



# Marketing

para  
emprendedores

**Cómo identificar oportunidades y  
desarrollar empresas exitosas**

**Alejandro Schnarch Kirberg  
David Schnarch González**

**ECOE EDICIONES**



**ALEJANDRO SCHNARCH**

**KIRBERG**, es Ingeniero Comercial con estudios en la Universidad de Chile y Ben-Gurión de Israel. Se desempeña como asesor de empresas, conferencista, escritor y profesor universitario en varios países latinoamericanos.



**DAVID SCHNARCH**

**GONZÁLEZ**, es Administrador de la Universidad de Los Andes, Colombia. Actualmente es Asistente Graduado de tiempo completo en la Facultad de Administración de la misma universidad, donde se desempeña como docente e investigador.







# Marketing

para emprendedores

**ALEJANDRO SCHNARCH KIRBERG**  
**DAVID SCHNARCH GONZÁLEZ**

Catalogación en la publicación – Biblioteca Nacional de Colombia  
Schnarch Kirberg, Alejandro  
Marketing para emprendedores / Alejandro Schnarch Kirberg y  
David Schnarch González. – 1ª. ed. -- Bogotá : Ecoe Ediciones, 2010  
160 p. ; 24 cm.

Incluye bibliografía  
ISBN 978-958-648-670-5

1. Mercadeo 2. Administración de mercadeo I. Schnarch González,  
David II. Título

CDD: 658.8 20

CO-BoBN- a724032

Colección: Economía  
Área: Comercio y negocios internacionales

Primera edición: Bogotá, D.C., agosto de 2010  
ISBN: 978-958-648-670-5

- © Alejandro Schnarch Kirberg  
alejandroschnarch@hotmail.com
- © David Schnarch González  
dsg@adm.uniandes.edu.co
- © Ecoe Ediciones  
E-mail: correo@ecoediciones.com  
www.ecoediciones.com  
Carrera 19 No. 63C- 32 PBX: 2481449, Fax: 3461741

Coordinación editorial: María del Pilar Osorio  
Autoedición: Magda Rocío Barrero  
Carátula: Magda Rocío Barrero  
Impresión: Litoperla Impresores Ltda.  
Carrera 25 No. 8-81, Tel.: 3711916

*Para Lily,  
con amor y agradecimiento*





---

## Tabla de contenido

<b>Capítulo 1. El emprendedor y el marketing . . .</b>	<b>1</b>
Ser emprendedor: mitos y verdades . . . . .	4
Marketing como herramienta de emprendimiento . .	10
<b>Capítulo 2. Identificación y validación de oportunidades de negocio . . . . .</b>	<b>15</b>
El sector o industria como fuente de oportunidades.	18
Identificar oportunidades donde la competencia es irrelevante . . . . .	27
Oportunidades a partir de cambios y tendencias en el mercado . . . . .	32
Validación de las oportunidades de negocio . . . . .	40
<b>Capítulo 3. Decisiones estratégicas en marketing . . . . .</b>	<b>55</b>
El mercado, segmentación y mercado meta . . . . .	57
Marketing estratégico y operativo . . . . .	61
La mezcla de marketing . . . . .	64
<b>Capítulo 4. Estructuración de la oferta: el producto o servicio. . . . .</b>	<b>67</b>
Tangibles e intangibles. . . . .	71
Dimensiones del producto . . . . .	73
Calidad del producto . . . . .	76
Imagen y posicionamiento . . . . .	78
Decisiones de marca . . . . .	81

<b>Capítulo 5. Elementos de los productos . . . . .</b>	<b>87</b>
Características y atributos del producto tangible . . .	89
Diseño y presentación . . . . .	90
Empaque, embalaje y etiqueta . . . . .	93
Características y atributos del producto intangible. .	96
<b>Capítulo 6. Programa de distribución, precio, comunicaciones y plan de marketing . . . . .</b>	<b>101</b>
Programas de distribución . . . . .	104
Programas de precio . . . . .	108
Programas de Promoción . . . . .	110
Plan de marketing . . . . .	116
<b>Capítulo 7. Venta y servicio para tener clientes satisfechos y leales . . . . .</b>	<b>121</b>
La venta personal . . . . .	123
Atención y servicio al cliente. . . . .	127
Clientes externos e internos (colaboradores) . . . . .	129
Descuido de clientes externos. . . . .	131
Marketing relacional . . . . .	134
En busca de la lealtad de los clientes. . . . .	136
¿Cuáles son, entonces, las claves del éxito? . . . . .	139

---

## Introducción

Una idea es un pensamiento, una impresión, un sentimiento o una ilusión, pero muchos emprendedores confunden eso con una gran oportunidad. Numerosos negocios fracasan, no porque los emprendedores que lo trataron de llevar a la práctica no hayan trabajado duro, sino porque realmente no existía una oportunidad real en lo que comenzaron.

Una parte significativa de las publicaciones sobre emprendimiento impulsan al emprendedor a construir sofisticados "*planes de negocio*" a partir de ideas que generalmente no han sido evaluadas con el mercado. A través de ese proceso, argumentan los expertos, el emprendedor puede validar su idea o desecharla. Es cierto, pero este proceso tiene un sesgo ya que se parte de una idea y se busca sustentarla.

Supongamos que a una persona se le ocurrió la idea de producir "helados orgánicos". Para la realización de su plan de negocios el emprendedor hará un estudio de viabilidad del negocio, analizará la posible demanda, estimaciones de producción, construirá una estructura organizacional y diseñará planes operacionales. Es posible que todo lo anterior sea muy bien elaborado, pero ¿quién dijo que el mercado quería helados orgánicos? Seguramente al construir su plan de negocios el emprendedor consideró estas y otras variables, pero todas alrededor del "helado", no a través del mercado, el sector, la industria, ni el cliente. Bajo esta perspectiva es posible que el emprendedor no se dé cuenta que el verdadero negocio puede no encontrarse en los helados mismos, sino en el estilo de vida, la presentación, los canales o en el valor agregado.

Lo anterior ocurre no porque la metodología de elaboración de los planes sea inadecuada. Por el contrario, creemos que la realización de éstos es sumamente valiosa. Sin embargo, sostenemos que hay un paso previo para el diseño de nuevas empresas. Antes de buscar argumentos que sustenten buenas ideas (que no necesariamente tienen mercado), en este libro pretendemos brindar herramientas para analizar las necesidades reales del mercado como punto de partida para un negocio rentable y sostenible. En este sentido, aquí no se presenta un compilado de "fórmulas" o "esquemas" para hacer empresa; por esta razón, describimos un marco conceptual, analítico, metodológico y práctico para identificar las necesidades del mercado y transformarlas en oportunidades de negocio reales.

A veces se tiene buenas ideas, pero se carece de la claridad para transformarlas en empresas que ofrezcan productos o servicios reales, necesarios, deseados y rentables. El texto tiene precisamente esa finalidad: proporcionar las guías para buscar ideas que se transformen en empresas sostenibles, eficaces, competitivas y lucrativas.

Por eso, antes de emocionarse con una idea de negocio, es crucial verificar si ésta cumple con el criterio de una oportunidad. Es decir, si efectivamente es una necesidad insatisfecha, un deseo a ser cumplido, un problema que requiere ser resuelto y si hay un grupo identificado que lo compraría.

Y el proceso mediante el cual las oportunidades se transforman en nuevas organizaciones debe ser orientado mediante el marketing, disciplina que ayuda a la identificación de las oportunidades al evaluarlas y validarlas ante las verdaderas necesidades y expectativas del mercado; además de facilitar el diseño de los productos y las estrategias para su comercialización.

# 1

## El emprendedor y el marketing



- Ser emprendedor: mitos y verdades
- Marketing como herramienta de emprendimiento



Contrario a lo que sucedía en las décadas de los sesenta y setenta del siglo pasado, en la actualidad el rol del empresario ha tomado gran impulso en Latinoamérica. Un estudio del Global Entrepreneurship Monitor (GEM), por ejemplo, encontró que el 92,4% de la población colombiana considera que ser empresario es una alternativa de carrera deseable y válida. Este fue el porcentaje más alto a nivel mundial, seguido por República Dominicana (91,7%), Holanda (84,6%), Bosnia (82%) y Perú (81,7%) (Vesga et al., 2009).

En la misma línea, la mayor parte de las escuelas de negocios latinoamericanas han incluido dentro de sus currículos cursos sobre "emprendimiento" y cada vez son más populares los libros y "cursos rápidos" sobre el tema. También, es común encontrarse con discursos y políticas donde se resalta la importancia de los emprendedores para el desarrollo de los países. Así fue como en el 2006 el congreso colombiano promulgó una ley que pretende fomentar la "cultura del emprendimiento". Otros países latinoamericanos tienen programas gubernamentales de apoyo, tales como "Chile Emprende Contigo", un plan impulsado desde el 2007 para apoyar a las micro, pequeñas y medianas empresas.

Más allá de ampliar la discusión sobre el rol del emprendedor en la sociedad, este libro busca dar aproximaciones prácticas para identificar oportunidades de negocio que surgen de las necesidades reales de los futuros clientes, y plantear mecanismos para pasar de una buena idea a un negocio.

Muchos emprendedores desarrollan una empresa, producen y luego se preguntan a quién y cómo venderle. Pero definitivamente no es vender lo que queremos vender, sino lo que nos quieran comprar. En consecuencia, primero es necesario preguntarse qué, cómo y cuándo requiere el mercado de algún producto o servicio. Pero esto, que parece natural y obvio, no siempre se cumple y es el principal problema que enfrentan muchas pequeñas y medianas empresas.

Lo anterior, aunque parezca raro, también ocurre en grandes corporaciones y se ve reflejado en las altas tasas de fracasos de nuevos productos. Pepsi, por ejemplo, sufrió un gran fracaso a principios de los ochenta al introducir en Estados Unidos "Pepsi AM", una bebida cafeinada que pensaron podría competir con el consumo de café. Al mercado no le gustó y prontamente tuvieron que sacarla de circulación. Algo similar le ocurrió a Coca Cola en 1985 cuando lanzó una nueva versión –más dulce– de su bebida carbonatada llamada "nueva Coca Cola". Este cambio en el sabor enfureció a los fanáticos y fue necesario regresar a la fórmula "clásica". Los autores Al Ries y Jack Trout (1990) dicen, en el estilo categórico que los caracteriza, que "nueve de cada diez nuevos productos fracasan" porque "se introducen para llenar un vacío en la línea de la empresa, no para llenar un vacío en el mercado".

## ► **Ser emprendedor: mitos y verdades**

Hay muchos mitos e historias grandiosas sobre cómo grandes íconos del empresariado han hecho su fortuna. Es frecuente encontrarse con personas que buscan emular a Steve Jobs, creador de Apple y Pixar; otros admiran a



Carlos Sarmiento Angulo, empresario colombiano que se convirtió en el banquero más importante del país; también aparecen dentro de estas figuras emblemáticas Carlos Slim –empresario mexicano–, Bill Gates –propietario de Microsoft–, entre otros. Sin embargo, cuando revisamos la amplia colección de publicaciones periodísticas que se hacen sobre estos multimillonarios vemos una descripción sorprendentemente simple sobre cómo construyeron su fortuna. Todo pareciera indicar que basta con tener una gran idea y mucha perseverancia. Estas concepciones han alimentado mitos sobre lo que significa “ser” emprendedor. A continuación resumimos seis de estos estereotipos, los cuales han sido reevaluados por investigaciones académicas.

### **“Los emprendedores nacen, no se hacen”**

Una gran parte de la literatura sobre emprendedores se refiere a los aspectos personales del emprendedor, llegando incluso a decir que esta condición estaría en los genes, es decir, que se nacería con esa facultad (independientemente de que se haga realidad) (Revista Dinero, 2010a). A menudo se estudian y citan los que serían los aspectos básicos para ser emprendedor, tales como el tener iniciativa, creatividad y capacidad de innovar, no temer a los riesgos, ser independiente, con buena capacidad para negociar, motivador, con capacidad de decisión, confianza y autoestima, persistente, tolerante al fracaso, organizado y planificador, que se adapta a los cambios, dinámico, alto grado de responsabilidad, positivo pero realista, capacidad para liderar y trabajar en equipo.

Pero aunque es cierto que pueden existir ciertas habilidades y facilidades para la labor del emprendedor, la idea de que el emprendimiento no puede ser enseñado ni desarrollado ha sido revaluada. Por eso, en la mayoría de países hoy se tiende a incentivar a los más pequeños en lo que se ha llamado el "*espíritu empresarial*", motivando y extendiendo las habilidades y competencias requeridas para emprender. También, en casi todas las naciones existen instituciones, proyectos, concursos y congresos cuyo objetivo es precisamente capacitar y construir emprendimientos.

En consecuencia, si bien es cierto que hay personas que tienen más condiciones innatas para ser emprendedores, cualquiera puede adquirir, desarrollar y ampliar los elementos y criterios necesarios para ser emprendedor. Pero estas condiciones, que son útiles, no son suficientes, ya que el emprender un nuevo negocio surge de la acumulación de experiencias, contactos y conocimiento, además de estrategias y herramientas como el marketing que permiten distinguir una simple idea o sueño de una verdadera oportunidad de negocio. Por eso, definitivamente no basta nacer con ciertas características, la mayoría de las cuales se pueden adquirir y ampliar, sino que se requiere de una instrucción adecuada.

En Latinoamérica los datos sobre entrenamiento a emprendedores son diversos. En Chile el 42% de los emprendedores dijo recibir formación y capacitación para iniciar su nueva actividad empresarial, en Colombia lo hizo el 40%, en Perú el 29%, en Argentina el 17% y en México el 15% (Bosma et al., 2009).

## **“Los empresarios son sus propios jefes y son completamente independientes”**

A veces se piensa que pasar de empleado a empresario flexibiliza muchas cosas, como horarios y responsabilidades. Pero nada más lejano de la realidad. Los empresarios tienen responsabilidad sobre muchas variables y personas: empleados, socios, proveedores, clientes, familias, zonas de influencia, el Estado, etc. Contrario al empleado, el empresario debe velar por todos estos actores. Lo que decida, haga o deje de hacer tendrá consecuencias sobre todos ellos. La labor del empresario, aunque no tenga jefe “directo”, implica una responsabilidad mayor que generalmente no da espera y ocupa mucho tiempo.

Lo anterior, sin embargo, se recompensa en la cantidad de dinero (con un buen emprendimiento se puede ganar mucho más que como empleado), y en la percepción de estatus que tienen los emprendedores en algunos países de la región. Existen autores que incluso propician el dejar de pensar como empleado para convertirse en emprendedores como un factor de éxito y reconocimiento social (Díaz, 2009).

En República Dominicana el 88,1% de la población considera que al ser empresario se obtiene un mayor reconocimiento y respeto. Luego siguen Colombia (77,5%), Uruguay (75,5%), Brasil (75,2%), Perú (73,3%), Ecuador (71,1%) y Chile (70,1%). Por su parte, México y Bolivia son los que tienen menor percepción de estatus: 56,6% y 54,7% respectivamente (Vesga et al., 2009).

## **“Los emprendedores deben ser jóvenes y enérgicos”**

Esas condiciones pueden ayudar; sin embargo, la edad no es una barrera. Aunque la percepción popular muestra a los emprendedores como jóvenes que logran el sueño de comenzar sus compañías a muy temprana edad (como es el caso de Mark Zuckerberg, fundador de Facebook), la realidad muestra algo diferente. Un estudio del Marion Kauffman Foundation demuestra que estos casos de “jóvenes emprendedores” más bien son la excepción y no la representación de la edad de los emprendedores. El estudio –que fue conducido entre 652 emprendedores tecnológicos nacidos en los Estados Unidos y que iniciaron sus empresas entre 1995 y el 2005– arrojó que la gran mayoría de los emprendedores comenzaron sus empresas a una edad más avanzada que la percibida. Los emprendedores de 50 años de edad duplican a aquellos en sus 20’s y la edad promedio de los emprendedores es de 39 años.

Esta situación es algo diferente en América Latina. Un estudio realizado en algunos países de la región encontró que quienes presentan mayor actividad emprendedora está entre los 24 y 44 años de edad (Vesga et al., 2009). Esto ocurre porque con el transcurrir de los años las personas tienden a ser más conservadoras y, dadas las responsabilidades adquiridas, suelen correr menos riesgos. No obstante, no son pocos los emprendedores que empiezan después de los 60. Según algunas investigaciones, lo más importante para crear empresa –antes que la vitalidad y energía– es el conocimiento, experiencia y un buen proyecto de emprendimiento.

### **“El dinero es el ingrediente principal al iniciar un negocio”**

No siempre es cierto. Si el emprendedor estructura un adecuado proyecto de emprendimiento el dinero llegará. En el mundo hay inversionistas en búsqueda de buenos planes para invertir su dinero. Si usted logra construir un plan de negocio basado en oportunidades reales, la financiación no será un problema. Además, los datos muestran que los recursos necesarios para iniciar un nuevo negocio no siempre son elevados. En Colombia, por ejemplo, el nivel de inversión promedio en nuevas empresas en el 2008 fue de US\$ 16.000 dólares (Vesga et al., 2009).

### **“Si un emprendedor tiene suficiente dinero para empezar, no podrá fallar”**

El dinero no es suficiente para asegurar el éxito de un emprendimiento. Aunque definitivamente ayuda, crear y mantener una empresa requiere mucho más que dinero. Es necesario contar con las personas correctas para producir o prestar un producto o servicio que atienda a una necesidad de la mejor forma posible. Esto no siempre depende del dinero y, por el contrario, el exceso de éste puede generar problemas de gestión donde los gastos impulsivos y la falta de disciplina pueden llevar al fracaso.

### **“Cualquiera puede empezar un negocio”**

Empezar un negocio es sencillo, lo difícil es mantenerlo y hacerlo crecer. Son los emprendedores que reconocen la diferencia entre una idea y una oportunidad real los que construyen empresas que tienen mayor probabilidad de

éxito. De hecho, las estadísticas muestran que en promedio el 80% de las nuevas empresas fracasan antes de los 5 años. ¿Por qué? Hay muchas variables que conducen a esta situación. Nosotros consideramos principalmente dos: primero, no se identifican ni validan correctamente las ideas de negocio y segundo, no se plantean los mecanismos para convertirlas en realidad. Aunque son dos aspectos generales muchos los pasan por alto.

La primera razón se fundamenta en que *una buena idea no necesariamente es un buen negocio*. Lo que parece una gran innovación para un emprendedor puede no ser valorado por el mercado. Es necesario tener un conocimiento real de los clientes a quienes se quiere llegar, sus necesidades y deseos. Allí el marketing es central.

## ► **Marketing como herramienta de emprendimiento**

El marketing no es sinónimo de comercialización o venta sino que, precisamente, es la función que apoya la identificación de esas necesidades, desarrolla los productos para satisfacerlas, ayuda a fijar los precios correspondientes, a ofrecerlos en los lugares adecuados y con buenas estrategias de comunicación y postventa. El marketing orienta todo el proceso mediante el cual las oportunidades se transforman en productos aceptados por el mercado.

