfianza o de visión empresarial.

En cualquier caso, no se puede obviar que los mercados tienden a ser globales y que la competitividad y el crecimiento de las empresas pueden estar, en gran medida, ligados a su expansión en los mercados internacionales. Además, se sabe que, en los próximos 20 años, el mayor crecimiento de la demanda en valores absolutos se dará en los mercados emergentes².

La empresa que opte por la internacionalización debe tener en cuenta que es necesario dedicar tiempo a prepararse para dar este salto, explorando el país, detectando oportunidades y problemas potenciales, identificando posibles socios y diseñando la mejor manera de cubrir este mercado. Así mismo, la paciencia es básica ya que, según un estudio de Casa Asia y la consultora Everis de 2006, una empresa financiera puede tardar una media de tres años en implantarse en Asia, mientras que una tecnológica sólo necesitaría un año y medio y, en el extremo contrario, una farmacéutica requeriría unos once años³.

Por ello, es conveniente contemplar el negocio desde una perspectiva global, aún conservando el “alma local” de la empresa.

3) Reinventarse, redefinir el negocio

Recordatorio: *“La mente que se ha expandido por una nueva idea nunca regresa a su dimensión original”* (Oliver W. Holmes)

² Vid. GUPTA, K. y HAIYAN, W. (2010): “R&D points the way forward China”, China Daily Hong Kong Edition, 16 de agosto, p. 17.

³ Casa Asia y Everis (2006): *Estudio sobre la presencia empresarial española en Asia 2006* (online). Disponible en: http://www.casaasia.es/documentos/estudio_asia_everis.pdf (consulta realizada el 27 de julio de 2010).

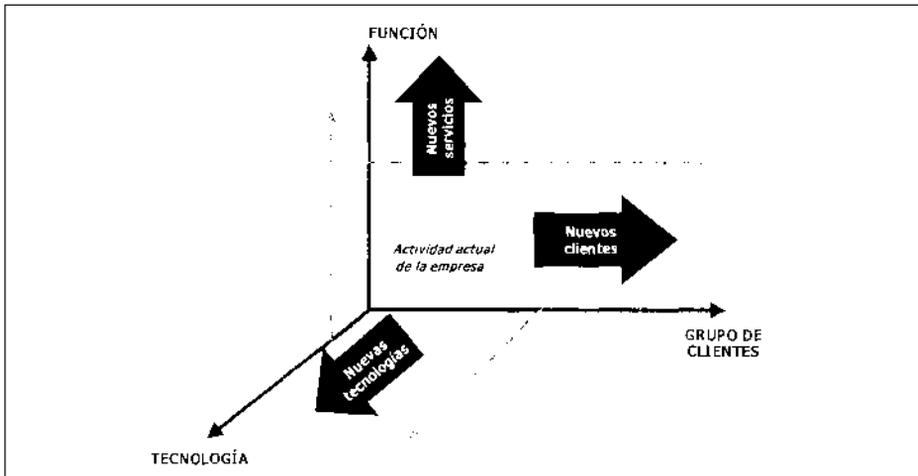
Las épocas de crisis pueden ser un momento perfecto para que una empresa se replantee su enfoque estratégico. Precisamente, ésta es una de las labores que en los últimos años más nos han demandado nuestros clientes.

Replantarse el negocio y redefinirlo en función de las potencialidades del mercado y de la empresa es un ejercicio de reflexión muy aconsejable cada cierto tiempo y que puede expandir, de forma notable, los horizontes de la actividad de una empresa, desdibujando límites que se habían ido marcando, probablemente, sin ser muy conscientes de ello.

Para ello, acostumbramos⁴ a abordar esta reflexión a partir del esquema representado en el gráfico 11.10, que simplemente plantea la actividad de la empresa desde las tres dimensiones de un negocio:

- El qué hace la empresa: el servicio o función de base que aporta el producto (entendido como producto/servicio) al cliente.
- El cómo presta ese servicio o función la empresa: qué tecnologías emplea la empresa para la producción/ejecución de dicha función.
- A quién se dirige la empresa: cuál es el mercado objetivo o conjunto de grupos de compradores a los que presta la empresa dicha función.