Por eso la importancia del marketing resulta cada vez más evidente. En las grandes empresas esto se ve reflejado en complejas estructuras, la cantidad de profesionales en esa actividad y el dinero invertido; en las medianas y pequeñas empresas esa necesidad también se está comprendiendo y

los esfuerzos aumentan; incluso en las microempresas el marketing se constituye en uno de los componentes clave para su desarrollo, ya que la mayoría de ellas se han creado en torno a una fortaleza de producción y no ante la identificación de una demanda insatisfecha.

Esto surge de una evolución de la función comercial en las empresas. Si bien es cierto que dependiendo de las circunstancias y el mercado se pueden dar las tres posibilidades, se puede afirmar que se ha ido avanzando hacia el último enfoque. Estas son:

- **Orientación hacia el producto.** Se pensaba que lo primordial era tener una buena oferta o producto y que este solo hecho estaría asegurando su venta. En consecuencia, la máxima preocupación estaba en producción, fabricación, sistemas o diseño. La función de mercadeo estaba reducida a su mínima expresión y prácticamente se limitaba a llevar el producto a los mercados.
- **Orientación a las ventas.** Cuando comienza a aparecer competencia, las empresas se dan cuenta que ya no basta con llevar el producto, sino que hay que entrar a convencer y motivar a esos clientes potenciales sobre las bondades de la oferta. Aquí comienza a lograr importancia la labor comercial, por ello crecen en personal y presupuesto, así como se desarrollan técnicas de venta, publicidad y marketing. Pero el producto generalmente sigue siendo responsabilidad exclusiva de fábrica y los precios son fijados con criterios financieros.
- **Orientación al cliente.** La situación ha evolucionado más aún y actualmente se considera que si bien es cierto

que los productos y la actividad de venta es fundamental, el centro de atención de las empresas debe estar en el cliente, el usuario, el comprador y el consumidor, ya que la única garantía que va a tener una empresa de estar y progresar en un mercado es satisfaciendo mejor que la competencia las verdaderas necesidades, deseos y expectativas de los clientes. Si aparece otra organización que lo haga de forma superior, el cliente se perderá.

En el caso del comercio, se da algo similar. Las etapas serían el *elemental*, el *desarrollado* y el *superior*.

- El **comercio elemental** se limita a traspasar los productos del fabricante al consumidor con un margen de ganancia; la atención es solamente administrativa, lo que quiere decir que las personas abren su negocio, venden y al final del día hacen su cierre de caja y anotan en un libro.
- El **comercio desarrollado** hace este mismo traspaso, pero se trata de ofrecer un lugar más agradable, prestando un buen servicio y tratando de ayudar a los clientes con el manejo de cierta tecnología e información; sin embargo, centra sus esfuerzos más en inversiones de exhibición que en la gestión comercial propiamente tal.
- El **comercio superior** se preocupa por complacer a sus clientes, dándoles el valor que buscan en términos de productos y servicios de calidad al precio adecuado, proporcionándoles una experiencia de compra que llene sus expectativas de atención, comodidad, seguridad y



garantía. Esto se logra no sólo alfombrando los lugares de venta, poniendo aire acondicionado o gastando en decoración, sino con el buen contacto personal, atención y una actitud positiva de los colaboradores, además de estrategias deliberadas para mejorar el servicio, la satisfacción y fidelización, dando valores agregados diferenciados.

Salvo que se trate de una empresa sin competencia, podría pensarse que el enfoque de marketing no sería necesario, pero actualmente existen muchas alternativas y sustitutos –y habrá más con la internacionalización de las economías– y los mercados son cada vez más competitivos.

En consecuencia, se venden satisfactores y los emprendedores que consigan interpretar en mejor forma las demandas del mercado y desarrollar respuestas adecuadas, serán los que permanecerán y progresarán. No olvidemos que incluso una misma necesidad puede ser satisfecha con distintas tecnologías o productos.

Los grandes teóricos de la administración ya lo habían manifestado hace tiempo, destacando el marketing como un elemento básico para el éxito de los negocios. Después de todo, son las ventas las que generan los ingresos necesarios que garantizan la retroalimentación en insumos, materias primas, tecnología y mano de obra que requiere una empresa para seguir funcionando. Uno de los autores clásicos, Peter Drucker, ya en 1954 escribió que: "si deseamos saber qué es un negocio, debemos comenzar con su finalidad; y su finalidad debe estar fuera de él mismo. En efecto, ésta

debe ubicarse en la sociedad, puesto que una empresa comercial es un órgano de la sociedad. Existe solamente una definición válida de la finalidad de un negocio: crear un cliente” (Drucker, 1954, p. 37).

Esto es lo que se ha llamado el concepto moderno de marketing que, con distintas palabras o enfoques, es *descubrir deseos y satisfacerlos*, en vez de crear productos y venderlos. Para lograrlo se debe conocer y entender el mercado; no sólo qué quieren, sino quiénes son, cómo se comportan y cuáles son los principales atributos buscados, además del entorno y la competencia.

Los clientes, consumidores o usuarios comprarán sólo aquellos productos –algo ofrecido a un mercado para su adquisición o consumo que incluye ideas, bienes, servicios, lugares, organizaciones, información o personas– que satisfagan mejor sus necesidades, deseos y expectativas. Finalmente lo que se adquiere no es el producto o servicio en sí, sino lo que éste hace por el comprador.

Precisamente eso pretendemos, ofrecer una serie de elementos que permitan identificar oportunidades de negocio y validarlas, esto como primer paso para una empresa exitosa.

# 2

## Identificación y validación de oportunidades de negocio



- El sector o industria como fuente de oportunidades
- Identificar oportunidades donde la competencia es irrelevante
- Oportunidades a partir de cambios y tendencias en el mercado
- Validación de las oportunidades de negocio

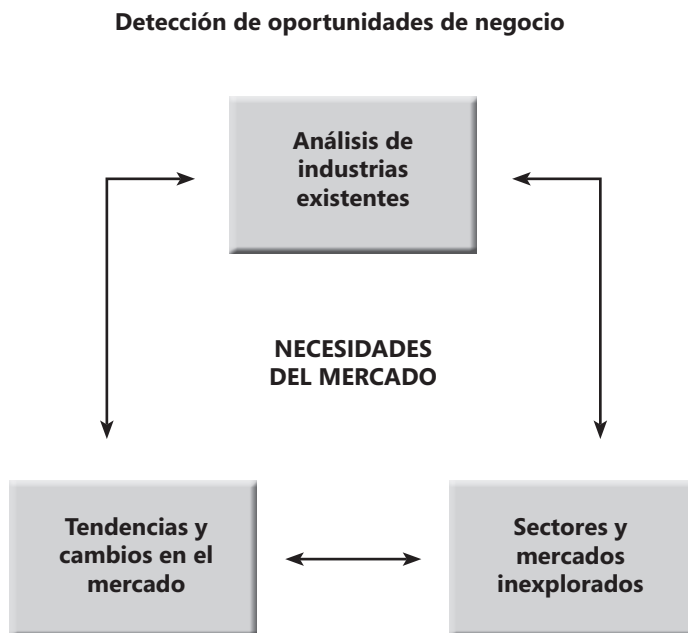


En Latinoamérica hay diversas apreciaciones sobre las oportunidades de negocio de los países. Para el 2008 el 67% de la población colombiana pensaba que en país había oportunidades para iniciar una nueva empresa. Bolivia fue el segundo país de la región con un 46%, seguido por Ecuador (42%), Perú (40%) y Chile (38%). Quienes menos vieron oportunidades fueron los argentinos y los uruguayos con un 23%. Esta es una medida de percepción, pero ¿cómo se identifican estas oportunidades?

Un grupo significativo de empresarios sostiene que el “olfato” para los negocios es fundamental para alcanzar el éxito. Este “olfato” se refiere a la capacidad de ver negocios donde nadie antes los ha visto. Ningún ejemplo es tan ilustrativo (y literal) como el de Carlos Ardila Lülle –empresario colombiano líder de un importante grupo económico–. Cuando tenía 23 años (en 1954) llegó Cali para crear una planta de Gaseosas Lux, empresa en la que llevaba trabajando tres años como administrador. En aquel momento él era quien hacía prácticamente todo en la empresa y ni siquiera contaba con una secretaria. Un día de febrero conoció al belga Jean Martin Leloux, quien le dio a oler un pequeño frasco con esencia de manzana. Esto lo llevó a pensar en diseñar una gaseosa con ese sabor (que no existía en el mundo). Él mismo supervisó su desarrollo y fue tal el éxito que en tres meses ya tenía el 70% del mercado de las gaseosas en Cali (Lara y Ortiz, 1997). Ese fue el principio de una carrera de éxitos que lo llevaron a ser uno de los empresarios más importantes del siglo XX en Colombia.

Este caso muestra que los nuevos emprendimientos parten de la identificación de ideas de negocio (y algunas de ellas llegan por suerte). Sin embargo, existen sesgos de

percepción que influyen en el proceso de identificación de oportunidades de negocio. Para identificar un verdadero negocio hay que ir más allá del “olfato” (sin demeritarlo) y considerar las variables que determinan el éxito. Por ello esbozamos un esquema de análisis en donde se evalúan tres espacios y metodologías que permitirán detectar oportunidades de negocio reales: análisis de industrias existentes, sectores inexplorados actualmente y tendencias del mercado.



▲ Figura 1. Detección de oportunidades

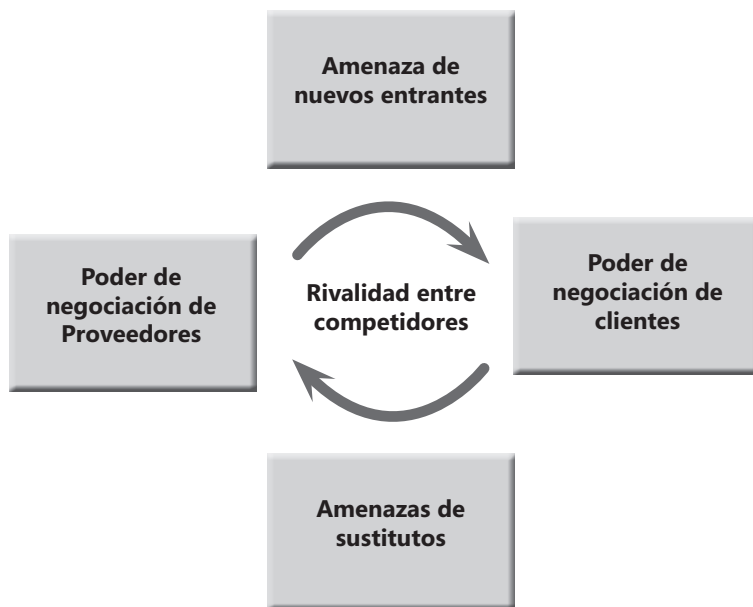
## ► El sector o industria como fuente de oportunidades

Las oportunidades de negocio están presentes en muchos campos e industrias; no obstante, no son evidentes para todos. Aunque es valioso tener siempre el “olfato” atento, es

más realista y efectivo concentrar los esfuerzos en tópicos que despierten interés. En un principio es recomendable seleccionar campos en los que el emprendedor tenga algún conocimiento o familiaridad. Este conocimiento es una ventaja a la hora de analizar una industria ya que permitirá encontrar espacios más claros donde un negocio sea viable. Estudios en Estados Unidos indican que más del 90% de los emprendedores han iniciado sus emprendimientos en el mismo sector o industria donde habían estado trabajando (Timmons & Spinelli, 2007).

Ahora bien, explorar un campo desconocido también es bueno. Concebirlo puede refrescar la mente y permite pensar de forma diferente, sin sesgos que influyan en la percepción; sin embargo, es necesario tener presente que adentrarse en terrenos desconocidos implicará mayor esfuerzo y dedicación para analizar el entorno y las fuerzas que lo condicionan. Eso sí, sin importar el sector escogido, éste debe despertar interés y motivación. El emprendedor debe reflexionar si quiere trabajar todos los días en ese campo.

Un esquema muy utilizado para analizar industrias fue desarrollado en 1979 por Michael Porter, profesor de *Harvard Business School*. Llamado "modelo de las cinco fuerzas", esta aproximación examina cinco elementos constitutivos de la industria y el entorno que condicionan el desempeño de las organizaciones que allí se encuentran (rentabilidad, eficiencia, etc.) (Porter, 2008). Aunque este modelo no fue diseñado para identificar oportunidades de negocio, consideramos que investigar y comprender el estado de cada uno de estos elementos permite detectar algunos espacios donde se pueden desarrollar emprendimientos.



▲ Figura 2. Modelo de las 5 fuerzas de Porter.

## La competencia y su rivalidad

Resulta de mucha utilidad conocer los jugadores que actualmente se encuentran en la industria y la naturaleza de la competencia entre ellos. Para lograrlo es necesario establecer cuántos competidores hay, qué tamaño tienen y qué tan fuertes son. Del mismo modo, se debe indagar sobre la rivalidad que hay entre ellos. Esto puede ser observado por medio de las políticas de precios existentes o a través de las cualidades del producto o servicio. El sector hotelero colombiano, por ejemplo, ha tenido un gran dinamismo en los últimos años. La gran demanda insatisfecha (los hoteles existentes son insuficientes) ha impulsado la construcción de nuevos desarrollos y la llegada de grandes cadenas internacionales. Hyatt, multinacional con más de



200 hoteles en el mundo, invirtió 100 millones de dólares en la construcción de un hotel con 350 habitaciones en Bogotá. Asimismo lo está haciendo Marriot, la Cadena Inter-Continental Hotels Group y Holiday Inn (Revista Dinero, 2008). Pero incluso con estas iniciativas, la oferta de habitaciones es tan limitada que todavía hay posibilidad de crecer "sin pisarse los talones". El sector, entonces, se caracteriza por una baja rivalidad, porque las acciones de la competencia poco influyen en el desempeño de los demás. Esta situación, sin embargo, puede cambiar en la medida en que el mercado se sature y sea necesario "competir" por los clientes. Allí el precio y la calidad del servicio serán elementos con los que los hoteles tendrán que luchar.

Identificar en qué momento de "madurez" se encuentra una industria es un indicador muy valioso en su proceso de análisis. Si por ejemplo se deseara incursionar en el negocio de la producción musical, el análisis de los competidores permitiría visualizar que esta industria se encuentra en un momento coyuntural. Las descargas de internet y el desarrollo de nuevas tecnologías (reproductores digitales, emisoras programables online, etc.) han hecho que las ventas de discos compactos disminuyan ostensiblemente. Conocer cómo las compañías están asumiendo esta situación es una fuente de información muy valiosa para su emprendimiento.

Esta práctica, llamada *Benchmarking*, es un proceso de investigación deliberado para analizar los productos y servicios de la competencia y las prácticas que están utilizando. Así se notará que ahora el énfasis de los productores musicales no se concentra en la venta de discos. En cambio, los espectáculos en vivo han cobrado mayor relevancia en

una industria azotada por la piratería. Entonces, ¿por qué no pensar en ser un gestor logístico de eventos? ¿Podría generar un negocio en la comercialización de las boletas? (como lo hizo [tuboleta.com](http://tuboleta.com)).

Como se observa en el ejemplo anterior, el análisis de una industria no es únicamente para saber si debe entrar en ella o no. Además, permite encontrar espacios desatendidos y conocer las tendencias que mueven ese sector. Una investigación seria de la competencia y un ojo afinado permiten posicionarse en una industria que a simple vista parecería poco atractiva.

### **Barreras de entrada**

El segundo elemento que Porter estudia es el grado de dificultad o de facilidad para ingresar a una industria. En este aspecto se evalúan los obstáculos que limitan el ingreso de un "nuevo jugador" (barreras de entrada). Aunque en este momento puede ser atractivo el sector hotelero en Colombia, sus altas necesidades de inversión inicial son una barrera que no todos pueden superar. Del mismo modo, ingresar al sector de producción de hardware especializado requiere personal experto que posiblemente sea muy escaso. Además, hay barreras o restricciones gubernamentales (permisos, licencias o certificaciones) que pueden limitar la entrada de nuevos jugadores a una industria. Un caso de esto es el de la telefonía móvil. El espectro electromagnético es administrado por el gobierno y éste decide cuántos y qué características tendrán los operadores que hacen parte del negocio (es un sector regulado). Por más que un gran magnate europeo desee ingresar a este mercado, no podrá hacerlo sin autorización del gobierno.

Por otra parte, hay sectores e industrias donde las barreras son menores. Iniciar un restaurante, por ejemplo, es un emprendimiento con bajas barreras. El capital, el conocimiento y los permisos pueden ser fácilmente alcanzados. Sin embargo, a menor número de barreras mayor será la competencia. Es decir, como es relativamente "fácil" tener un restaurante, muchos lo hacen, situación que incrementa la oferta y dificulta ganar un pedazo del mercado.

Identificar las barreras de entrada de la industria brinda un panorama claro de los requerimientos y permite identificar las capacidades necesarias (presentes y por desarrollar) para tener éxito en la industria.

### **Productos o servicios sustitutos**

Una industria no se agota en los límites naturales de los competidores. Es valioso recordar que en un mercado se están atendiendo necesidades de los individuos (y organizaciones). Estas necesidades pueden ser satisfechas por varios caminos. Supongamos que somos un teatro ubicado en un céntrico espacio de la ciudad. ¿Cuál es nuestra competencia? La mayor parte de las personas tiende a responder que son los demás teatros y otros más aventurados incluyen a los cines. Sin embargo, es preciso observar las motivaciones que tiene el cliente para ir a una obra de teatro, ¿qué necesidad está supliendo? Al responder esta pregunta surgen nuevos productos y servicios que también hacen parte del espectro del negocio. En el caso del teatro, el espectador busca un espacio de esparcimiento. En este sentido, en vez de ir al teatro también pudo reunirse con amigos, leer un libro, caminar por el parque, ir a un restaurante, rentar una película, etc.

A eso precisamente se refieren los productos o servicios sustitutos. Son aquellas alternativas con las que cuentan las personas (y organizaciones) para satisfacer una misma necesidad. Si volvemos al caso del teatro, como gerentes deberíamos entender que no basta con tener presente la competencia "directa" que presta el mismo servicio (los demás teatros). Es necesario, además, comprender que más allá de las barreras de una industria existen servicios que, aunque no presten los mismos servicios, sí son sustitutos. Para un emprendedor será de utilidad analizar los sustitutos que presenta una industria. Eso le ayudará a dimensionar y comprender los alcances de su oferta de valor y también brindará insumos para distinguir el espacio real donde se desenvolverá en la industria.

### **Los proveedores**

Todas las industrias dependen de proveedores que entregan los suministros necesarios para la prestación de un producto o servicio. Son muy pocas las organizaciones que optan por integrarse verticalmente (ser sus propios proveedores) en su totalidad. Estudiar, entonces, el comportamiento de los proveedores de una industria y el poder de negociación que éstos tienen resulta una fuente muy importante para analizar oportunidades de negocio. Si usted desea, por ejemplo, ingresar a la industria de las bebidas se dará cuenta que los proveedores de envases son muy limitados. Esto puede ser visto de dos maneras: a) esta situación es un limitante para crear una empresa ya que, por su posición monopolística, el proveedor puede "cobrar lo que quiera" por sus productos, o b) el hecho de que exista un único proveedor en la industria puede ser una oportuni-

dad de negocio: usted podría crear esa *nueva empresa* que la industria ha estado esperando.

En consecuencia, es importante analizar los motivos que han hecho que en esa industria haya un solo proveedor. Muchas veces los productos son de difícil sustitución o hay altas barreras de entrada al negocio. Lo importante es que se reconozcan las potencialidades de la industria e identificar el papel que juegan los proveedores en la cadena de producción: hacer la tarea de entender la dinámica y pensar cómo se puede generar valor dentro de esa industria (ya sea como cliente o como proveedor).

Ingresar a una industria madura resulta complejo, pero si se comprende la estructura de ésta y la posición que los proveedores juegan será más sencillo. Esto abrirá la posibilidad de generar alianzas estratégicas que hagan más sólidos los emprendimientos. Asegurar los insumos y generar relaciones de largo plazo con los proveedores potencializa el éxito de los negocios.

## **Los clientes**

Los clientes son pieza central en este rompecabezas. Son la principal fuente de ingresos de las compañías y los que determinan, en gran medida, el éxito o fracaso de un negocio. Más adelante daremos algunas herramientas para conocerlos y llegar a ellos, identificar sus necesidades y sus preferencias. Aquí nos limitaremos a entenderlos en el contexto de una industria.

La cantidad y diversidad de clientes en una industria también determina su viabilidad. En la medida que los clientes sean

relativamente pocos o estén unidos tendrán mayor poder de negociación. Este poder es determinante para la asignación de precios y condiciones. Un caso ilustrativo ocurrió con una cadena de supermercados colombiana (Éxito) y Nestlé. Dado que los almacenes Éxito tienen gran volumen de ventas al por menor en el país, para Nestlé resultaba muy importante exhibir sus productos allí. Consciente de esa posición favorable, Éxito impuso algunas condiciones de pago que para Nestlé eran inaceptables. Esto despertó una tensión que terminó con la salida de todos los productos Nestlé de los supermercados afiliados a Éxito.

Como se observa en el ejemplo anterior, dado el alto movimiento de ventas, el supermercado (cliente) tenía una posición privilegiada frente a Nestlé (proveedor). Esto le permite imponer algunas condiciones que no siempre son sencillas de resolver (aunque en este caso luego alcanzaron un acuerdo). De hecho, muchos pequeños productores no pueden ingresar a estas enormes cadenas debido a las restricciones y condiciones que los supermercados piden.

Esta situación es común en algunos tipos de industrias donde los clientes son escasos. Es necesario saber cuál es el mercado al cual se desea ingresar y distinguir la posición que tienen los clientes dentro de la industria. Si son dominantes y no hay muchas opciones de buscar nuevos, el rendimiento de la empresa se verá sujeto a la dinámica de los clientes. Estar al tanto del número de clientes en una industria y cómo está distribuido su poder será importante para crear ofertas de valor que sobresalgan.

En conclusión, conocer y entender las cinco variables que afectan el desempeño de una industria (competencia, barreras de entrada, sustitutos, proveedores y clientes) es de inmenso valor para identificar espacios y oportunidades. Más allá de hacer un diagnóstico de un sector, se trata de identificar falencias, debilidades y necesidades no atendidas en estos cinco factores. Para hacerlo exitosamente es importante ir más allá de lo obvio e identificar cómo un futuro emprendimiento podría hacer parte de la industria analizada.

### ► **Identificar oportunidades donde la competencia es irrelevante**

El planteamiento anterior permite aproximarse a una industria e identificar espacios latentes dentro de un sector específico. Esta apreciación, no obstante, parte del principio de que las industrias ya se encuentran definidas y sus barreras aceptadas. Bajo esta perspectiva, gran parte de la preocupación está en la búsqueda de alternativas para “quitarle” a los rivales un pedazo de la demanda.

Sin embargo, creemos que muchos de los emprendimientos exitosos parten de innovaciones donde se redefinen las condiciones de una industria. Nintendo Wii, por ejemplo, es una consola de videojuegos que rompió paradigmas al ser diseñada para que cualquier persona pudiera usarla. Hasta 2006 el mercado estaba dominado por PlayStation de Sony y Xbox de Microsoft, consolas que se caracterizan por gráficas superiores y juegos sofisticados que atendían a un mercado de jóvenes. Este segmento –que representaba la mayor parte de las ventas– ya estaba saturado y en Estados Unidos había muy poco espacio de crecimiento en

la industria: lo que ganaba Xbox lo perdía PlayStation. Esto condujo a la reducción de márgenes de utilidad y a una alta rivalidad. Nintendo, por su parte, optó por una estrategia diferente: no fue tras los clientes existentes; en cambio, creó un concepto donde la competencia fuera irrelevante.

Wii revolucionó a la industria al buscar otros segmentos del mercado: los que no juegan videojuegos. De esta forma diseñaron controles con sensor de movimiento y videojuegos interactivos para que la abuela, el papá, los sobrinos y la mamá jugaran. Ellos –que antes no tenían una consola– ahora se convirtieron en consumidores de videojuegos. Fue tal el éxito del concepto que en 2008 el Nintendo Wii había vendido 13,4 millones de consolas en Estados Unidos, casi dos millones más que el Xbox 360 y el doble que PlayStation 3 (Brightman, 2008).

Como se observa en el ejemplo anterior, es posible crear nuevos mercados e industrias. Al diseñar un producto innovador, Nintendo volvió al liderazgo sin necesidad de una lucha “hombro a hombro” con la competencia. Este tipo de estrategias ha tomado fuerza a partir de los planteamientos de los profesores W. Chan Kim y Reneé Mauborgne (2005). En su libro “La estrategia del océano azul” sostienen que la única forma de vencer a la competencia es dejando de “intentarlo”.

Según ese planteamiento, existen dos océanos: los rojos y los azules. Los primeros representan la industria actual (conocida) y se caracterizan por estar abarrotados de competidores. Esta situación ha hecho que en estos océanos las perspectivas de crecimiento sean limitadas y las ganan-



cias reducidas. Además, los productos tienden a parecerse mucho y los precios también. Por el contrario, los océanos azules son aquellos espacios desconocidos y por explorar. Allí, según Chan y Mauborgne, se encuentran enormes oportunidades para crecer y “desarrollar” una nueva industria. Pero, ¿cómo hacerlo? Intentaremos aproximarnos a estas preguntas.

### **Diferenciación y bajos costos: sí es posible**

Crear mercados donde la competencia sea irrelevante requiere romper con un paradigma existente en la estrategia empresarial que sostiene que sólo se puede optar por dos caminos: hacer productos a bajo costo o diferenciados (innovadores). En realidad estos dos elementos no se contraponen. Empresas exitosas han logrado implementar ambos elementos simultáneamente. El Cirque du Soleil, por ejemplo, rompió con el esquema tradicional de los circos al desarrollar un montaje dramático de artes circenses y esparcimiento callejero.

A diferencia de los circos existentes en aquel momento, el Cirque no se concentró en ofrecer costosos espectáculos con animales. En cambio, llevó el concepto de “entretenimiento” a un tono más sofisticado al tomar ideas de Broadway para hacer del circo un espectáculo glamoroso de música, danza, acrobacias y payasos. Esta propuesta atrajo a un mercado nuevo: aquellos que no estaban conformes con los circos tradicionales y a quienes gustaban de las artes escénicas. El Cirque logró ofrecer, entonces, lo mejor del circo y el teatro eliminando al mismo tiempo los elementos más costosos de los circos. Esta propuesta fue tan exitosa que desde su fundación (en 1984) más

de 90 millones de personas han visto sus espectáculos en 271 ciudades, recaudando cerca de 800 millones de dólares anuales.

El caso del Cirque es un ejemplo de que se pueden crear nuevos mercados, ser diferenciado y al mismo tiempo disminuir los costos. Eso es precisamente lo que el emprendedor debe perseguir en su proyecto empresarial. Sin embargo, mantener una ventaja requiere más que un buen producto o servicio, es necesario evolucionar e innovar permanentemente.

### **La innovación: una necesidad constante**

Los beneficios de una innovación no son inquebrantables. Gran parte de las innovaciones (en producción, distribución, tecnología, entre otras) pueden ser fácilmente copiables. En Colombia, cuando la Superintendencia de Industria y Comercio estableció que el cambio (o “vueltas”) en los supermercados debía ser exacto (antes siempre se aproximaba a favor del supermercado), estas tiendas se pusieron en aprietos. No existían las monedas ni denominaciones suficientes para regresarle al cliente los 13 pesos de cambio; tenían que darle 50 pesos (la moneda de menor denominación en ese momento).

Para evitar “perder” ese dinero, un supermercado (Carulla) diseñó un modelo innovador: en vez de regresarle ese dinero al cliente, ¿qué tal si lo donara a una obra benéfica? Así, desde el 2001, las “vueltas” de miles de clientes han servido para construir 106 casas a familias de bajos recursos a través de la organización religiosa “Minuto de Dios”. Era un gana–gana: los clientes se sentían bien al aportar a

una causa y Carulla solucionaba su problema. Este fue un elemento diferenciador que revolucionó la forma tradicional de hacer donaciones y posicionó a la marca dentro de las organizaciones socialmente "sensibles". Pero este sistema muy rápidamente fue adoptado por la competencia. Lo que en un momento fue un elemento diferenciador ahora era una práctica común en el sector.

Otro ejemplo en ese sentido son los programas de acumulación de "puntos" o "millas" presentes en las aerolíneas. Hace casi 30 años que American Airlines puso en marcha su programa para viajeros frecuentes para fidelizar a sus clientes. Este plan –que fue pionero entre las compañías aéreas– muy prontamente fue adoptado por la competencia. De hecho, esta práctica se ha extendido a otros mercados y se observa en hoteles, empresas de alquiler de vehículos, tarjetas de crédito, supermercados, entre otros. Actualmente esta técnica ya no es un elemento diferenciador; es lo mínimo que un cliente espera. Ahora es simplemente un costo añadido para muchos negocios y no un verdadero programa de fidelidad.

El ejemplo anterior demuestra que algunas innovaciones en sí mismas no son elementos que aseguren la sostenibilidad de un negocio, ya que pueden ser rápidamente establecidas como estándares mínimos en una industria. Aunque existen patentes que protegen algunas invenciones, la mayor parte de las "ideas exitosas" buscarán (y podrán) ser replicadas. Con seguridad dentro de muy poco veremos una consola de videojuegos que supere las características del Wii o un circo que emplee el modelo del Cirque du Soleil.

Ese océano que algún día fue azul se teñirá de rojo. Es importante, entonces, que el desarrollo de estas estrategias no se centre en un producto o servicio. Debe irse más allá y crear conceptos revolucionarios y siempre cambiantes. La organización debe estar en capacidad de ir un paso más adelante de la competencia y valer las ventajas que brinda ser pionero en el mercado.

Lo anterior implica la necesidad de un constante cambio. La empresa debe desarrollar habilidades internas para reinventarse permanentemente: no conformarse con una buena idea y siempre pensar en la que vendrá después. Google es un buen ejemplo de esto. Para motivar nuevos desarrollos, la compañía impulsó a los ingenieros a que el 20% de su tiempo de trabajo lo destinaran a algún proyecto de interés personal relacionado con la empresa (Mediratta, 2007). Los resultados fueron sobresalientes. Gracias a esta política se diseñaron nuevos software que han hecho que la compañía siga siendo líder (entre ellos se encuentran GMail y Google News). Lo anterior es un ejemplo que muestra que sí es posible generar espacios donde se propicie la innovación y constante evolución. Ese es un reto fundamental que deberá enfrentar el emprendedor para mantenerse competitivo.

### ► **Oportunidades a partir de cambios y tendencias en el mercado**

Los dos esquemas de análisis anteriores (de industria y de sectores no explorados) centran su atención en la oferta. Aunque los clientes (demanda) son analizados, no son su objeto de estudio. En esta sección, por el contrario, se profundiza en las tendencias generales del mercado y se

pretende dar una idea global sobre cuatro variables que moldean las perspectivas y preferencias del mercado (la tecnología, los cambios demográficos, las condiciones económicas y el marco gubernamental).

## **Descubrimientos tecnológicos**

El desarrollo de nuevas tecnologías definitivamente ha cambiado los hábitos y costumbres del mercado. El acceso a internet, por ejemplo, ha tenido un dinamismo importante en Colombia. Según el estudio de Monitor, en 2001 sólo el 16% de la población tenía acceso a internet. Hoy más del 55% lo utiliza (Mora y Piñeros, 2010). Además, el mismo estudio señala que este medio cada vez se utiliza más en el tiempo libre y no sólo como herramienta de trabajo o de estudio.

Del mismo modo, internet ha impulsado procesos de información e interconexión difícilmente soñados hace 30 años. Ahora las personas pueden contactarse fácilmente con sus compañeros de estudio o trabajo a través de redes sociales donde comparten sus fotografías, eventos, gustos y preferencias. Facebook –la red social más popular– cuenta con más de 400 millones de afiliados en todo el mundo. Asimismo, el acceso a internet ha revolucionado la producción y divulgación del conocimiento. El ejemplo más notable es el de Wikipedia, una enciclopedia en línea donde los usuarios pueden aportar a los artículos y crear nuevos. La revista científica “Nature” en su edición de diciembre de 2005 sostuvo que esta enciclopedia “libre” es tan precisa como la tradicional Enciclopedia Británica. Lo interesante es que Wikipedia es gratuita y permanentemente está creciendo (hoy tiene 14 millones de artículos en 256 idiomas).

Ser emprendedor en una época tan dinámica implica siempre estar atento a las condiciones tecnológicas presentes y futuras. Allí hay oportunidades valiosas para aprovechar. Las ventas virtuales son un ejemplo ilustrador de este fenómeno. En 2003 se creó "Second Life", un mundo virtual donde los usuarios crean personajes 3D (Avatares) con los que pueden interactuar, jugar, comunicarse y también hacer negocios. En el primer trimestre del 2010 las transacciones entre los usuarios de esta página alcanzaron los 160 millones de dólares (Metaverso, 2010). Paralelamente, un estudio publicado en el Journal of Virtual World Research sostuvo que en el 2009 el mercado de productos virtuales (productos que sólo existen online como juegos, granjas virtuales o ropa para los "avatares"), alcanzó ventas por tres mil millones de dólares a nivel mundial y se espera que en 2012 llegue a los catorce mil millones.

Lo anterior indica una tendencia en donde la tecnología y la conectividad muestran oportunidades que pueden ser aprovechadas. Playfish es una compañía de juegos virtuales líder en el mercado que diariamente vende 70 millones de artículos y tiene ingresos anuales superiores a los 75 millones de dólares. Del mismo modo, IMVU (una compañía que vende ropa, accesorios y peinados para los avatares) tiene 6 millones de visitas mensuales y factura 25 millones de dólares anualmente (Revista Dinero, 2010b).

Además, las compañías del "mundo real" también han empezado a ver el internet como una oportunidad para cambiar los modos de interacción con los proveedores, clientes y empleados. Empresas como Gibson, Nissan, Sony, Wells Fargo Bank, Coca Cola, Reebok, Dell, General

Motors, Intel, Microsoft, están estableciendo negocios y publicidad en "Second Life".

Los dispositivos móviles, por su parte, también han generado cambios en las costumbres y tendencias del consumidor. Los teléfonos celulares de nueva generación permiten el acceso inmediato a internet mediante aplicaciones que hacen que la experiencia de conexión no tenga límites.

Estas condiciones tecnológicas –entre otras– son elementos centrales en el análisis del mercado. Los emprendedores exitosos son aquellos que están atentos a estas innovaciones y aprovechan los cambios en los procesos de consumo de los mercados.

### **Cambios demográficos en la población**

Es tal el dinamismo global que los cambios en la demografía han propiciado nuevos comportamientos y necesidades. Los desarrollos médicos y mejoras en las condiciones de vida de los países han hecho que la expectativa de vida crezca. En 1900, por ejemplo, la esperanza de vida en América Latina estaba entre 30 y 35 años. Hoy la expectativa supera los 72 años. Esta situación ha hecho que la población de los países tienda a envejecer. Así, los cuidados a la tercera edad empiezan a cobrar cada vez más relevancia en la economía. Del mismo modo, los productos y servicios también evolucionan para atender a esta creciente población.

Esta situación, sin embargo, ha generado preocupaciones y dilemas sobre el mercado del futuro. Algunos países europeos están viviendo situaciones alarmantes de enveje-

cimiento de la población. En efecto, cada vez hay menos personas en edad de trabajar y los jubilados siguen creciendo. Esta reducción de la población económicamente activa afecta el modelo productivo de los países y, en alguna medida, su crecimiento económico. Esto ha impulsado la inmigración y el diseño de políticas públicas que incentivan la concepción de niños en parejas jóvenes (que cada vez quieren tener menos hijos). Si las tendencias actuales continúan, en los próximos 40 años Latinoamérica se verá enfrentada a una situación similar.

De otro lado, la globalización y la creación de espacios "sin fronteras" ha motivado y ampliado la movilización de personas. En Estados Unidos los inmigrantes son pieza fundamental de la economía pero su llegada propició cambios demográficos tan profundos que dentro de muy poco los anglosajones dejarán de ser mayoría en ese país.

Además, el movimiento de la población rural a centros urbanos ha cambiado la demografía de las ciudades. Desde los noventa, en la región se ha incrementado la proporción de población que opta por vivir en las ciudades: sólo 25 de cada 100 latinoamericanos continúa viviendo en el campo. Esta realidad ha impulsado el desarrollo de productos y servicios que atienden a estas poblaciones.

Los cambios en la demografía determinan la forma como las empresas atienden al mercado. Estas nuevas condiciones han modificado el estilo de vida, preferencias y necesidades de las personas. Mantener "el pulso" en esta variable es una fuente de información importante para identificar oportunidades de negocio.



## Desajustes económicos

Las crisis económicas y los momentos de auge moldean la capacidad adquisitiva del mercado. A finales del siglo XX el mundo vivió una de las mayores crisis económicas en la historia reciente. En Colombia, tras una caída en el Producto Interno Bruto significativa, la cifra de desempleo superó el 20% de la población activa en el 2000. Esto evidentemente sacudió el consumo e hizo que muchas empresas no alcanzaran márgenes de rentabilidad. Algunas cerraron y otras tuvieron que pasar por varios años de inestabilidad económica. Esta situación hizo que los colombianos buscaran ahorrar. Las formas de entretención en el tiempo libre cambiaron: creció la preferencia por actividades que no implicaran un gasto de dinero. Esta tendencia se ha mantenido en los últimos años. Para el 2009 los colombianos optaron por ver televisión, salir a caminar, tomar siesta e incluso cocinar en casa, en vez de ir a cine, eventos deportivos o conciertos (Mora y Piñeros, 2010).