GRÁFICO 11.10
TRES DIMENSIONES DEL NEGOCIO



⁴ Vid. Sainz de Vicuña, JM^a (2009), página 198.

A partir de este esquema, la empresa puede decidir redefinir su negocio (esto es, ampliar o acotar su ámbito de actuación), a partir de la identificación de la dimensión o dimensiones que domina y las potencialidades que ofrece el propio mercado.

4) Buscar nuevos medios de apoyo (aliados)

Recordatorio: *“La unión hace la fuerza”* (Esopo)

Un cambio de mentalidad que resulta totalmente necesario en todos los casos –y más cuando el tamaño de la empresa es pequeño–, es abrirse a la opción estratégica de contar con medios de apoyo externos.

El desarrollo de alianzas operativas y estratégicas es una opción al alcance de toda empresa y muy recomendable para limitar los riesgos a la hora de realizar inversiones, facilitar la entrada en nuevos mercados, acceder a nuevas tecnologías, fortalecer la imagen de marca, etc.

En todo proceso de alianza hay que tener en cuenta que el éxito es incierto. Sin embargo, está en nuestras manos el propiciarlo mediante una adecuada definición de la estrategia de crecimiento, un perfil certero del aliado ideal y el apoyo de un facilitador externo, que nos ayude a atravesar con éxito el resto de los hitos de la negociación⁵.

Para ello, es recomendable que la empresa se asegure de incorporar a su actividad la función de desarrollo corporativo, es decir, una función que se encargue de la identificación, valoración y liderazgo de alternativas de crecimiento empresarial. Lo más habitual suele ser que esta función recaiga en la Dirección General o en el equipo del proceso correspondiente (normalmente liderado desde Gerencia), pero hay empresas donde, por su importancia estratégica o porque su tamaño lo permite, pueden llegar a contar con una persona (o incluso un departamento) dedicada a esta labor.

5) Desarrollar la innovación

Recordatorio: *“Las cosas sólo tienen el valor que nosotros les damos”* (Molière)

El modo en el que las compañías de todo el mundo están enfocando la innovación está cambiando a pasos agigantados. Tras una época

⁵ Para más información recomendamos la lectura del apartado 7.2.1 de Sainz de Vicuña, JM^e (2009), páginas 244 a 257 ó el punto 7.3.3 de este mismo libro.

en la que el término “innovación” se asociaba únicamente al ámbito tecnológico, actualmente la actividad innovadora de las empresas está siendo abordada desde una perspectiva más amplia. Ejemplos de ello son la innovación de 360°, la innovación frugal y la innovación en valor:

- La aparición de “fuerzas disruptivas”, tales como el avance exponencial de las nuevas tecnologías, la creciente transparencia impulsada por Internet y la aparición de nuevos competidores procedentes de países emergentes, hace que la innovación deba ser entendida como un proceso que abarque todos los eslabones y actividades de la cadena de valor, lo que se conoce como “innovación de 360°”⁶.
- Por su parte, la denominada “innovación frugal” busca prescindir de todo aquello que no aporte valor a los clientes, simplificar los productos, utilizar materiales más baratos, trabajar en red para reducir costes y aumentar la flexibilidad y, en definitiva, replantearse todo el proceso productivo y/o el modelo de negocio⁷.
- La innovación sólo resulta útil si se innova en valor para el cliente. Toda innovación debe partir de la voz del cliente, de sus expectativas, deseos, intereses y necesidades, con voluntad de aportarle un valor real (tangibles o intangibles).

Sea cual sea el enfoque, por su importancia, la función de innovación se debe incorporar a la actividad empresarial con la finalidad de ir generando una cultura innovadora, que genere un campo de cultivo para la innovación sistémica y continua en el tiempo.