De la misma forma, la revaluación del peso colombiano ocurrida en los últimos años cambió el comercio internacional del país. Luego de alcanzar un máximo de \$2.968,88 pesos por dólar en febrero de 2003, en junio de 2008 llegó a \$1.652,41. Esta devaluación hizo que sectores exportadores se vieran sumamente afectados. Los floricultores, por ejemplo, tuvieron un importante descenso en sus ingresos, obligándolos a cerrar cultivos y a despedir a más de 5.000 personas (El Tiempo, 2008, julio 4). Esto cambió la dinámica de los alrededores de Bogotá y la economía de municipios completos.

La devaluación, sin embargo, también trajo beneficios para los consumidores de productos importados. Los televisores, computadores, reproductores multimedia, entre otros, vieron caídas vertiginosas en sus precios. Fue posible, entonces, conseguir productos “de lujo” a precios nunca antes soñados.

Lo anterior nos muestra que las condiciones económicas afectan el comportamiento de las empresas y los consumidores. No todo es “negro y blanco”. En las crisis económicas se ven afectados muchos negocios, pero aquellos que logran adaptarse a las condiciones del entorno y ofrecer productos y servicios innovadores son los que estarán mejor posicionados en momentos de auge. Aunque las condiciones económicas pueden ser vistas como barreras al desarrollo de emprendimientos, un análisis certero de la situación hace que los emprendedores hagan de una condición adversa una oportunidad de negocio. En las crisis algunos lloran, otros fabrican pañuelos.

### **Cambio en reglas gubernamentales**

Durante la mayor parte del siglo XX Latinoamérica estuvo expuesta a un modelo económico centrado en el desarrollo de las industrias nacionales. Este modelo, promovido por la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), motivaba a los países a cerrar sus fronteras y a sustituir importaciones por medio de la industria nacional. Bajo este enfoque, las empresas estaban protegidas de la competencia extranjera y poco se pensaba en la productividad o en la calidad. Tras el fracaso del modelo, a principios de los noventa se dieron procesos de apertura económica que cambiaron el entorno de los negocios radicalmente.

Ahora las empresas debían competir en un mundo globalizado. Los productos asiáticos, europeos y norteamericanos ingresaron a muchos países y pusieron en jaque industrias completas. Por el contrario, otro tipo de empresarios vieron esta situación como una oportunidad enorme. Pensaron en grande e iniciaron compañías exportadoras. Ellos vieron más allá de sus fronteras y entendieron que podían ofrecer productos y servicios competitivos en mercados globales.

Lo anterior es un ejemplo de cómo un cambio en las políticas gubernamentales implica modificaciones en la forma de hacer negocios. Quienes visualizaron este cambio como una oportunidad hoy en día están posicionados. Lo mismo ocurre con la promulgación de tratados de libre comercio. Los emprendedores pueden convertir estas situaciones en espacios para desarrollar emprendimientos y aprovechar las políticas coyunturales.

Como se puede observar en el análisis de los cuatro elementos anteriores (descubrimientos tecnológicos, cambios demográficos, desajustes económicos y cambios gubernamentales), advertir los cambios en las preferencias del mercado e identificar tendencias a futuro es fundamental para detectar oportunidades. Un buen estratega es el que puede comprender el presente, vislumbrar el futuro y plantear mecanismos para llegar a él, adelantándose a sus competidores y reconociendo dónde puede atender necesidades nacientes y con proyección. Es necesario recordar, sin embargo, que los consumidores son cambiantes y dinámicos. Reconocer tempranamente sus nuevas preferencias será un punto de partida valioso para desarrollar empresa, pero es necesario hacerle un seguimiento permanente a estas variables.

## ► **Validación de las oportunidades de negocio**

La identificación de oportunidades de negocio es central para generar un emprendimiento; sin embargo, una idea en sí misma no tiene mayor valor. Ésta sólo será valiosa si logramos transformarla en un negocio rentable y sostenible. En las secciones anteriores hemos brindado algunas herramientas para que el lector identifique oportunidades a partir de un análisis estructurado de sectores económicos y las posibilidades que éstos ofrecen. Ahora es necesario evaluar si efectivamente estas ideas u oportunidades tienen posibilidad de convertirse en una innovación empresarial. A continuación daremos algunos insumos para evaluar y analizar si las ideas tienen mercado o si simplemente son espejismos.

Supongamos que a partir del análisis de las tendencias se encuentra que el cuidado para las personas de la tercera edad tiene un potencial sin explotar. Surge, entonces, la inquietud de crear un centro médico que trascienda la idea de “consulta” y vincule elementos como spa, terapias alternativas, recreación, entre otros. ¿Cómo saber si la idea tiene viabilidad? Un primer paso ya se dio al analizar la industria y la oferta actual. Seguramente se encontró que son muy limitados los servicios especializados (no médicos) para esta población. Además, se identificó que el sector de los gimnasios y spas han tenido un crecimiento muy importante en los últimos años. No obstante, la mayor parte de ellos se concentran en otros mercados. A raíz de eso –y tomando como referencia la estrategia del océano azul– se dedujo que podían crearse “centros médicos y deportivos” para personas mayores.

Hasta ahora la oportunidad de negocio tiene buenas perspectivas; sin embargo, no es suficiente con los datos recolectados hasta el momento.

Digamos que un emprendedor va a crear el “centro médico deportivo” para adultos mayores y para tal efecto alquila un local, compra unas máquinas y contrata personal médico. Si no investiga el mercado seguramente prestará servicios que él o ella crea que necesitan los compradores. Si, en cambio, antes de abrir el local analiza el mercado en relación a qué tipo servicios se necesitan, cómo desean recibirlos, qué hace falta, qué quiere la gente, etc., la posibilidad de ofrecer un servicio exitoso sería mucho mayor.

Para saber si realmente la idea tiene fundamento es pertinente dirigir la atención a los posibles clientes e indagar sobre sus necesidades, perspectivas, motivaciones y deseos. La *investigación de mercados* resulta una herramienta central para este propósito. Esta práctica, común en el mundo de los negocios, consiste en una objetiva y sistemática identificación, recolección, análisis y uso de información para mejorar la toma de decisiones en marketing.

Las investigaciones de mercado tienen diversos alcances y metodologías. Aquí nos concentraremos en aproximarnos de manera general a dos tipos que le son de mucha utilidad a un emprendedor: las investigaciones exploratorias y las descriptivas. Las primeras se refieren a metodologías de investigación que se utilizan para explorar un problema o situación. Estas investigaciones se hacen para proveer entendimiento y conocimiento sobre el tema, del cual poco

se sabe. Las descriptivas, por su parte, son investigaciones que pretenden detallar las características o funciones del mercado objetivo.

### **Investigaciones de mercado exploratorias**

Las investigaciones exploratorias suelen conducirse al comienzo de un proyecto ya que brindan ideas y entendimiento inicial de las condiciones del mercado. Este tipo de investigación se puede utilizar para los siguientes propósitos:

1. Formular o definir con precisión una necesidad del mercado.
2. Identificar alternativas o sustitutos al producto/servicio.
3. Desarrollar hipótesis sobre el comportamiento del consumidor.
4. Identificar y aislar las principales variables en el mercado, las cuales requerirán un examen posterior.
5. Establecer prioridades en la investigación futura.

Este tipo de investigación tiene un componente de descubrimiento flexible y relativamente informal. Algunas de las herramientas utilizadas para explorar un mercado son las siguientes:

- **Investigación cualitativa.** Consiste en aproximarse a una pequeña muestra del mercado objetivo para tener un mejor entendimiento de éste. Generalmente se lleva a cabo a través de entrevistas grupales (grupos focales) o entrevistas individuales a profundidad. Estas metodologías le permitirán reunirse y tener una conversación abierta con posibles clientes y preguntarles sobre su

rutina, actividades, necesidades y preferencias. Tenga presente que estas entrevistas no son para vender su idea, producto o servicio; por el contrario, pretenden explorar y dar insumos para construirla mejor (o redefinirla).

- **Encuestas "piloto"**. Estas encuestas son cuestionarios dirigidos que pretenden conocer algunos elementos más específicos sobre el mercado objetivo. Para lograrlo se utilizan preguntas de múltiple respuesta o abiertas. A diferencia de las encuestas de mayor alcance, las piloto se realizan a muestras pequeñas, lo cual disminuye significativamente el costo de la investigación. Si bien los resultados no podrán ser generalizados a todo el mercado (ya que no utilizan muestras estadísticamente significativas), sí le darán insumos e información relevantes para su emprendimiento.
- **Estudios de caso**. Involucra un examen profundo de algunos casos relevantes (éxitos o fracasos) para el desarrollo del emprendimiento. Estos casos pueden ser de clientes, empresas, tiendas, páginas web, entre otras. Cuando se desea seguir investigando sobre el "centro médico deportivo" será de valor revisar si en el mundo ha existido este modelo y encontrar elementos de esa experiencia que den insumos para el desarrollo del concepto.
- **Análisis cualitativo de información disponible**. Hay dos fuentes de información secundaria: la interna y la externa. La interna consiste en bases de datos propias de la organización (ejemplo: de clientes). El análisis de

estos datos brinda información valiosa sobre los clientes y sus preferencias. Por su parte, la información secundaria externa se utiliza para comprender en términos generales el estado del sector y los negocios. Existen múltiples fuentes públicas que contienen información sobre los mercados objetivos (estadísticas gubernamentales, entidades multilaterales, publicaciones periódicas, informes de asociaciones y gremios, etc.).

La utilización de estas herramientas brinda información importante para hacer estrategias adecuadas sobre la base de conocimiento y no intuiciones o creencias subjetivas. Además, contrario a la creencia popular, estas investigaciones no son tan costosas. Cualquier emprendedor con escasos recursos puede hacer indagaciones pertinentes y necesarias. Se trata simplemente de preguntar, mirar y analizar de forma organizada aspectos específicos del mercado. Como se dice popularmente, ir al otro lado del mostrador.

### **Investigaciones de mercado descriptivas**

Las investigaciones descriptivas tienen como propósito detallar las principales características del mercado objetivo. A diferencia de las investigaciones exploratorias, la metodología utilizada en las descriptivas brinda información más precisa y concluyente; sin embargo, suele ser más compleja y costosa.

Las investigaciones descriptivas son particularmente útiles para entender fenómenos del mercado como la frecuencia de compra, identificar relaciones o para hacer predicciones.



A continuación se presentan algunos objetivos que pueden ser abarcados por este tipo de investigación:

1. Desarrollar el perfil del mercado objetivo (edad, nivel de educación, ingresos, hábitos, ubicación geográfica, etc.).
2. Estimar el tamaño del mercado objetivo y su comportamiento.
3. Identificar la frecuencia de compra del producto o servicio como base para estimar las ventas.
4. Determinar la relación entre el producto/servicio ofrecido y la percepción que el cliente tiene de éste.

Este tipo de investigación –más sofisticado y preciso– asume conocimiento previo del mercado. Esta es otra diferencia entre las investigaciones exploratorias y descriptivas. Aquí es necesario tener definido el problema, la hipótesis y la información requerida. En tal sentido, los resultados de una investigación exploratoria serán un buen insumo para el diseño de un esquema descriptivo. Estas son algunas herramientas utilizadas para describir el mercado:

- **Encuestas.** Son cuestionarios estructurados que se aplican a una muestra de la población estadísticamente representativa y están diseñados para obtener información específica sobre el mercado objetivo. Por medio de las encuestas se pueden hacer preguntas sobre el comportamiento, intenciones, actitudes, creencias, motivaciones, así como también la demografía y el estilo de vida del mercado objetivo. A diferencia de las encuestas “piloto”, estos cuestionarios buscan identificar elementos compartidos en los clientes para ser generalizados. Esta información resulta muy relevante para los

procesos de toma de decisiones en marketing que serán descritos más adelante en el libro.

- **Observación.** Este tipo de investigación involucra un registro detallado de los patrones de comportamiento de las personas. Se trata, entonces, de una observación sistemática donde se registran y analizan las costumbres y actuación del mercado objetivo. La observación no incluye participación por parte del observador, es decir, éste no se interroga ni interviene en la acción. Este método, aunque es complejo y costoso, permite estudiar lo que efectivamente las personas hacen, no lo que “dicen” hacer (cosa que en algunas oportunidades pasa en las encuestas o entrevistas).

### Algunas herramientas específicas

Siguiendo las metodologías ya descritas, para continuar con el proyecto emprendedor existen investigaciones de mercados especializadas que de alguna manera pueden ayudar a validar las ideas de negocio. Las pruebas evidentemente disminuyen el riesgo de un fracaso y además facilitan la construcción de la oferta y la posterior comercialización de la misma. Estas herramientas son las *pruebas de concepto y producto*.

Una idea de negocio es un posible producto descrito en términos funcionales y objetivos que el emprendedor puede verse ofreciendo en el mercado. Esa idea de negocio se expresa y transforma en un concepto de producto, es decir, algo que muestra claramente las características y funcionamiento –básicamente en términos de beneficios– de ese

nuevo producto tangible o intangible que queremos validar con el mercado.

Un test o *prueba de concepto* es un método para medir el interés que el comprador tiene en un producto. El objetivo de una prueba del concepto es desarrollar un estimativo de la aceptación que el nuevo producto tendría en el mercado o confrontar conceptos competitivos para determinar cuál es el más atractivo.

La prueba está diseñada para obtener las reacciones de los compradores potenciales frente a uno o más conceptos hipotéticos del producto, así como sus comentarios y aportes al respecto. Si existe algo parecido en el mercado o está ya disponible, se pueden realizar pruebas de comparación.

El propósito fundamental de las entrevistas es revisar la claridad del concepto o la selección del mismo. Las preguntas clave que se deben hacer exploran los siguientes factores:

- **Intención de compra:** que es la medida crítica y sirve para jerarquizar ideas.
- **Razones para el interés o falta de él:** que determina los atractivos claves e identifican las áreas que requieren mejora.
- **Frecuencia esperada de uso o compra:** puede detectar productos que debido a la poca frecuencia serían exitosos.
- **Singularidad y diferenciación:** permite destacar productos genéricos o que se perciban como mala imitación.
- **Precio valor:** determinar si el precio está afectando la aceptación del concepto sometido.

En consecuencia, la prueba de concepto debe entregar información sobre el interés y explicación de éste, una identificación de los atributos o características preferidas y no preferidas, una medida comparativa con relación a otros productos o marcas, una indicación del precio, datos que pueden ser útiles para el posicionamiento percibido y, naturalmente, una medida de la intención de compra.

Básicamente se puede trabajar con técnicas cualitativas y cuantitativas. Las primeras no tienen significación estadística y tratan de obtener información por medios no estructurados, tales como las entrevistas de profundidad, opiniones expertas y sesiones de grupo; las cuantitativas se refieren a las tradicionales encuestas o cuestionarios, que se pueden resumir en estadísticas precisas.

Por ello se determina claramente de quiénes se requiere la información pertinente. Pueden ser clientes potenciales, usuarios posibles, distribuidores, líderes de opinión, prescriptores, etc. Este aspecto es crucial en la realización de las pruebas de concepto, ya que la elección del grupo meta (*target*) es clave. Si es muy reducido, quizá el concepto puede resultar muy atractivo para dicho *target* y lograrse resultados muy optimistas y, si es muy amplio, podría resultar lo contrario.

Por ejemplo, supongamos que se está pensando en desarrollar un nuevo alimento para canarios. En ese caso podría ser interesante y conveniente hacer la prueba de concepto a compradores (poseedores de canarios), distribuidores (almacenes que venden alimentos para animales) y prescriptores (médicos veterinarios).

Naturalmente, los resultados deben ser interpretados prudentemente, sobre todo cuando se trata de conceptos muy novedosos que los consumidores no conocen, ya que a éstos les resulta complicado prever si les gustaría. Existen incluso muchos productos de cuya necesidad las personas pueden no estar conscientes, pero que son adquiridos una vez están en el mercado. En un principio los clientes eran reacios a los cajeros automáticos y han tenido que pasar años para su aceptación. Esto es importante, ya que en alguna medida las empresas, en ciertos casos, pueden crear mercados. De ahí la importancia de no sólo de identificar y responder a las necesidades, deseos y expectativas existentes de los clientes, puesto que, como se ha dicho anteriormente, éstos podrían no estar conscientes de algunas necesidades.

Si usted tiene ante sí un producto para una categoría de productos totalmente nuevos (toallas de papel antes de que éstas existieran, por ejemplo), la investigación va a resultarle más complicada, pero aun así le será posible realizarla.

Sin embargo, la prueba de concepto no sólo sirve para la decisión de continuación o introducción al mercado, basada en las respuestas de intención de compra, sino que también ayuda a refinar el producto, determinar la forma de posicionarlo y sugerir aspectos del programa de marketing que debe usarse (precio, comunicaciones, nombre, empaque, presentación, distribución, etc.).

Una vez que se tienen los prototipos o la estructuración del servicio, éstos pasan por una serie de pruebas de funciona-

miento, tanto de laboratorio como de campo, para asegurar el funcionamiento con seguridad y efectividad. Esto se hace dentro del desarrollo del producto; sin embargo, existe otra serie de pruebas a las cuales debe ser sometido con relación al consumidor, es decir, desde la perspectiva del cliente. Esto tiene que efectuarse al comienzo de la puesta en marcha del proyecto empresarial y constituye una valiosa ratificación con el mercado para configurar los productos o servicios ofrecidos. Estas pruebas pueden realizarse de varias formas, desde traer los consumidores al laboratorio para que prueben y califiquen las versiones del producto hasta entregarles muestras que puedan ser usadas en ambientes normales. Los dos métodos más usuales son:

- Solicitar a los clientes que usen el producto (a menudo sin etiqueta) en sus hogares o a los compradores industriales que lo ensayen en su negocio.
- Pruebas de comparación, en las cuales se les solicita que consuman o usen el producto con otros de la competencia, para hacer mediciones de preferencia.

Con estas pruebas lo que se busca en realidad es dar respuestas a dos interrogantes: ¿el producto satisface las necesidades y expectativas de los clientes? ¿Puede mejorarse? Y para ello es que sometemos el producto y no sólo el concepto a consideración de usuarios potenciales, para recibir de ellos una actitud, evaluación e intención.

Lo que se obtiene es más completo que la prueba de concepto, aunque se miden cosas similares, porque el cliente ya no requiere imaginarse algo, sino que lo percibe físi-

camente y lo puede probar en condiciones reales, estando más cerca de tomar una decisión de compra al verlo o usarlo, y su intención en consecuencia es de mayor valor.

Las pruebas de producto nos permiten un estimativo aproximado de la participación alcanzable en el mercado, basándonos en los resultados de las pruebas de preferencia, frente a todas las marcas competidoras o sustitutos. También nos puede informar en qué grado el nuevo producto capta nuevos clientes de la categoría y no de líneas competidoras u otras de la misma empresa. Por último, a través de las pruebas de producto se puede evaluar si se ha logrado plasmar el concepto y las características que, a juicio del cliente, existen en el mismo.

Dependiendo del tipo de producto podemos distinguir tres tipos de pruebas de producto: test de laboratorio, test del cliente y evaluación de expertos, que permiten mirar los atributos físicos y psicológicos del concepto ya desarrollado.

Se puede y debe aprovechar también esta etapa para probar toda la mezcla de marketing, es decir, no sólo producto, sino precio, distribución, comunicaciones, empaques, nombres, posicionamiento, etc., que se utilizarán en la introducción y lanzamiento del nuevo producto.

En resumen, todo lo anterior lleva a que el mercado y los clientes sean el centro orientador de todo el quehacer comercial, además de presentarnos qué productos desean, qué cantidad de dinero están dispuestos a pagar por ellos, dónde y cuándo desearía encontrarlos, así como qué les

gustaría escuchar acerca de ellos. Por ello el *conocimiento del mercado* y el cliente es determinarte al hacer estrategias y planes de mercadeo.

Reiteramos que no se trata de vender lo que queramos vender, sino lo que nos quieran comprar. Por eso el precio no se calcula –como se verá más adelante– como “costo + margen”, sino a partir de la cantidad que esas personas o empresas desean pagar por esos productos (más sus valores agregados). Tampoco se trata de ofrecerlos donde queramos, sino donde ellos desean adquirirlos, así como las comunicaciones deben ser sobre lo que ellos consideran importante (beneficios y principales atributos buscados) y en el lenguaje adecuado.

¿Y qué garantiza en alguna medida que esto se cumpla? El nunca perder la perspectiva orientadora que nos brinda el mercado. Porque podríamos tener el mejor producto del mundo para satisfacer a un grupo de personas o empresas, pero si nos equivocamos en el precio, por lo alto o bajo (si es mayor de lo esperado no lo vendemos; pero si es menor pueden desconfiar de la calidad), no lo compran, como tampoco lo adquieren si no lo encuentran en los lugares que esperan, si no saben de su existencia, o si no es bueno. El producto también puede fracasar por no distribuirlo en el canal adecuado. Por ejemplo, el fabricante de un jabón detergente para mecánicos (generalmente éstos se lavan la grasa de las manos con detergentes tradicionales, que no sólo son costosos, sino dañinos), hizo un convenio de exclusividad con una cadena de productos para el hogar estilo Home Center, donde los mecánicos no lo buscan, por muy adecuado que sea el producto y su precio.



Por ello, necesitamos conocer el conjunto de personas o empresas a las cuales pretendemos llegar: qué quieren, cómo lo quieren, dónde lo desean, cuándo lo necesitan, etc., así cómo y quién toma la decisión de compra, en qué se fijan, cuáles son los principales atributos buscados, entre otras cosas.



# 3

## Decisiones estratégicas en marketing



- Mercado, segmentación y mercado meta
- Marketing estratégico y operativo
- La mezcla de marketing



Hemos dicho que el conocimiento del mercado es determinante para la gestión del marketing. Cuando hablamos de mercado, nos referimos a un grupo de personas o empresas con necesidades por satisfacer, dinero y voluntad para gastar. No olvidemos que el producto o servicio a ofrecer puede estar destinado al mercado de consumo, a un mercado organizacional o a ambos.

Ese mercado puede ser considerado como único o como un conjunto de pequeños mercados que comparten cualidades comunes y, aun cuando tienen una misma necesidad básica, pueden tener diferentes componentes que difieren en sus deseos, recursos, localizaciones, actitudes o costumbres, elementos que se pueden utilizar para dividirlos o subdividirlos en grupos con características más homogéneas. Este proceso se llama segmentar el mercado.

## ► **El mercado, segmentación y mercado meta**

Usualmente, para segmentar un mercado se trabaja con las siguientes categorías (similares para los mercados de consumo e industriales): Sociodemográficas, ventajas buscadas, estilos de vida y comportamiento, donde cada método tiene sus ventajas e inconvenientes.

- En el caso de mercados de consumo la segmentación sociodemográfica utiliza variables como la localización, sexo, edad, ingresos, educación, etc. En los mercados empresariales, se mide el tamaño, tipo de industria, clase de sociedad, etc. En la práctica una segmentación de este tipo se apoya en una o más variables simultáneamente.

- La segmentación por ventajas buscadas mira las diferencias en los sistemas de valores asociados con la categoría de productos. Así, por ejemplo, si pensamos en cremas dentales, encontraríamos personas motivadas preferentemente por el gusto, apariencia, blancura, prevención y precio.
- En la segmentación comportamental se pueden usar los siguientes criterios: estatus del cliente (habitual, no habitual, no usuario, etc.), la fidelidad, la frecuencia y el comportamiento de compra propiamente tal.
- La segmentación por estilos de vida parte de la idea de que individuos muy diferentes, en el orden socioeconómico, pueden tener comportamientos similares e, inversamente, individuos similares, comportamientos muy diferentes. De ahí nace una segmentación basada más bien en actividades, intereses y opiniones que desarrollan estereotipos o perfiles de comportamientos válidos para todo producto o para categorías específicas.

En general, la segmentación tiene beneficios ya que a) permite diseñar en mejor forma un producto que satisfaga un grupo de personas o empresas más delimitado, ya que sus características y comportamientos son más específicos, y b) facilita la estrategia comercial, por las mismas razones.

Sin embargo, ante la segmentación las empresas pueden manejar tres estrategias básicas de cobertura: la no diferenciada, la diferenciada y la concentrada.

En la *no diferenciada*, la empresa opta por no reconocer los diferentes segmentos y trata el mercado como un total, concentrándose en qué tienen en común las necesidades y expectativas de los clientes, en lugar de hacerlo en sus diferencias, tratando de diseñar productos y estrategias globales. Generalmente se desarrolla una oferta dirigida a segmentos grandes.

La *diferenciada* consiste en operar en dos o más segmentos del mercado y se diseñan ofertas específicas para cada uno. Al ofrecer variaciones del producto y estrategias de marketing, se espera obtener mayores ventas y una posición más clara, aun cuando los costos pueden ser mayores.

La *concentrada* ocurre cuando una empresa decide dividir el mercado en segmentos significativos, pero dedica su esfuerzo a uno solo; en lugar de dispersarse busca satisfacer en mejor forma a un segmento en particular, logrando una sólida posición en el mismo.

La elección de la cobertura de mercado debe considerar los siguientes factores: recursos de la empresa (dónde podemos y queremos venderlo), y homogeneidad del producto y del mercado (a veces se requieren cambios según el canal o segmento). También es necesario observar el costo y el control que se desea sobre el canal. Si se utiliza una estrategia diferenciada o concentrada, se evalúan los atractivos de cada segmento y se elige el o los mercados metas por los cuales finalmente se trabaja el producto.

De acuerdo a lo anterior, las organizaciones pueden tener uno o más mercados metas. Si tienen una estrategia no diferenciada o concentrada tendrá un mercado objetivo y si es diferenciada, más de uno. Ese o esos mercados metas serán los que orienten todas las estrategias de marketing.

¿A quién le ofrecemos el "centro deportivo para adultos mayores"? Podemos ofrecerlo a todo el mercado en general, sin segmentarlo, a diferentes tipos de estratos socioeconómicos o especializarnos en personas preocupadas por la salud o el deporte.

Resulta fundamental conocer ese o esos mercados y ello implica analizar sus características, tanto demográficas como psicográficas. Por ejemplo, en personas: edad, sexo, ingresos, localización o personalidad, estilos de vida y actitudes. Y en empresas: tamaño, actividad, localización o actitud ante el riesgo, propensión al cambio, etc.

También es conveniente saber los motivos o razones que se tendrían en cuenta para adquirir un producto, que generalmente pueden ser de tipo emocional o racional. De otro lado se deben considerar las actitudes, que pueden ser cognoscitivas (conocimiento de esa categoría de producto), afectivas (a favor, en contra o indiferente) o conductuales (lo ha experimentado o no), porque eso afectará las estrategias adoptadas.

Pero tal vez uno de los aspectos más determinantes es el comportamiento del consumidor y el proceso de decisión de compra, ya sea individual u organizacional. Los compra-



dores organizacionales (empresas), generalmente operan por medio de un centro de compra y el proceso decisivo pasa por los siguientes pasos: identificación de necesidades, establecimiento de especificaciones, búsqueda de alternativas, establecimiento de contactos, criterios de compra, evaluación de alternativas, negociación, compra, utilización y evaluación posterior.

En los compradores individuales, personas, familias o parejas, el proceso sería: identificación de necesidades, búsqueda de información, evaluación de alternativas, compra y evaluación.

El conocer este proceso, así como el comportamiento, actitudes, valores, principales atributos buscados de los distintos tipos de clientes, ayuda mucho para actuar sobre los estímulos adecuados y ejercer la motivación necesaria en relación al producto ofrecido.

## ► **Marketing estratégico y operativo**

De acuerdo a lo anterior, las actividades básicas generales del marketing serían las siguientes:

- Identificación de las necesidades, deseos, problemas y expectativas de los clientes (compradores, usuarios, consumidores, prescriptores, intermediarios y diferentes tipos de públicos).
- Diseño de productos o servicios para satisfacer esas necesidades debidamente identificadas.
- Entregar y comunicar información sobre esos bienes, indicando sus características, ventajas y particularmente los beneficios. Dar razones de compra.

- Hacer que los productos estén disponibles en los lugares adecuados.
- Fijar los precios convenientes, de acuerdo a los objetivos que se tengan.
- Proporcionar servicios, atención y seguimiento.
- Buscar la lealtad de los clientes.

En consecuencia, la *gestión de marketing* es un proceso que implica el conocimiento de los mercados y clientes que nos permite hacer ofertas (marketing estratégico) y el cómo hacer llegar esa oferta (marketing operativo). El *marketing estratégico* se refiere al análisis sistemático y permanente de las necesidades del mercado y el desarrollo de conceptos de productos rentables, destinados a unos grupos de compradores específicos y que presentan cualidades distintivas que les diferencien de los competidores inmediatos, asegurando así al productor una ventaja competitiva duradera y defendible. El *marketing operativo* se refiere a la organización de estrategias de venta y comunicación cuyo objetivo es dar a conocer a los compradores potenciales las cualidades distintivas de los productos ofrecidos. Ambos se complementan y le permiten a los emprendedores alcanzar sus objetivos y metas comerciales.

Para desarrollar el marketing estratégico, hay que efectuar las siguientes acciones:

- Identificar los mercados y/o segmentos que puedan ser atractivos.
- Investigar sus necesidades y cómo pueden ser satisfechas.

- Determinar cuáles van a ser los mercados metas.
- Valorar la demanda actual y potencial de los mercados.
- Diseñar estrategias de diferenciación.

El marketing estratégico se sitúa en el mediano y largo plazo, ya que se propone pensar la misión de la empresa, definir sus objetivos, elaborar una estrategia de desarrollo y mantener un equilibrio en la cartera de productos o servicios.

Una vez que el emprendedor selecciona los mercados, establece sus objetivos y define la estrategia que va a seguir a mediano y largo plazo, comienza el marketing operativo que se encarga de planificar, ejecutar, evaluar y controlar esta actuación mediante el plan de marketing, que incluye los programas de producto, precio, distribución y comunicaciones. Las actividades del marketing operativo son:

- Identificar los objetivos (cuota de mercado o cifra de ventas).
- Determinar el presupuesto necesario.
- Definir los programas de producto, precio, distribución y comunicaciones.
- Coordinar estos programas logrando sinergias entre ellos.
- Controlar los resultados y establecer acciones correctivas.

El marketing operativo debe traducir en acciones concretas los resultados que surgen del análisis estratégico, las cuales tienen que ver con decisiones sobre la distribución, el precio, la venta y la comunicación. Su objetivo es hacer co-

nocer y valorar las cualidades que distinguen a sus productos y servicios, dirigiéndose al público objetivo elegido. Su horizonte de acción se sitúa en el corto y mediano plazo.

## ► La mezcla de marketing

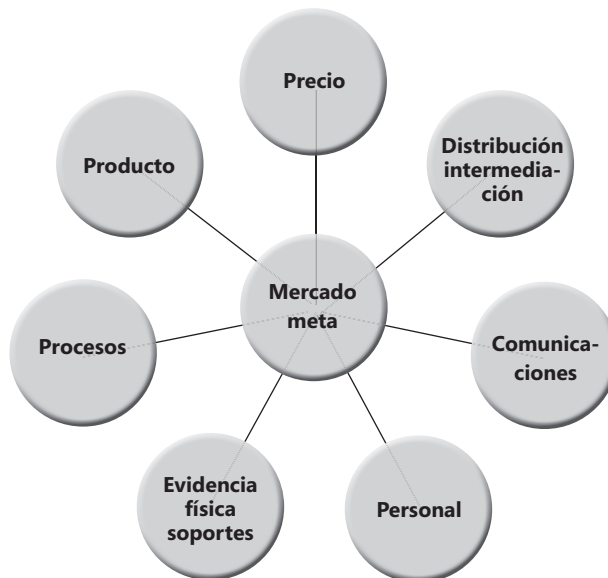
Una vez que la organización ha definido su o sus mercados metas, comienza a plantear su mezcla de marketing, entendiendo por tal los instrumentos tácticos y controlables que la empresa usa para obtener las respuestas que quiere del mercado hacia el cual se dirige. Esta mezcla consta de todo aquello que pueda hacer la empresa para influir en la demanda de su producto.

Esta mezcla –también conocida como *marketing mix*– es usada habitualmente para describir los componentes básicos de los programas de marketing. Fue desarrollada en 1950 por Nel Bolden, quien listó 12 elementos con las tareas y preocupaciones comunes del responsable del mercadeo. Esta lista original fue simplificada a los cuatro elementos clásicos, o “Cuatro P”: Producto (o servicio), Precio, Plaza (distribución) y Promoción (comunicaciones), por McCarthy en 1960.

Incluso la Asociación Americana de Marketing (AMA), en 1984, la consagró en su definición de Marketing como: “proceso de planificación y ejecución del concepto precio, promoción y distribución de ideas, bienes y servicios para crear intercambios que satisfagan los objetivos del individuo y la organización”. Para muchos autores, la mezcla continúa siendo útil y efectiva, pero a causa de su sencillez, a veces se le relega al estado de una noción semiacadémica. Debido a esto, varios escritores han aumentado

el número de variables, pero esto no invalida el concepto original que continúa siendo ventajoso y de fácil aplicación, con adaptaciones para algunos sectores como productos industriales y los tradicionales servicios (intangibles).

Precisamente, en el caso de los productos *intangibles* (tradicionales servicios) a estas variables clásicas de producto, precio, comunicaciones y distribución o intermediación, le agregamos otras tres "P": Personal, *Physical Evidence* (evidencia física) y Procesos. La figura 3 muestra cómo el mercado es el centro orientador al decirnos qué productos quiere el cliente, qué cantidad de dinero está dispuesto a pagar por ellos, dónde y cuándo le gustaría encontrarlo y qué escuchar de ellos. Estos elementos del marketing mix se ampliarán y explicarán a mayor detalle en el capítulo seis.



▲ Figura 3: El Mercado como centro orientador

Naturalmente que no en todos los casos se tiene el mismo control de todas estas variables. Por ejemplo, en la industria farmacéutica la gestión del precio y el canal en algunos productos es limitada. Sin embargo, continúa siendo una buena clasificación de componentes más o menos controlables a la cual algunos autores agregan una quinta variable: el servicio al cliente. Es importante destacar que obviamente cada componente tiene muchas posibilidades y desarrollos.

Una vez determinado el mercado meta y sus características cuantitativas y cualitativas, se hacen los programas parciales, pero coordinados, de producto, precio, distribución, comunicaciones y servicio, lo que es llevado a un plan de mercadeo estratégico, operativo y táctico.

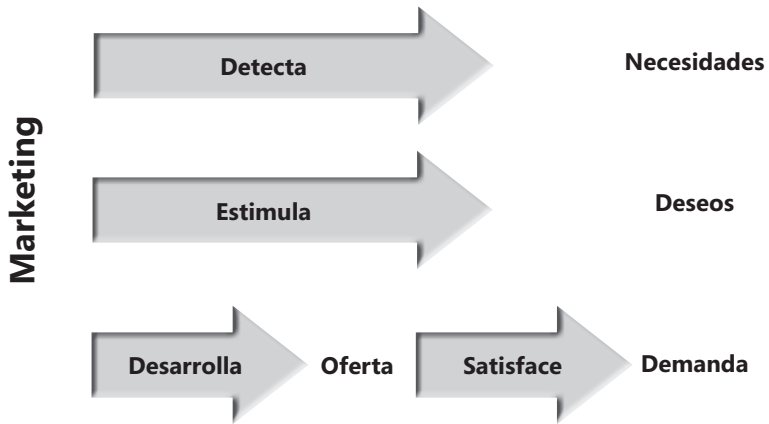
La figura 4 muestra las actividades del marketing bajo otra conceptualización, que incluye desde la necesidad hasta la oferta misma:

**Necesidad:** sensación de una carencia física, fisiológica o psicológica. Se considera que el hombre en este momento puede no ser consciente ni siquiera de esta necesidad.

**Deseo:** exteriorización de la necesidad o expresión personal de la voluntad de satisfacer una necesidad, despertar un deseo.

**Demanda:** suma de deseos. Esta suma de deseos individuales será abastecida por la oferta de productos o servicios para satisfacer estos deseos que inicialmente fueron necesidades.

**Oferta:** conjunto de productos que se orienta a atender la demanda, satisfaciendo las necesidades detectadas.



▲ Figura 4. El Marketing

El marketing detecta necesidades insatisfechas o insuficientemente satisfechas, hace tomar consciencia sobre ellas y/o estimula los deseos mediante el desarrollo de una oferta que satisfaga la demanda.





# 4

## Estructuración de la oferta: el producto o servicio



- Tangibles e intangibles
- Dimensiones del producto
- Calidad del producto
- Imagen y posicionamiento
- Decisiones de marca

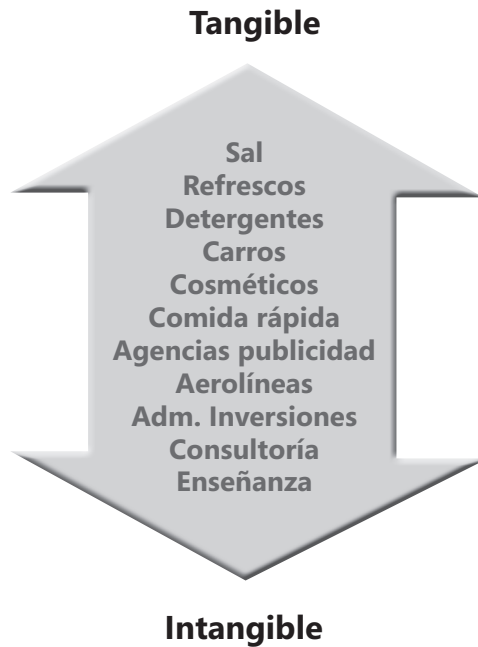


Ya que la idea y oportunidad de negocio identificada no es suficiente garantía de tener éxito, es importante que el emprendedor haga claridad sobre su oferta porque de esta forma conoce los elementos y componentes con los cuales puede operar. Para que esto ocurra debe estructurarse adecuadamente la oferta. Por ello, se parte con algunas conceptualizaciones necesarias.