6) Potenciar el equipo

Recordatorio: *“El espíritu de grupo es lo que da a muchas empresas una ventaja sobre sus competidores”* (George L. Clements)

Nuestra experiencia nos ha enseñado que sin liderazgo no puede haber éxito en la estrategia empresarial. El desarrollo de un liderazgo fuerte que sea capaz de traccionar el cambio es totalmente necesario, tanto como que el líder cuente con una estrategia claramente formulada, enfocada y compartida por toda la organización.

⁶ Vid. GUPTA, K. y HAIYAN, W. (2010): “R&D points the way forward China”, China Daily Hong Kong Edition, 16 de agosto, pág. 17.

⁷ Inspirado en la lectura de la revista The Economist, pp. 3 a 16 del *Special Report: “Innovation in emerging markets. The World turned upside down”*, volumen 395, número 8678, de 17 de abril de 2010.

El líder comprometido con el negocio y su gente buscará hacer equipo, involucrando a las personas en la definición de la estrategia; fomentará el desarrollo de las personas y sus capacidades, buscando el desarrollo del talento y asegurando que el conocimiento sea compartido por todos; impulsará actitudes y comportamientos que favorezcan el cambio, la proactividad, la flexibilidad y polivalencia de las personas; y orientará las actuaciones de las personas hacia las metas que persigue la organización.

11.8.2. Consejo final

En resumen, si después de leer este libro se ve en la necesidad de escribir el plan de marketing de su empresa y pretende utilizar los consejos dados en él, empiece leyendo el punto 11.8 y asegúrese de que lo tiene en cuenta. La experiencia de este autor y de otros en los que se haya podido inspirar es aval suficiente. Después, elabore un excelente plan de marketing. Le deseo los mayores éxitos profesionales.

Bibliografía

- ABASCAL, F. (1994): *Cómo se hace un Plan Estratégico. La Teoría del Marketing Estratégico*, ESIC Editorial, Madrid.
- ABELL, D.F. y HAMMOND, J.S. (1979): *Strategic Market Planning*, Edit. Prentice Hall, Englewood Cliffs (New Jersey).
- ABELL, D.F. (1980): *Defining de Business: The Starting Point of Strategic Planning*, Edit. Prentice Hall, Englewood Cliffs (New Jersey).
- ALET, J. (1997): "Fidelización y calidad de servicio", revista *Investigación y Marketing de AEDEMO*, nº 57, diciembre, pp. 18-21.
- ANSOFF, I.H. (1987): *Corporate Strategy*, Edit. Penguin Books, Hamondsworth (U. K.).
- BAKER, M.J. (1991): *The Marketing Book*, Edit. Butterworth-Heinemann, Oxford.
- BARWISE, P. (1995): "Las seis tendencias del marketing", revista *Harvard-Deusto Marketing y Ventas*, nº 11, noviembre-diciembre, pp. 8-11.
- BASSAT, L. (1993): *El Libro Rojo de la Publicidad (Ideas que Mueven Montañas)*, Ediciones Folio, Barcelona.
- BATESON, J.E.G. (1992): *Managing Services Marketing*, Edit. Dryden Press, Orlando (Florida).
- BELLO, L.; VÁZQUEZ, R. y TRESPALACIOS, J.A. (1996): *Investigación de Mercados y Estrategia de Marketing*, Editorial Civitas, Madrid.
- BIOLLEY, G. y COHEN, M. (1981): *Tratado de Promoción de Ventas. Política y Técnica*. Edit. Hispano Europea, Barcelona.
- BOOZ, ALLEN & HAMILTON (1982): *New Product Management for the 1980's*, Booz, Allen & Hamilton Inc., New York.
- BRADLEY, F. (1995): *Marketing Management. Providing, Communicating and Delevering Value*. Edit. Prentice Hall International. Hertfordshire.