### ► **Tangibles e intangibles**

Cuando se habla de que sólo hay productos y/o servicios, se corre el riesgo de dejar algunos elementos valiosos de la oferta de valor que no encajan en esta tipología. Por ello hoy se prefiere distinguir más bien entre productos tangibles y productos intangibles, siendo los primeros aquellos que se pueden tocar, sentir u oler, a diferencia de los segundos, que no se pueden ver (típicamente los servicios).

Sin embargo, es importante señalar que todo producto puede tener de ambos elementos, pero se centran en una de estas categorías. Una escala del espectro tangible, que es citada por Zeithaml y Bitner (2001), se puede apreciar en la siguiente figura.



▲ Figura 5. Grado de tangibilidad

El hecho de que productos y servicios se combinen para ofrecer algo que tiene valor para alguien no significa que no existan diferencias entre ambos. Las características generalmente señaladas para los servicios son: intangibilidad, inseparabilidad, variabilidad, percibibilidad e interacción cliente – proveedor.

Teniendo en cuenta lo anterior, podemos intentar una definición, lo cual no es tan fácil como parece ya que, en un sentido, un *producto* es un conjunto de atributos identificables que poseen un nombre descriptivo o genérico como gaseosas, zapatos o seguros, pero, en otro sentido más amplio, cada marca es un producto distinto. Así, Pepsi Cola es un producto y Coca Cola es otro, pero también Coca Cola

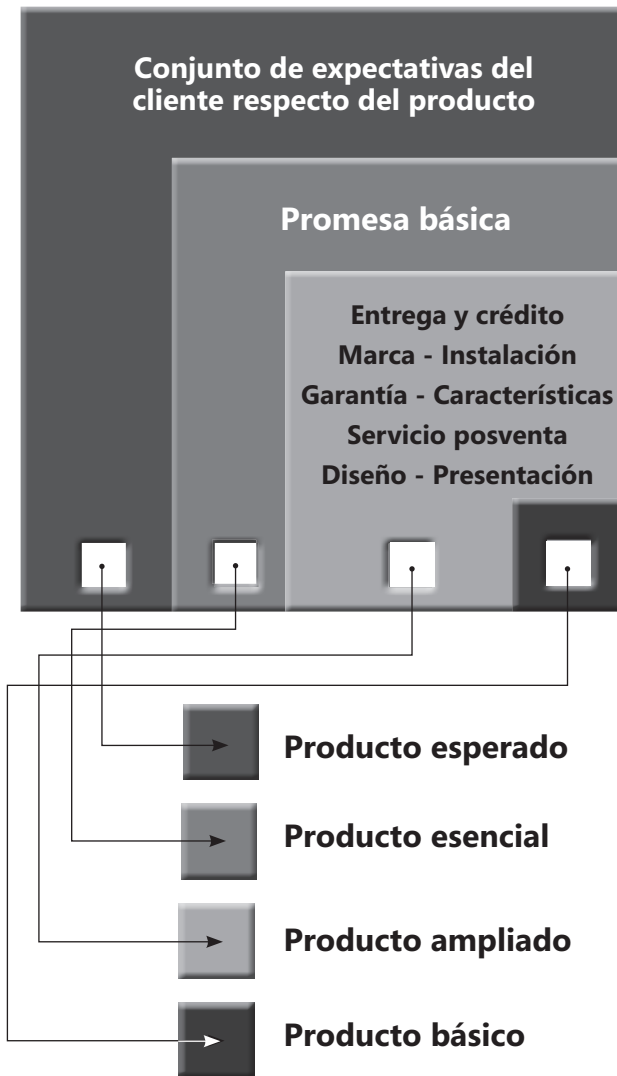
en lata o en botella son productos diferentes. Cualquier cambio (diseño, presentación, color, olor, tamaño o empaque), por pequeño que pueda ser, da origen a otro producto, ya que puede requerir programas de mercadeo diferentes para lo que pudiera ser otro mercado o segmento del mismo.

Entonces, una conceptualización de producto sería todo aquello que puede ofrecerse a la atención de un mercado para su adquisición, uso o consumo, y que además puede satisfacer una necesidad o deseo (incluye objetos materiales, servicios, personas, lugares, organizaciones e ideas). En consecuencia, es un conjunto de satisfactores con utilidades funcionales, simbólicas y vivenciales con valor, es decir, que pueden satisfacer una necesidad o deseo, llenar un requerimiento o proporcionar un beneficio para algunas personas o empresas que están dispuestas a lograr lo que se ofrece, o sea, a realizar un intercambio.

## ► Dimensiones del producto

Se habla de *producto básico* como aquello que está comprando el cliente, pero además pueden concurrir otros factores que incrementan la satisfacción de esos clientes. Estos son *valores agregados* como imagen, marca, mantenimiento, crédito, garantía, empaque, atención, servicio, entrega, ubicación. El producto básico más los valores agregados es lo que se denomina *producto ampliado*.

El producto brindado (tangibles o intangibles), por lo tanto, contiene otra serie de elementos que pueden contribuir a la complacencia de los clientes, que hacen que éste pueda valer más a los ojos de ellos.



▲ Figura 6. Niveles del producto

Actualmente los productos básicos pueden ser muy parecidos o fáciles de imitar; por ello, a menudo incluso las verdaderas diferencias competitivas se establecen en términos de valores agregados. Un televisor de una marca u otra, o diferentes bancos, esencialmente satisfacen las mismas necesidades y se distinguen realmente por los valores agregados (que pueden ser diferentes según los tipos de clientes). Pero no olvidemos que primariamente el cliente desea un buen producto básico, lo demás son aspectos que pueden incrementar la satisfacción. Incluso cuando compramos cualquier cosa nos fijamos y tomamos nuestras decisiones en función de esos valores agregados.

Otro aspecto clave es que todo producto posee *características*, *ventajas* y *beneficios*. Las primeras describen las particularidades, las segundas representan cómo se pueden usar esas características o cómo pueden ayudar, y las terceras se refieren al cómo se satisface una necesidad del cliente. En consecuencia, cuando hablamos de característicos o ventajas, estamos describiendo lo que el producto o servicio es (o de aspectos que eventualmente lo hacen mejor). En cambio, cuando nos referimos a los beneficios estamos haciendo mención al uso positivo que un cliente hace de éstos y que le ayuda a cubrir una necesidad o deseo específico, en otras palabras, una razón de compra.

Una empresa comercializa jugos concentrados. Las *características* son los insumos y manufactura, las ventajas podrían ser la elaboración y presentación, y los *beneficios* el sabor, economía y facilidad de preparación.

## ► Calidad del producto

La calidad está dada por el conjunto de características y atributos con que se ha dotado al producto para satisfacer las necesidades, deseos y expectativas del cliente, considerando el precio que está dispuesto a pagar. Incluso cabe la posibilidad de entregar un producto en que un exceso de calidad puede ser negativo, ya que el cliente hubiera preferido una reducción de precio. Las mejoras en calidad sólo son significativas cuando las percibe el cliente.

Definitivamente la calidad es un término relativo y aún cuando desde el punto de vista "ingenieril" o de normas puede parecer objetivo, desde el ángulo del marketing está íntimamente relacionado con lo que denominábamos concepto moderno de marketing: calidad es lo que el cliente necesita y está dispuesto a pagar. Uno puede tener una excelente cena por poco dinero o por un gran precio, no siendo comparables.

Los componentes de la calidad de un producto tangible serían:

- Resultado funcional: es decir, la capacidad del producto.
- Funciones complementarias, otras ventajas.
- Conformidad: normas y estándares.
- Fiabilidad, funcionamiento en un tiempo determinado.
- Longevidad: duración de vida útil.
- Servicios: rapidez y eficacia.
- Estética: diseño, el "look", color.
- Percepción: calidad, reputación, imagen.



Para un producto intangible: se pueden considerar:

- Competencia: profesionalismo de la organización y personal de contacto.
- Fiabilidad: resultados regulares, seguros y de nivel constante.
- Reactividad: respuesta rápida.
- Accesibilidad: contacto fácil y agradable.
- Comprensión: necesidades específicas.
- Comunicación, lenguaje comprensible y adaptado.
- Credibilidad: reputación y garantía.
- Seguridad: sin riesgo.
- Cortesía: relaciones cordiales.
- Tangibilidad: materialización de los servicios.

Por ello, la calidad es más que hacer un buen producto. Los clientes perciben la calidad a través de distintos factores en función de la etapa del proceso de compra, según sea antes, durante o después de ésta; por ello la estrategia de marketing, para introducir los nuevos productos, debe tenerlos muy en cuenta. La figura 7 muestra estos factores.

Antes de la compra	En la compra	Después de la compra
Nombre e imagen	Características	Facilidad instalación y uso
Experiencia previa	Vendedor	Reclamos, reparaciones
Opiniones de conocidos	Garantías	Repuestos
Reputación del canal	Políticas de servicio	Eficiencia del servicio
Publicaciones	Apoyo al usuario	Fiabilidad
Precio anunciado	Precio y rendimiento	Rendimiento comparativo

▲ Figura 7. Factores que influyen en la percepción de calidad

Recordemos el concepto de producto ampliado que mencionamos y cómo cada uno de esos elementos contribuye a la satisfacción del cliente (que no es otra cosa que la valoración que éste hace sobre la calidad percibida). Antes el control de calidad era algo defensivo para prevenir defectos de fabricación; hoy la gestión de calidad es un arma competitiva y forma parte de la *estrategia de marketing*, siendo fundamental conocer el nivel de calidad esperado por los clientes del mercado meta del producto. En definitiva, la calidad es un concepto formulado a la luz de la percepción del cliente y sólo puede definirse con base en las especificaciones que satisfagan sus necesidades.

## ► **Imagen y posicionamiento**

Un producto, tangible o intangible, tiene un grado de calidad, que es la capacidad del producto para cumplir con sus funciones, como duración, confiabilidad, exactitud, facilidad de manejo y otras propiedades. Sin embargo, aunque algunos de los atributos de la calidad son objetivos, en realidad la calidad se mide en términos de la percepción de los compradores. Por eso, calidad es lo que el cliente percibe como tal, y está dispuesto a pagar por ello.

Esa percepción de calidad puede ser construida por la organización a través de tres elementos:

- El producto básico es la primera dimensión de la calidad; es lo que busca primariamente el comprador.
- Los valores agregados, y especialmente el servicio, es la segunda dimensión.

- La imagen es la tercera, un factor determinante en la primera compra y la confirmación (expectativa / satisfacción).

Esta imagen, que es la forma en que se percibe un producto, se puede construir y gestionar mediante las siguientes etapas:

- Investigación que descubra los rasgos relevantes desde la perspectiva de los clientes para ese tipo de productos.
- Investigamos la imagen, en el momento actual, de nuestro producto en la mente del consumidor y en la imagen de los productos competidores.
- Definimos la imagen ideal para nuestro producto. Es decir, precisamos dónde queremos llegar. Tendremos que definir los diferentes atributos de la imagen de nuestro producto.
- Estudiamos las diferencias entre la situación actual de la marca y la imagen ideal a la que aspiramos. Se trata por tanto de analizar las diferencias entre cómo ven los consumidores la marca en la actualidad y la mejor imagen para nuestro producto.
- Definimos las actuaciones de marketing para modificar la imagen.

Esta imagen está relacionada con el *posicionamiento*, que es el lugar mental que ocupa la concepción del producto y su imagen cuando se compara con el resto de los productos o marcas competidores. Indica además lo que los clientes piensan sobre las marcas y productos que existen en el mercado y es el resultado de una estrategia especialmente diseñada para proyectar la imagen específica de ese producto, servicio, idea, marca o hasta una persona.

El posicionamiento se utiliza para *diferenciar el producto* y asociarlo con los atributos deseados por el consumidor. La metodología del posicionamiento se puede resumir en los siguientes aspectos: identificar el mejor atributo de nuestro producto, conocer la posición de los competidores en función a ese atributo, decidir nuestra estrategia en función de las ventajas competitivas, y comunicar el posicionamiento deseado.

- **Posicionamiento por atributo:** una empresa se posiciona según un atributo como el tamaño o el tiempo que lleva de existir.
- **Posicionamiento por beneficio:** el producto se posiciona como el líder en lo que corresponde a cierto beneficio que los demás no dan.
- **Posicionamiento por uso o aplicación:** el producto se posiciona como el mejor en determinados usos o aplicaciones.
- **Posicionamiento por competidor:** se afirma que el producto es mejor en algún sentido o varios en relación al competidor.
- **Posicionamiento por categoría de productos:** el producto se posiciona como el líder en cierta categoría de productos.
- **Posicionamiento por calidad o precio:** el producto se posiciona como el que ofrece el mejor valor, es decir, la mayor cantidad de beneficios a un precio razonable.

▲ Figura 8. Algunos tipos de posicionamiento

## ► Decisiones de marca

El producto es lo que la organización produce, distribuye u ofrece; marca, en cambio, es lo que los clientes compran, es la promesa de entregar ciertas características, beneficios, atributos y valores. La marca es un nombre, término, signo, símbolo, diseño o una combinación de los anteriores, cuyo propósito es identificar la oferta (productos o servicios) de una organización o de un grupo de organizaciones y diferenciarla de las competencia.

Una marca sirve para *identificar* a grupos de proveedores, empresas y productos, *distinguir* a la empresa y sus productos de la competencia, y *transmitir* la promesa de proporcionar de forma consistente un conjunto específico de beneficios y servicios en cada compra que el cliente realice. Se constituye en un factor determinante, diferencial e inimitable para crear y agregar valor en los productos, servicios y empresas. Representa la satisfacción principal que un cliente espera y desea del proceso de compra y del uso de un producto o servicio. Por esta razón, la gestión de marcas es un aspecto básico de la gerencia de marketing.

Las características que debieran tener las marcas, entre otras, son: sencilla y corta, distintiva, asociable al producto, que sugiera algo y que esté protegida legalmente. Hay marcas del fabricante, del distribuidor, colectivas, internacionales, múltiples, de familia, genéricas, privadas, sin marca y marcas propias.

El nombre de una marca parece algo simple, pero la búsqueda de éste puede ser compleja si se quiere conseguir algo que perdure en el tiempo. Ese nombre es la base de

la personalidad que la identifique y diferencie de la competencia. Desde el punto de vista psicológico, es decir, en cuanto a lo que influye directamente en la percepción debe ser fácil de ver, leer, pronunciar y recordar; bajo el ángulo de mercado, debe ser sugerente, apropiado, original y registrable.

La marca ha de estar viva (nace, se desarrolla, se transforma, enferma y, en determinados casos, muere), por lo que necesita, cuando es preciso, innovación formal y/o conceptual, además de nuevos códigos de comunicación que construyan liderazgo, diferenciándola más claramente de la competencia por sus valores tangibles o intangibles. Es importante recordar que éstas pueden tener imagen moderna o anticuada. Esto poco tiene que ver con el momento de su lanzamiento, más bien depende en gran medida de que las empresas hayan sabido comunicar que son capaces de mantenerse al día.

Las organizaciones deben decidir entre las siguientes alternativas, no utilizar marca, como sería el caso de productos genéricos; ponerla de fábrica, ya sea por cada categoría o por línea y marcas propias, es decir, posibilitar la marca a los comercializadores. En relación a las estrategias, pueden manejarse marcas nuevas para nuevos productos, extensión de marca para productos de otra categoría y extensiones de línea, es decir, la misma marca para variaciones dentro de la categoría.

El emprendedor puede poner un nombre a su organización y vender todos sus productos bajo ese concepto; tener una denominación para la empresa y una marca para todos sus

productos (si hace extensiones de línea) o generar distintas para los diferentes productos.

Cualquiera que sea la decisión o estrategia que la empresa tome, es fundamental tener presente que la marca forma parte del producto o servicio, que es muy importante para los clientes porque aporta lo siguiente:

- Opciones claras y definidas: a la gente le gusta tener opciones, las marcas conceden la libertad de elegir. La experiencia con una marca hace que la siguiente elección sea más rápida.
- Un medio para simplificar sus decisiones: las marcas facilitan el proceso de elección; al reconocer una marca el cliente agiliza la toma de decisiones.
- Certidumbre de calidad: los clientes escogen productos y servicios de calidad siempre que tengan la oportunidad; relacionan sus experiencias de marca con los niveles de calidad y fuerza de la marca.
- Prevención de riesgos: los clientes no escogen productos y servicios de los cuales desconocen su desempeño y estándar de calidad. Una experiencia de marca anterior positiva genera en el cliente seguridad; esto disminuye el riesgo de una mala elección.
- Una forma de expresión propia: las marcas permiten que las personas expresen sus necesidades sociológicas y psicológicas (nivel social, éxito alcanzado, aspiraciones, amor y amistad, personalidad). Las marcas añaden un componente emocional a su relación con los consumidores.
- Algo en lo que pueden confiar: las marcas fuertes se apoyan en la confianza; esto significa que la gente sabe

que lo que compra estará a la altura de sus expectativas.

Se denomina *valor de marca* al añadido que se proporciona al producto, tal como lo percibe el cliente. Queda establecido en la medida en que pueda conocerse y medirse cuál es el tipo y grado de satisfacción que provoca y cómo ésta afecta a sus respuestas. En consecuencia, el valor de la marca puede considerarse como un conjunto de activos y pasivos vinculados a la misma, que incorporan o disminuyen el valor. Entre ellos están: la lealtad de marca, el reconocimiento del nombre, la calidad percibida, las asociaciones de la marca y otros activos en propiedad de la marca, como patentes. Esto puede facilitar la interpretación de la información sobre productos y marcas, así como proporcionar seguridad en el proceso de decisión de compra.

Entre los efectos de los activos de las organizaciones están:

- Proporcionan márgenes más altos al permitir precios superiores y reducir la dependencia en las promociones.
- Fortalecen la lealtad de marca.
- Proporcionan una plataforma para crecer por medio de extensiones de marca.
- Disminuyen la incertidumbre en el canal de distribución.
- Posibilitan, en algunos casos, una ventaja competitiva.

Para determinar el valor de la marca se han propuesto varios métodos, entre los cuales están las diferencias de precios en función de las marcas y disponibilidad a pagar, el impacto del nombre sobre las preferencias del comprador,

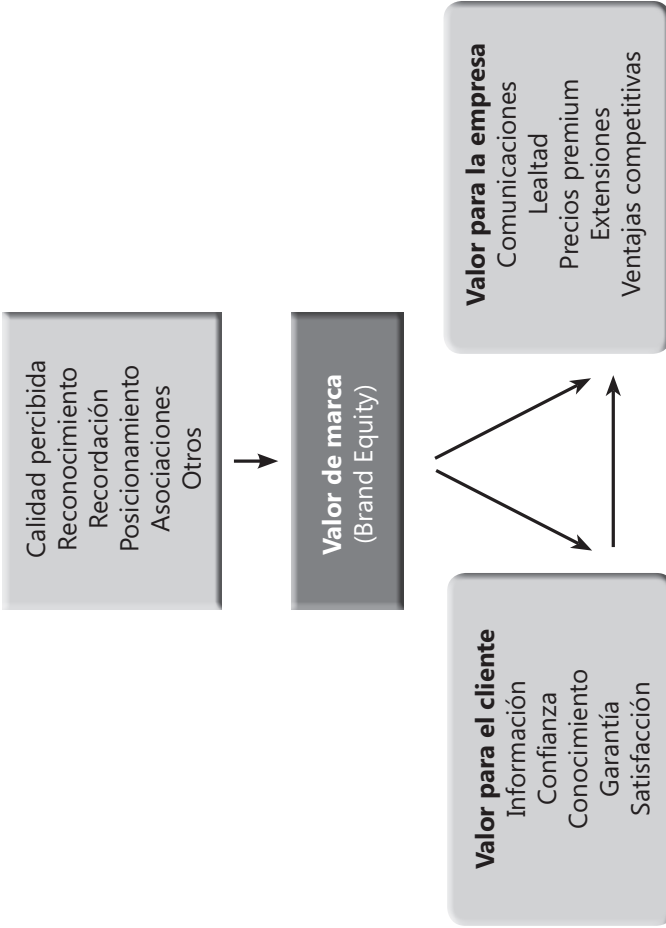


el valor de reemplazo de la marca, el valor de las acciones o ingresos futuros.