- BUENO CAMPOS, E. (1987): *Dirección Estratégica de la Empresa. Metodología, Técnicas y Casos*, Edic. Pirámide, Madrid.
- BUZZELL, R.D. y GALE, B.T. (1987): *The PIMS Principles: Linking Strategy to Performance*, Edit. The Free Press, Nueva York.
- CAJA LABORAL POPULAR (1988): *Plan de Gestión Anual de la Empresa*, Edit. División Empresarial de Caja Laboral Popular, Mondragón.
- CANTERA SOJO, J.M. (1989): *La Planificación Estratégica: Un Método*, Editorial Gobierno Vasco, Vitoria.
- CHIAS, J. (1994): *El Mercado son Personas. El Marketing en las Empresas de Servicios*, Edit. McGraw-Hill, Madrid.
- CISS (1998): *Consultor CISS para la Dirección Comercial y de Marketing*, Editorial CISS. Valencia.
- COHEN, W.A. (1989): *El Plan de Marketing: Procedimiento, Formularios, Estrategia y Técnica*, Ediciones Deusto, Bilbao.
- CRUZ ROCHE, I. y MARTÍNEZ TERCERO, M. (1983): *Plan de Marketing en las PYMES*, Ibérico Europea de Ediciones, Madrid.
- CRUZ ROCHE, I. (1990): *Fundamentos de Marketing*, Editorial Ariel, Barcelona.
- DAVIDSON, H. (1987): *Offensive Marketing*, Edit. Penguin Books, Harmondsworth (U.K.).
- DÍAZ DE SANTOS, edit. (1989): *El Plan de Marketing*, Biblioteca de Manuales Prácticos de Marketing, Madrid.
- DOYLE, P. (1994): *Marketing Management and Strategy*, Edit. Prentice Hall, Hertfordshire (UK).
- DRUCKER, P.F. (1973): *Management: Tasks, Responsibilities, Practices*, Edit. Heinemann, Londres.
- FERRÉ TRENZANO, J.M.^a (1983): *Manual de Marketing*, Edit. GPI, Barcelona.
- GENERALITAT VALENCIANA (1995): *Factores de Competitividad en el Comercio Minorista*, nº 11 de la Colección Estudios Comerciales, Edit. Conselleria D'Industria i Comerc. Valencia.
- GRANDE, I. (1999): *Marketing de los Servicios*, ESIC Editorial, Madrid.
- GRIMA, J.D. y TENA, J. (1984): *Análisis y Formulación de la Estrategia Empresarial*, Edit. Hispano Europea, S.A., Barcelona.
- GRÓNROOS, C. (1994): *Marketing y Gestión de Servicios. La Gestión de los Momentos de la Verdad y la Competencia en los Servicios*, Editorial Díaz de Santos, Madrid.
- HART, N.A. (1984): *The Marketing of Industrial Products*, Edit. McGraw-Hill, New York.
- HERNÁNDEZ, C. et al. (1994): *El Plan de Marketing Estratégico*, Ediciones Gestión 2000, Barcelona.
- HIEBING, R.G. y COOPER, S.W. (1991): *How to Write a Successful Marketing Plan*, Edit. NTC Business Books, Chicago.

- JAIN, S.C. (1981): *Marketing Planning and Strategy*, Edit. South-Western Publishing Co., Cincinnati.
- JARILLO, J.C. (1990): *Dirección Estratégica*, Edit. McGraw-Hill, Madrid.
- JONES, G. (1993): *Las Decisiones de Marketing*, Ediciones Deusto, Bilbao.
- LAMBIN, J.J. (1991): *Marketing Estratégico*, Edit. McGraw-Hill, Madrid.
- LINDON, D. (1976): *Marketing Politique et Social*, Edit. Dalloz, París.
- LKS (1992): *Manual para la Elaboración del Plan de Gestión de las PYMES*, Edit. LKS, S. Coop., Mondragón.
- LUCK, D.J. et al. (1989): *Marketing Strategy and Plans*, Edit. Prentice Hall, Englewood Cliffs (New Jersey).
- KOTLER, Ph. (1987): *Dirección de Mercadotecnia: Análisis, Planeación y Control*, Edic. Diana, México.
- KOTLER, Ph. (1988): *Marketing for Non-Profit Organisations*, Edit. Prentice Hall, Englewood Cliffs (New Jersey).
- KOTLER, Ph. y ROBERTO, E.L. (1989): *Social Marketing Strategies for Changing Public Behaviour*, Editorial Free Press, New York.
- KOTLER, Ph. (1992): *Dirección de Marketing*, Edit. Prentice Hall, Englewood Cliffs (New Jersey).
- KOTLER, Ph. et al. (1993): *Marketing Places. Attracting Investment, Industry & Tourism to Cities, States & Regions*, Editorial Free Press, New York.
- KOTLER, Ph. (1994): *Diferenciación y Posicionamiento*, Ediciones Deusto, Bilbao.
- MAKENS, J.C. (1990): *El Plan de Marketing: Cómo realizarlo en la Empresa*, Editorial Hispano Europea, Barcelona.
- MARTEN, I. (1987): *Planificación Estratégica en Empresas Diversificadas: Análisis de Cartera*, Edic. U.A.M., Madrid.
- MARTEN, I. (1994): "Nueva Matriz del Boston Consulting Group: Cómo Gestionar el Valor de la Empresa", en *Nueva Empresa*, nº 301, octubre, pp. 27-29.
- MARTÍN ARMARIO, E. (1989): "El Marketing de los Servicios Públicos", en *Cuadernos de Gestión del Instituto de Economía Aplicada a la Empresa*, Universidad de Bilbao, Mayo, pp. 141-176.
- MARTÍN ARMARIO, E. (1993): *Marketing*, Editorial Ariel, Barcelona.
- MENGUZZATO, M. y RENAU, J. (1991): *La Dirección Estratégica de la Empresa. Un Enfoque Innovador del Management*, Edit. Ariel, Barcelona.
- MCDONALD, M.H.B. (1989): *Marketing Plans. How to Prepare Them, How to Use Them*, Edit. Heinemann Professional Publishing, Oxford (U.K.).
- MCDONALD, M.H.B. y LEPPARD, J.W. (1994): *La Auditoría de Marketing. Cómo pasar de la teoría a la práctica del Marketing*, Ediciones Díaz de Santos, Madrid.
- MONTANA, P.J. (1978): *Marketing in Nonprofit Organizations*, Edit. Amazon, Nueva York.

- MUNUERA, J.L. y RODRÍGUEZ, A.I. (1998): *Marketing Estratégico. Teoría y Casos*. Editorial Pirámide. Madrid.
- NUÑO, J.L. (1994): "Ya es 1994. ¿Sabe usted hacia dónde va el marketing en su empresa?", en IESE. Universidad de Navarra, pp.4-11.
- O'NEAL, Ch. y BERTRAND, K. (1993): *Marketing Estratégico para el Mercado Industrial*, Edit. Parramón, Barcelona.
- ORTEGA MARTÍNEZ, E. (1987): *La Dirección de Marketing*. Edit. ESIC, Madrid.
- PETERS, Th. J. y WATERMAN, R.H. (1991): *En busca de la excelencia*. Ediciones Folio, Barcelona.
- PORTER, M.E. (1982): *Estrategia Competitiva: Técnicas para el Análisis de los Sectores Industriales y de la Competencia*, Edit. CECSA, México.
- PORTER, M.E. (1987): *Ventaja Competitiva*, Edit. CECSA. México.
- PORTER, M.E. (1988): "De las Ventajas Competitivas a la Estrategia Empresarial", en *Harvard-Deusto Business Review*, 1^{er} trimestre, pp. 99-121.
- PRALAHAD, C.K. y HAMMEL, G. (1991): "La Organización por Unidades de Negocio ya no Sirve", en *Harvard-Deusto Business Review*, 1^{er} trimestre, pp. 47-64.
- PRALLE, A. y COSTA, C. (1994): "Maximizar la cuota del cliente: una oportunidad por descubrir", revista *Harvard-Deusto Marketing y Ventas*, nº 4, pp. 32-37.
- PÜMPIN, C. (1982): *Dirección Estratégica de la Empresa*, ESIC Ed., Madrid.
- REGOUBY, C. (1989): *La Comunicación Global. Cómo Construir la Imagen de una Empresa*. Ediciones Gestión 2000, S.A., Barcelona.
- RENSHAW, P. (1994): *Marketing Plan Development Guide*, Edit. Prentice Hall, Englewood Cliffs (New Jersey).
- REYES, F. (1993): *Marketing y Ventas de Productos Industriales*, ESIC Editorial, Madrid.
- RIES, A. y TROUT, J. (1989): *Posicionamiento*, Editorial McGraw-Hill, Madrid.
- RIES, A. y TROUT, J. (1991): *Marketing de Guerra*, Editorial McGraw-Hill, Madrid.
- RIES, A. y TROUT, J. (1993): *Las 22 Leyes Inmutables del Marketing*, Editorial McGraw-Hill, Madrid.
- ROLAND BERGER (1994): *La cadena de valor alimentaria más allá de 1993*, Editado por Roland Berger & Partner, Madrid.
- SÁNCHEZ GUZMÁN, J.R. (1997): *Marketing Financiero. Principios y Estrategias*. Editorial Civitas. Madrid.
- SAINZ DE VICUÑA, J.M.^a (1980): "El Plan de Marketing. Primera parte: Relevancia del Plan de Marketing para la Pequeña y Mediana Empresa", en *Estudios Empresariales*, nº 44, otoño, pp. 47-61.
- SAINZ DE VICUÑA, J.M.^a (1981): "El Plan de Marketing. Segunda parte", en *Estudios Empresariales*, nº 47, otoño, pp. 1-15.