Tanto la imagen como el posicionamiento contribuyen a lo que se denomina *goodwill*, que combina activos intangibles específicos (como marcas, patentes y *copyrights* sobre los cuales se posee derechos generalmente registrados) y activos intangibles no específicos sobre los cuales no existen unos derechos claros, fácilmente transferibles ni amortizables, como los clientes, proveedores, capacidades directivas, personal, etc.

Se entiende por *branding* el proceso de creación de valor de marca (*brand equity*) mediante la administración estratégica del conjunto total de activos y pasivos vinculados en forma directa o indirecta al *goodwill*. Este concepto se relaciona con las asociaciones de marca, la calidad percibida, la imagen, el posicionamiento, la lealtad y otros.

Decíamos que actualmente los productos (tangibles e intangibles) son muy parecidos o fáciles de imitar, e incluso la calidad y los costos a veces son similares. Por ello, se podría afirmar que la clave de los negocios está en el *branding*, es decir, en el poder de la marca como elemento diferenciador.



▲ Figura 9. Valor de marca

# 5

## Elementos de los productos



- Características y atributos del producto tangible
- Diseño y presentación
- Empaque, embalaje y etiqueta
- Características y atributos del producto intangible



Un producto es un conjunto de atributos unidos de forma identificable y es responsabilidad del marketing tomar las decisiones para diferenciarlo y satisfacer de mejor forma los deseos y necesidades de los clientes. Como se mencionó en el capítulo anterior, existen dos clases de productos: los tangibles e intangibles. En este capítulo se analizan las diferencias y elementos distintivos que permiten desarrollar la oferta en cada caso.

### ► **Características y atributos del producto tangible**

Un producto es una idea, una descripción de lo que se ofrecerá. Concepto de producto, en cambio, son las particularidades, atributos y beneficios que éste tendrá. Una vez definido este aspecto se miran las características de presentación, diseño, empaque, etiqueta. Estos elementos son una herramienta competitiva muy importante para diferenciar el producto de la empresa y, a menudo, están dentro de los factores críticos del éxito. Distinguimos tres categorías de atributos tangibles, que son:

- **Características técnicas.** Se trata de la composición física o química, sus normas técnicas o modo de fabricación, su inclusión en una línea o gama de productos e, incluso, su calidad. Cuando son percibidas por el consumidor pueden servir de base para la diferenciación del producto frente a los competidores.
- **Características funcionales.** Se trata del acondicionamiento, embalaje, envase, etiquetado, en definitiva la forma de presentación del producto. Se utilizan en la

identificación del producto con la marca y en la diferenciación respecto a los competidores.

- **Características estéticas.** Se trata del aspecto externo. El diseño adecuado del producto persigue, por parte de los responsables de marketing, un óptimo que combine la funcionalidad y belleza y que al mismo tiempo sea un elemento clave de diferenciación frente a otros productos competidores.

Un producto puede ofrecerse con diversas características, siendo el punto de partida el modelo austero, sin nada adicional. La empresa puede idear modelos de mayor nivel, añadiéndoles más características, lo cual constituye una herramienta de competencia para diferenciar los productos de una empresa frente a otras.

Las características que se le pueden agregar a un producto estarán en relación al valor que le proporcione el cliente, en comparación con su costo para la empresa. Las características a las que el cliente atribuye poco valor en relación con su costo deben abandonarse y añadirse a las que tienen un alto valor para el consumidor en relación con su costo adicional. Es decir, los valores deben ser apreciados por los clientes.

## ► **Diseño y presentación**

Otra manera de aumentar las singularidades del producto es mediante el proceso de diseño. Los productos bien diseñados captan atención y provocan mayores ventas. Un buen diseño contribuye a la utilidad de un producto tanto como a su aspecto y contempla la apariencia, su facilidad

de uso, su seguridad y que sea barato de reparar. También debe ser sencillo y económico de producir y distribuir. Cabe notar que el diseño debe ser coherente con el mercado y el precio. Es decir, producir un Ferrari no es económico. Precisamente se busca la mejor tecnología y diseño (y eso no es barato). Lo que se puede optimizar, sin embargo, es el proceso productivo. Dependiendo del tipo de producto y las necesidades del mercado, la producción puede ser muy compleja y costosa, pero eso puede ser muy valorado por el cliente (como los carros hechos a mano).

Un buen diseño puede captar la atención, mejorar el funcionamiento de un producto, disminuir sus costos de producción, y otorgar gran ventaja dentro del mercado meta. Además, contribuye a la utilidad del producto, así como su aspecto. La función del diseño no es sólo vestir un producto, es decir, trasciende a lo decorativo, influyendo en sus características y funciones esenciales. Tiene que ver con aspectos relacionados con colores, texturas, formas, tamaños y ergonomía.

El diseño está recibiendo cada vez mayor atención por varias razones, entre ellas:

- El rápido avance de la tecnología está generando no sólo nuevos productos que necesitan diseños atractivos pero funcionales, sino también nuevos materiales que puedan realzar capacidades de diseño.
- Un gran número de empresas se ha vuelto hacia los precios bajos como herramienta competitiva. A su vez, se les ha pedido a los diseñadores que vuelvan a tra-

bajar en algunos de los productos de sus compañías y que disminuyan los costos de su elaboración como una forma de mantener los márgenes de ganancia.

- Un diseño distintivo puede ser la única característica que haga significativamente diferente a un producto. Interesante es el caso del iPod, cuya funcionalidad ya se había inventado pero se incluyó un diseño particular al producto.

También se debe considerar el diseño de productos con responsabilidad ambiental que considere consumidores con discapacidades y la utilización prioritaria de partes y componentes reciclables que no dañen el medio ambiente.

Al igual que el diseño, el color suele ser un factor importante en la aceptación o rechazo de un producto, incluso en productos de alta tecnología. Un porcentaje muy importante de los consumidores recuerdan un producto o empaque más por su forma o su color que por su nombre comercial o marca. Desde el marketing el color persigue crear un estímulo de venta, mejorar la presentación del producto, diferenciarlo e incluso posicionarlo.

Los colores son muy importantes en el diseño por las respuestas emocionales que pueden generar. Éstos pueden ser estimulantes o calmantes, irritantes o sedantes, duros o blandos, fríos o calientes. Su asociación simbólica puede ser hacia la delicadeza, feminidad o masculinidad, fuerza, dignidad, peligro y seguridad.

Incluso, en algunos países el color de un producto o su empaque se puede registrar como una parte de una marca registrada y hay una tendencia creciente a incluirlo como



una característica en una gran variedad de productos, desde las computadoras personales hasta artículos para el hogar.

Para realizar un buen diseño se requiere de investigación y conocimiento del mercado en términos de necesidades, deseos, expectativas, atributos relevantes, tendencias, etc. No se trata de ofrecer lo que pensamos que es adecuado, sino de verificarlo con los mercados objetivos a los cuales se dirige el producto.

### ► **Empaque, embalaje y etiqueta**

El empaque es un soporte comunicativo sobre el que se transmiten mensajes que permiten identificar la marca y el fabricante, siendo más que un contenedor. Además, el producto debe ser empacado y embalado para que sea distribuido, transportado, vendido e incluso consumido. La gestión de empaque se refiere a las actividades necesarias para diseñar y producir el recipiente o envoltorio de un producto.

Hay ocasiones en que se confunde el *envase* con el *empaque*. Por ejemplo, para Proexport Colombia se trata un sistema ya que cada empaque o cada envase está constituido por dos o más elementos como: el recipiente, la tapa, la etiqueta, el anillo o sello de seguridad, grapas, cinta pegante, entre otros. Por otra parte, afirman que el empaque, el envase y el embalaje están íntimamente ligados al medio de transporte y al equipo de manipulación. En algunas oportunidades los sistemas de envase, empaque y embalaje se confunden en su concepción, bien sea por los elementos que lo componen o por el destino de elaboración.

Precisamente para Proexport Colombia, un *sistema de empaque* es un recipiente de estructura flexible como bolsas, costales y big-bags elaborado en uno o varios materiales, con o sin impresos gráficos, para la exhibición y promoción de uno o varios productos líquidos, sólidos o gaseosos, que están o no en contacto directo con el contenido, y destinados a la distribución comercial y facilitación al usuario final. Para algunos productos el empaque se constituye en embalaje, y un sistema de envase es el recipiente de estructura rígida como cajas, botellas, frascos y tarros, con o sin impresión gráfica, que pueden contener uno o varios productos líquidos, sólidos o gaseosos, para proteger sus características intrínsecas, estando o no en contacto directo con el contenido. Su diseño está destinado a la distribución comercial y facilitación al consumidor final.

En general no hay acuerdo en lo referente a diferenciar los empaques y envase, y se ha llegado a decir que no existe el empaque y todo lo que protege al producto, directa o indirectamente, se denomina envase. Para evitar confusiones, hablaremos genéricamente de empaque, entendiendo que pueden presentarse tres clases de ellos:

- **Empaque primario:** que tiene contacto directo con el producto (frasco de perfume). Correspondería muchas veces a lo que se llama envase comúnmente.
- **Empaque secundario:** que contiene uno o varios empaques primarios (caja que contiene el frasco de perfume). Este empaque no sólo protege, sino que también informa y comunica sobre el producto.
- **Empaque terciario o embalaje:** es el que protege y permite el transporte a lo largo de la cadena comercial conteniendo habitualmente varias unidades de empa-

ques secundarios (cajas de cartón u otro material que contienen muchos empaques secundarios). Éste se desecha en el momento de la comercialización.

Las funciones generales de un buen empaque son: contener, proteger, conservar y transportar. Para ello, dependiendo del producto debe tener resistencia, hermeticidad, cierre, inviolabilidad, dispensación, compatibilidad y ergonomía. Desde el punto de vista de la comunicación, el empaque tiene las siguientes funciones: diferenciación, atracción, seducción e información.

Los productos adquieren una personalidad y, cuando los clientes observan, tocan e interactúan con ellos, se deben ver reflejados en él. Lo anterior nos lleva a deducir que hay todo un proceso comunicativo y sensitivo a través de un empaque, en el cual se puede transmitir elegancia, calidad, transparencia, limpieza, salud, y si es caro o barato; en una segunda etapa sensaciones de comportamientos como la exaltación de sentimientos de alegría o tristeza, amor o desengaño, pasión y sexo, entre otros. La combinación de formas y colores está jugando un papel fundamental para generar esta personalidad a través de la estética, transmitiendo al consumidor un mensaje con el cual se identifica.

Los distintos tipos de empaque o embalaje varían según las características del producto y, en algunos casos, el costo del empaque supera al del producto, ya sea por razones estratégicas o por comodidad. Un ejemplo de esto serían los perfumes. En ellos el empaque generalmente suele valer más que el contenido. Así mismo ocurre en los sobres de azúcar individuales de tres o cinco gramos, en que el

proceso de empaque vale más que el contenido. El empaque es una inversión, no un gasto o un costo asociado al producto; es una oportunidad que, acompañada de estrategias y acciones de distribución, promoción y precio, puede ser el bastión principal de éxito de un producto. Conocer el mercado, el cliente y su comportamiento es la clave para desarrollar esta gestión exitosamente.

Si hablamos del empaque en el mercado industrial, las condiciones pueden ser diferentes debido a que este aspecto para este tipo de clientes es una decisión racional que debe otorgar un beneficio tangible para la empresa, donde el gerente evalúa otros factores como la facilidad y rentabilidad de transporte y almacenaje, la durabilidad y seguridad del mismo, la información tanto legal como de uso e identificación, y el uso posterior, entre otros.

La etiqueta, por su parte, transmite información sobre el producto y el fabricante; puede ser parte del empaque o adherida. Sirve para identificar el producto o marca, también puede calificarlo o describir algunos aspectos (quién lo hizo, cuándo se hizo, su contenido, cómo debe usarse y conservarse) y servir para promover el producto al ser atractiva.

## ► **Características y atributos del producto intangible**

Como todo producto, un servicio intangible es un conjunto de utilidades funcionales, simbólicas y vivenciales. Las primeras son el resultado de la finalidad intrínseca a satisfacer (lavado de un carro o desarrollar habilidades en un curso), las simbólicas se relacionan con el valor psicológico

y/o social (dormir en un hotel de lujo o una marca), y las utilidades vivenciales es donde el cliente encuentra valor de su participación en la producción y consumo del servicio (concierto o excursión). La oferta de éstos se estructura a través de las siguientes etapas:

Fases	En la compra
Conceptualización del servicio	Concepto Mercados objetivos
Estructuración del servicio	Oferta de servicios servucción
Comercialización del servicio	Precios Intermediación Comunicación
Prestación del servicio	Marketing interno Control de calidad

▲ Figura 10. Estructuración de la oferta de intangibles

La primera fase es la conceptualización, en la cual se determina el concepto (qué, a quién y cómo). En otras palabras, qué necesidad vamos a satisfacer en términos de beneficios concretos a un grupo determinado.

Después viene la estructuración de esa oferta y el cómo se va a materializar. La Servucción –que es un neologismo propuesto por P. Eiglier y E. Langeard (1989)– puede definirse como el proceso de elaboración de un servicio, es decir, toda la organización de los elementos físicos y humanos en la relación cliente–empresa necesaria para la realización de la prestación de un servicio y cuyas carac-

terísticas han sido determinadas desde la idea concebida hasta la obtención del resultado como tal.

La oferta del intangible involucra todas las decisiones relacionadas con la delimitación de la gama a ofrecer, lo que implica la unidad estratégica de negocio producto-mercado, los elementos que la hacen posible y/o la complementan. Se habla del *servicio básico* como lo que caracteriza el negocio; los *servicios periféricos* son aquellos que el cliente puede comprar y los *servicios complementarios*. En el caso de un hospital, el básico sería la hospitalización, periférico la consulta externa o exámenes de laboratorio y complementario, la cafetería o guardería.

Los elementos con los cuales se estructuran los intangibles son: el personal, los procesos y los soportes físicos. Lo primero se refiere a los individuos que generalmente están en la primera línea, quienes brindan la atención primaria y que, en gran medida, juegan un papel determinante en la percepción del servicio brindado.

El personal de servicios incluye operarios, empleados, jefes, recepcionistas, guardias, telefonistas, personal de reparaciones, servicio y camareros, entre otros. Estos individuos pueden desempeñar un papel de producción u operativo, pero también tener una función de contacto con el cliente y su comportamiento puede ser tan importante que influya en la calidad percibida de un servicio. Por eso es definitivo que este personal realice su trabajo efectiva y eficientemente.

La forma como se presta un servicio puede influir en la naturaleza de las relaciones que existen entre una organi-

zación de servicios y sus clientes, lo que finalmente influirá en la imagen de una empresa. Estas relaciones no se deben dejar al azar y son una responsabilidad del marketing así como también una responsabilidad operativa.

Los procesos se refieren a los procedimientos, los mecanismos y el flujo de las actividades necesarias para la prestación del servicio. Un ciclo de servicio es la secuencia completa de contactos que experimenta un cliente para satisfacer las necesidades demandadas. Se inicia en el cliente con la concreción de necesidades plasmadas en un pedido y que otro está dispuesto a proveer. Este suceso continúa con una serie de instantes de contacto hasta que el cliente cierra el ciclo (si queda satisfecho con el resultado y está dispuesto a regresar y demandar nuevamente el servicio). Estos temas se profundizan en el capítulo 7: Venta y servicio para tener clientes satisfechos.

Los soportes físicos (vitrina y herramientas) son generalmente diseñados por técnicos especializados (arquitectos, ingenieros, etc.). Estos soportes, en primera medida, cumplen la función de crear el ambiente adecuado para la prestación del servicio y a la vez lo anuncian al público general; en segunda medida, facilitan la realización del servicio mediante funciones técnicas que convierten insumos (elementos materiales y virtuales, mano de obra).

La evidencia física puede ayudar a crear el ambiente y la atmósfera en que se compra o realiza un servicio y permite ayudar a darle forma a las percepciones que del servicio tengan los clientes. Un buen ejemplo son las tiendas de Apple. Los clientes se forman impresiones sobre una empre-

sa de servicios en parte a través de evidencias físicas como edificios, accesorios, disposición, color, iluminación, etc.

Por último, debido a que los servicios se producen y consumen en forma simultánea y frecuentemente implican interacción entre empleados y clientes, también es fundamental en el proceso ver cómo se involucra al usuario. Hay cuatro situaciones según la participación del cliente: activa o pasiva, es decir, dirija o sea dirigido, y que en esta situación actúe en forma dominante o dominada por la empresa.

	Activa	Pasiva
Dominante	Formación	Peluquería
Dominado	Restaurante	Odontólogo

▲ Figura 11. Involucración del usuario: algunos ejemplos

Esta participación del usuario, que puede ser intelectual, afectiva y física, tiene implicaciones en la *servucción*, vale decir, los soportes físicos, personal y procesos, hace pasar de un servicio artesanal, determinado por la improvisación e imitación, a uno basado en una organización coherente y sistemática de los elementos físicos y humanos necesarios para brindar un servicio de calidad de acuerdo con las expectativas del cliente.



# 6

## Programas de distribución, precio, comunicaciones y plan de marketing



- Programas de distribución
- Programas de precio
- Programas de promoción
- Plan de marketing



En el capítulo anterior se habló del producto o servicio y las características clave con las que el emprendedor va a competir. Sin embargo, ese producto debe ser comercializado adecuadamente. Hemos visto que hoy no basta con detectar una oportunidad de negocio y desarrollar una oferta para ese mercado (o segmento) identificado, sino que hay que brindarlo según las necesidades de los clientes, y ello implica tener programas de distribución, precio y comunicaciones (manejar las otras variables del *marketing mix* ya mencionado).

Los factores críticos del éxito pueden estar en el producto básico o sus valores agregados, pero también se pueden centrar en los otros elementos. Hay organizaciones como el restaurante Andrés Carne de Res, en Bogotá, Colombia, que ofrece “una experiencia vivencial”, más que la comida misma, y su ventaja competitiva es precisamente eso, independientemente de los precios o publicidad tradicional. En cambio, otra cadena de restaurantes en la misma ciudad, Crepes & Waffles, tiene como elemento distintivo, además de la comida y atención, el precio y la relación costo–beneficio (si esta empresa subiera sus precios un 50%, seguramente no tendría la misma demanda).