- SAINZ DE VICUÑA, J.M.^a (1982): "El Plan de Ventas", en *Estudios Empresariales*, nº 50, otoño, pp. 1-19.
- SAINZ DE VICUÑA, J.M.^a (1998): "Estrategias de fidelización para el pequeño comercio", revista *Distribución y Consumo*, nº 39, abril-mayo, pp. 5-31.
- SAINZ DE VICUÑA, J.M.^a (1999): "Estrategias de posicionamiento para el pequeño comercio", revista *Distribución y Consumo*, nº 44, febrero-marzo, pp. 49-72.
- SAINZ DE VICUÑA, J.M.^a (2000): *Marketing estratégico para el pequeño y mediano comercio*. Ediciones PMP. 5.^a edición. Bilbao.
- SAINZ DE VICUÑA, J.M.^a (2001): *La Distribución Comercial: Opciones Estratégicas*. ESIC Editorial. 2.^a edición. Madrid.
- SAINZ DE VICUÑA, J.M.^a (2006): *Innovar con Éxito*. ESIC Editorial. Madrid.
- SAINZ DE VICUÑA, J.M.^a (2010): *El Plan de Marketing en la Pyme*. ESIC Editorial. 2.^a ed. Madrid.
- SAINZ DE VICUÑA, J.M.^a (2012): *El Plan Estratégico en la Práctica*. ESIC Editorial. 3.^a ed. Madrid.
- SANTESMASES, M. (1992): *Marketing. Conceptos y Estrategias*, Ediciones Pirámide, Madrid.
- SANTESMASES, M. (1994): "El Marketing Financiero como Factor de Competitividad", en *Papeles de Economía Española*, nº 58, pp. 224-236.
- SANZ DE LA TAJADA, L.A. (1974): *Marketing*. Editado por la Escuela Superior de las Cajas de Ahorros Confederadas (CECA). Madrid.
- SORIANO, C.L. (1989): *Gestión Estratégica del Marketing*, Ediciones Díaz de Santos, Madrid.
- STAPLETON, J. (1992): *Cómo Preparar un Plan de Marketing*, Edic. Deusto, Bilbao.
- VÁZQUEZ, A. (1988): *Manual para la Realización del Plan de Marketing*, Edit. División Empresarial de la Caja Laboral Popular, Mondragón.
- VÁZQUEZ, A. (1990): *Gestión Estratégica en las PYMES*, Edit. División Empresarial de la Caja Laboral Popular, Mondragón.
- VÁZQUEZ, R., SANTOS, M.^aL. y SANZO, M.^aJ. (1998): *Estrategias de Marketing para Mercados Industriales: Producto y Distribución*. Editorial Civitas. Madrid.
- VELASCO, E. (1994): *El precio: Variable estratégica de Marketing*, Editorial McGraw-Hill. Madrid.
- WALKER, O.C., BOYD, H.W. y LARRECIÉ, J.C. (1996): *Marketing Strategy: Planning and Implementation*. Edit. Richard D. Irwin. Chicago.
- WILSON, A. (1992): *Nuevas Tendencias en Marketing*, Ediciones Deusto, Bilbao.

Otros títulos publicados:



El plan de marketing en la pyme

José María Sainz de Vicuña Ancín

El libro *El plan de marketing en la pyme* está pensado por y para la pequeña y mediana empresa. Está escrito con la voluntad de ofrecer a la dirección de la pyme un instrumento de trabajo práctico, útil y eficaz que conduzca al lector paso a paso en la elaboración de un plan de marketing.



El plan estratégico en la práctica

José María Sainz de Vicuña Ancín

Esta obra ofrece a los directivos que necesitan realizar un plan estratégico, un instrumento de trabajo práctico, útil y eficaz que conduce, paso a paso, a través de sus diferentes etapas.



Fundamentos de Marketing

Águeda Esteban Talaya
Juan Antonio Modejar Jiménez
(Coordinadores)

Este libro es fruto del trabajo de un conjunto de profesores universitarios con una dilatada experiencia que han sabido aunar las bases consensuadas del conocimiento del Marketing junto con el aprendizaje de las mejores prácticas comerciales de las principales empresas nacionales e internacionales.



Innovar con éxito

José María Sainz de Vicuña Ancín

Esta obra ofrece una visión clara, amena, rigurosa y práctica de lo que es la innovación así como del valor que aporta a la empresa. Su principal aportación es que muestra, a partir de un caso práctico, cómo gestionarla.

«**A**meno, útil, riguroso, práctico, atractivo, eficaz, interesante, profundo, soberbio, equilibrado, enriquecedor, estructurado, clarificador, detallado, integrador, sistemático, preciso, actual, ...». son algunos de los adjetivos que los profesionales cuyos testimonios encontrará al comienzo del libro han utilizado para calificar *El plan de marketing en la práctica*.

El libro que usted tiene en sus manos, *El plan de marketing en la práctica*, está escrito con la voluntad de ofrecer a la alta dirección de cualquier empresa que sienta la necesidad de sobrevivir en la batalla de la competitividad del mercado, un instrumento de trabajo práctico, útil y eficaz que le conduzca, paso a paso, a través de las diferentes etapas en la elaboración de un plan de marketing.

Esta **decimoctava edición presenta cuatro planes de marketing** de empresas pertenecientes a diversos sectores de actividad: industriales, de servicios, productores de bienes de consumo, etc. La proximidad de los casos examinados garantiza una lectura amena, didáctica y práctica.

Estamos convencidos de que el libro le será de utilidad para el desempeño de su función en la empresa, como ya le ha sido a miles de empresarios, directivos, profesores de universidad y estudiantes de marketing de **España y Latinoamérica (Argentina, Brasil, Chile, México, Colombia, Perú, Bolivia, Ecuador, Costa Rica, etc.)**. Por este motivo, *El plan de marketing en la práctica* fue elegido —por las escuelas de negocio, empresas de consultoría y altos directivos de importantes multinacionales sondeadas por la revista Capital en 2003— como uno de «los 20 mejores libros de gestión» de los últimos años, junto con libros de prestigiosos gurús como Gary Hamel (*Liderando la Revolución*) o Jack Welch (*Jack Welch, Hablando Claro*), ex-presidente de General Electric, entre otros.