En otros casos puede ser la logística de distribución que hace llegar los productos o servicios de manera oportuna y mejor que la competencia. En este capítulo de describen estos programas y cómo se integran finalmente en un plan de marketing.

## ► Programas de distribución

La problemática de la distribución consiste en determinar los canales e intermediarios más adecuados para hacer llegar los productos a los clientes potenciales de los mercados objetivos. En el caso de intangibles se habla de intermediación argumentando que sólo existe el canal de ventas, por donde fluye el derecho a uso del servicio, el pago de los mismos y aspectos de información y promoción (franquicias, agentes, corredores, canales electrónicos).

El camino que siguen los productos o servicios desde el productor o fabricante al usuario o consumidor final se llama *canal* y las personas u organizaciones que forman un canal son los *intermediarios*. El papel del intermediario es crear utilidades de forma, lugar y posesión, y las principales funciones de un canal son las siguientes:

- **Investigación:** reunión de información necesaria para facilitar el intercambio.
- **Promoción:** desarrollo de comunicaciones persuasivas con respecto a lo que se ofrece.
- **Contacto:** búsqueda y comunicación con los clientes potenciales.
- **Igualación:** configuración de la oferta a los requerimientos de los clientes.
- **Negociación:** buscar un acuerdo final sobre el precio y otros términos de lo que se ofrece.
- **Distribución física:** transporte y almacenamiento.
- **Financiamiento:** es la adquisición de fondos con el objeto de cubrir los costos del canal.
- **Aceptación del riesgo:** relacionadas con el trabajo del canal.

Cada canal tiene un potencial diferente para crear ventas y generar costos, afectando y relacionándose con el resto de las variables de marketing. Para la elección de un canal de distribución se deben considerar los siguientes elementos:

- **Consideraciones del mercado:** hay que ver el tipo de mercado, número de clientes potenciales, concentración geográfica y tamaño del pedido o compra.
- **Consideraciones del producto:** valor unitario, calidad de perecedero, naturaleza técnica.
- **Consideraciones de los intermediarios:** servicios proporcionados, disponibilidad, actitudes e imagen.
- **Consideraciones de la empresa:** deseo de control del canal, servicios, cobertura, costos y administración.

Por último, según los aspectos anteriores –y de acuerdo a qué tipos y cantidad de intermediarios– se seleccionarán las estrategias de distribución, las cuales pueden ser de tres tipos intensiva, selectiva y exclusiva.

- **Intensiva.** Esta estrategia busca establecer directa o indirectamente el mayor número de puntos de venta posibles. Por lo general esta estrategia se utiliza para productos de primera necesidad, productos de compra impulsiva y productos de compra urgente (Ej.: arroz, dulces y golosinas, aspirinas).
- **Selectiva.** Esta estrategia busca recurrir a cierto nivel del canal y se eligen no a todos sino a los que le generen más valor como distribuidores. Por lo general, esta estrategia se utiliza para productos de compra reflexiva. (Ej.: muebles, ropa, electrodomésticos, etc.).

- **Exclusiva.** Esta estrategia busca recurrir a un distribuidor el derecho de la comercialización, utilizada para productos de compra reflexiva, productos no buscados o productos simbólicos. (Ej.: seguros, ropa de marca, vehículos de lujo, etc.).

En el caso de los intangibles, hay algunas consideraciones importantes que manifestar, ya que excepto en situaciones como la educación virtual y a distancia, donde se pueden utilizar canales electrónicos para distribuir un servicio, los proveedores y los consumidores entran en contacto directo cuando se proporciona ese intangible.

En realidad, el punto básico se relaciona con la posibilidad que tiene la oferta del producto intangible de admitir un intermediario entre la empresa y el cliente potencial, ya que muchas de las funciones tradicionales de un canal de distribución como inventariar, asegurar y asumir la propiedad de los bienes, no tienen significado para los productos intangibles por sus propias características.

La intermediación, en consecuencia, procura identificar las formas de reunir el cliente con el proveedor original del servicio o sus representantes y las acciones que permiten lograrlo pueden ser: franquicias, agentes, corredores y canales electrónicos.

- Los franquiciadores son los locales de servicio que tienen la licencia de un proveedor original para brindar un concepto único de servicios que este último ha creado o popularizado.

- Los agentes y corredores son representantes que distribuyen y venden los servicios de uno o más proveedores (agencias de viajes, seguros, etc.).
- Los canales electrónicos comprenden toda forma de proveer servicios como televisión, teléfono, multimedia interactiva, computadores, etc.

Naturalmente, cada una de estas formas tiene ventajas y desventajas que se deben analizar detenidamente al desarrollar la intermediación del nuevo producto intangible. Los proveedores del servicio desearán dirigir sus intermediarios para mejorar el desempeño, solidificar la imagen e incrementar las utilidades e ingresos, siendo uno de los aspectos más importantes a los que enfrenta el proveedor original del servicio. Se crea, entonces, el dilema de considerar a los intermediarios como extensiones de su compañía, como clientes o como socios.

En consecuencia, un emprendedor tiene la posibilidad de comercializar directamente sus productos o servicios o buscar canales que faciliten esta labor. Un "helado orgánico" se puede vender directamente a consumidores finales mediante puntos de venta propios, vendedores ambulantes, teléfono e Internet; a distribuidores de este tipo de productos y/o almacenes o supermercados (no son excluyentes, siempre y cuando no creen conflictos entre ellos). También cabe la posibilidad de llegar al mercado institucional (hoteles, colegios, universidades, restaurantes, etc.). Estas decisiones pueden ser determinantes en el éxito del proyecto y en encontrar nuevas maneras de llegar al mercado objetivo; se pueden constituir en valores diferenciales.

## ► Programas de precio

El precio de un nuevo producto es muy importante porque en últimas determina si éste es adquirido o no, independientemente de los valores agregados que proporcione, ya que se trata de un problema de beneficio–valor, es decir, de la cantidad de dinero que las personas están dispuestas a pagar para obtener lo ofrecido. El helado puede ser muy bueno y práctico, pero si es muy caro no se vende y si es muy barato, se desconfía de su calidad.

Por lo tanto, su determinación influye directamente sobre el nivel de demanda, el posicionamiento deseado, el nivel de diferenciación y debe ser compatible con los otros componentes de la estrategia utilizada. Pero desafortunadamente muchas veces se toman decisiones de precio sólo considerando los costos o los usados por los competidores, desconociéndose todo lo demás.

En términos generales, las empresas deben comenzar fijando objetivos de precios (utilidades, ventas, participación, imagen, etc.) y analizar los factores que influyen en su determinación (demanda, precio esperado, competencia, elasticidad, canales, comunicaciones, etc.), para a partir de ello especificar las políticas y estrategias de precio.

Uno de los aspectos más delicados dentro de la gestión de mercadeo es la fijación de precios; en este proceso es vital entender la coherencia interna y externa del precio.



<p><b>Coherencia interna</b> —●</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Costos</li> <li>• Beneficio</li> </ul>	<p>Que cubra los costos del producto y su comercialización y que genere beneficios de acuerdo a las expectativas de los socios</p>
<p><b>Coherencia externa</b> —●</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Competidores</li> <li>• Demanda</li> <li>• Posicionamiento</li> </ul>	<p>Que a su vez tenga relación con los precios de la competencia, la disponibilidad de pago de la demanda y el posicionamiento buscado</p>

En general, al fijar los precios es importante contemplar otros objetivos tales como:

- **Ampliar el mercado.** Reducir precios para que aquellos que por capacidad de pago no han accedido al producto lo hagan y sean clientes.
- **Incrementar la prueba del producto.** Reducir los precios para motivar la prueba del producto dado su costo inferior.
- **Defensiva a la competencia.** Como respuesta a una variación de precios de la competencia u otra acción ofensiva por parte de los competidores.
- **Evitar la entrada de competidores.** Bajar los precios para que a los nuevos competidores se les dificulte ingresar a competir en el mercado; es decir, generar o incrementar barreras de entrada.
- **Reforzar la ventaja competitiva.** Si la ventaja competitiva de la empresa se basa en ser líder en costos, la reducción de precios refuerza su ventaja.

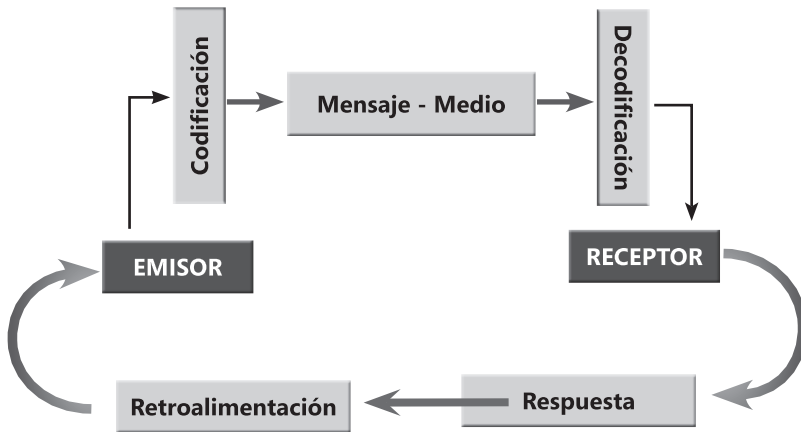
- **Recuperación de la inversión.** Subir los precios para recuperar en el menor tiempo la inversión hecha.
- **Consolidar un posicionamiento.** Subir o bajar los precios de acuerdo a la percepción que se quiere crear en los clientes.
- **Aprovechar monopolio.** Mantener precios relativamente altos debido a la ausencia de competidores.
- **Aprovechar la vida corta del producto.** Si el producto tiene una vida corta fijar precios altos para obtener mayor beneficio.
- **Aprovechar la protección de patentes.** Aprovechar la protección de una patente para mantener precios premium.

Algunos "tips" sobre los programas de precio tienen relación con los descuentos, tan propios de nuestra cultura. Muchas veces no se pregunta cuánto cuesta, sino qué descuento se va a hacer. También aún funcionan los precios fraccionados (\$59.90).

## ► Programas de Promoción

La promoción o comunicaciones (para no confundirlas con los tradicionales descuentos de productos) tienen una gran incidencia en la aceptación o rechazo de un producto. Para comercializarlo no basta ofrecerlo a un precio atractivo a través de un canal adecuado; es preciso dar a conocer la oferta, poner de manifiesto las cualidades y beneficios para los clientes potenciales y estimular la demanda con argumentos pertinentes.

La comunicación en general es un proceso en el cual intervienen los siguientes elementos: emisor, quien envía el mensaje; codificación, proceso de expresión; mensaje, símbolos transmitidos; medio, vías utilizadas; decodificación, interpretación; receptor, destino; respuesta, reacciones; y retroalimentación, respuestas recibidas.



▲ Figura 12. El proceso de comunicación

Para una comunicación efectiva hay que comenzar con una clara determinación de los receptores, que pueden ser los clientes potenciales, distribuidores, decisores, influyentes, etc. Eso determina qué decir, cómo decirlo, cuándo, dónde y quién lo dice. También interesa mucho el tipo de respuesta deseada: información, conocimiento, agrado, preferencia, conocimiento o compra.

Una vez definidos los aspectos anteriores, se puede desarrollar el mensaje en términos de contenido, estructura y formato. Para esto es decisiva la argumentación, es decir,

beneficios esperados, motivadores y estímulos racionales y emocionales. Algunos aspectos a considerar son:

- ¿A quién está dirigida?
- ¿Qué se desea comunicar?
- ¿Cómo se comunica?
  - Medios
  - Fórmula AIDA (Atención, Interés, Deseo, Acción)
  - Argumentación, diferenciación
  - Estilo, tono, presentación, orden
  - Claridad, convincente, motivador
- ¿Qué respuestas se esperan?

Existen varias formas alternativas por las cuales se puede expresar esa comunicación. Hoy se habla de medios tradicionales de comunicación, denominados *sobre la línea* (traducción literal de *Above The Line*, conocido por sus siglas ATL) y *Below The Line* (debajo de la línea, más conocido por su acrónimo BTL). Esta última es una técnica de marketing consistente en el empleo de formas de comunicación no masivas dirigidas a segmentos específicos; emplea medios tales como el *merchandising*, eventos, medios de difusión no convencionales, promociones y marketing directo, entre otros.

La *comunicación masiva o publicidad* son mensajes impersonales dirigidos a través de medios publicitarios (radio, cine, prensa, televisión, revistas, vallas, etc.). Algunos objetivos de la publicidad pueden ser: hacer conocer el producto, recordatorio, cambiar o reforzar actitudes, construir imagen, cambiar percepciones y creencias y obtener respuestas.

La *venta personal* se refiere al contacto directo establecido por un representante de la empresa (vendedor, asesor comercial, ejecutivo de cuenta, etc.) con el cliente potencial, tema que se verá en el siguiente capítulo.

El *mercadeo directo* puede ser definido como un sistema interactivo de marketing que utiliza uno o más medios para conseguir una respuesta medible y/o una transacción comercial en un punto determinado. Este concepto abarca todos aquellos medios de comunicación destinados a crear una relación interactiva con un detallista individual, una empresa, cliente, un consumidor final o un contribuyente a una causa determinada.

También se puede destacar el *merchandising*, que ayuda a que los productos se presenten y ofrezcan mejor al cliente, obteniendo mayor rentabilidad con la inversión hecha en los establecimientos y provocando una mayor demanda lo que significa rotación, eficiencia y mayor frecuencia de compra. Esta técnica, que surgió en los supermercados y almacenes de departamentos, se puede aplicar a cualquier empresa que reciba y atienda público, por lo tanto es muy importante en los nuevos productos, tanto tangibles como intangibles. El *merchandising exterior* tiene que ver con aspectos tales como: accesibilidad física, accesibilidad psicológica, fachada del establecimiento, publicidad exterior y escaparates o vitrinas; y el *merchandising interior* con exhibición, ambientación, limpieza, señalización, mobiliario, iluminación, ventilación, colores, desplazamientos y otros.

Otra forma de comunicación útil para los emprendedores son las promociones, que se refieren al conjunto de actividades para impulsar las ventas de un producto o servicio por parte del intermediario (mayorista o detallista) y del consumidor o usuario. Éstas pueden ser de dos tipos, según se orienten al intermediario mismo o al cliente. Entre las primeras tenemos: más producto, descuentos, publicidad compartida, exhibiciones, regalos, premios, etc. Las dirigidas al cliente pueden ser muestras, obsequios, demostraciones, cupones, rebajas, más contenido, 2 por 1, concursos, sorteos, etc.

Las *relaciones públicas* buscan influenciar las actitudes y resaltar la imagen de una organización y eventualmente del nuevo producto a través de varios medios como publicaciones, eventos, conferencias, patrocinios, etc.

Asimismo, las relaciones públicas se pueden relacionar con el llamado marketing de boca a boca, también denominado *Buzz* en inglés, que categóricamente en algunos casos es determinante: en cerca del 70% de los casos la elección de un médico depende de eso, así como más del 50% de las personas eligen una nueva película por ello; igual cosa sucede con computadores, carros o televisores.

Especial mención le cabe al *eBusiness*, del cual a menudo se piensa que simplemente significa comprar y vender productos y servicios a través de Internet. En realidad la práctica del *eBusiness* no se limita a Internet ni implica únicamente el comercio en línea. El *eBusiness* conlleva al uso estratégico de tecnologías de comunicación e información (entre ellas, Internet) para interactuar con los

clientes, clientes potenciales y socios a través de diversos canales de comunicación y distribución. Al proporcionar la posibilidad de recopilar y gestionar información desde estas actividades multicanal, el eBusiness permite a las organizaciones obtener el máximo valor de cada interacción y mejorar constantemente la calidad de la experiencia del cliente.

Además, hay que tener presente que no sólo se trata de comunicaciones externas, sino que resulta muy importante mantener comunicaciones con los colaboradores, en lo que a veces se denomina marketing interno.



▲ Figura 13. Comunicaciones externas e internas

Cabe destacar que las empresas deben manejar una estrategia integral de comunicaciones, ya que de esta forma se logra la sinergia entre todos los medios y elementos utilizados, teniendo objetivos claros, definidos y cuantificables unidad de campaña, criterios, argumentos y beneficios ofrecidos. Esto es válido para la comunicación interna y externa.

Las variables del marketing operativo, producto, precio, distribución y comunicaciones, se pueden manejar de forma independiente pero coordinada, ya que tiene que existir correspondencia entre ellas. Por ejemplo, si se posiciona un producto con una imagen de exclusivo, su empaque, precio y distribución deben estar de acuerdo con eso.

## ► Plan de marketing

Para que la empresa sea exitosa, aparte de una organización adecuada, buenos procesos productivos, adecuado manejo del personal, y otros aspectos, es fundamental contar con dos aspectos básicos:

- Que sus productos o servicios estén orientados realmente a satisfacer las verdaderas necesidades y expectativas de los clientes.
- Un plan de marketing que defina las estrategias y responsabilidades, con el fin de implementar los programas de acción para lograr los resultados deseados.

Se trata de un plan de acción que precise objetivos y medios para llevar a la práctica todos los elementos y claves señaladas en los capítulos anteriores. El *plan de marketing* puede ser definido como un mecanismo para integrar y coordinar las variables, indicando metas, acciones y presupuestos. Es una herramienta de trabajo dirigida hacia resultados específicos esperados, determinando cómo estos pueden lograrse, permitiendo delegar funciones, coordinar esfuerzos, programar recursos para optimizar resultados y servir además de referencia y control.



Varias razones avalan la necesidad de elaborar un plan de marketing para el lanzamiento de una nueva empresa. Entre ellas, tenemos las que se indican a continuación:

- Coordina los varios programas que son necesarios para la introducción del producto.
- Sirve como instrumento para revisar y asignar recursos entre los programas específicos.
- Permite evaluar el progreso para alcanzar los objetivos y metas, fijando pautas y desarrollando acciones correctivas.
- Se constituye en una base de regulación indicando el nivel de desempeño alcanzado.

Los objetivos del plan de marketing deben expresarse en términos específicos en cuanto a tiempo y nivel, y generalmente tienen que ver con participación en el mercado, volumen de ventas y rentabilidad.

Cada empresa desarrolla su propio método o esquema de acuerdo a sus características; sin embargo, existen dos clases de datos de entrada para el proceso que deberían ser parte de cualquier plan: un análisis de la situación y los objetivos de desempeño esperados.

Una vez realizado el diagnóstico estratégico, tanto de capacidades y recursos internos como externos, se puede hacer una clara determinación de objetivos que se esperan lograr, objetivos que deben ser concretos, cifrados, fechados, coordinados y compatibles, y que se deriven del análisis de la situación.

Estos objetivos se establecen generalmente sobre ventas esperadas, es decir, una medida expresada en términos cuantitativos del impacto que el emprendedor quiere lograr con el nuevo producto, en un mercado concreto y en un lapso de tiempo definido. Esto puede medirse en cifras de venta, en unidades monetarias, unidades físicas, número de contratos o servicios brindados, y en cuotas de mercado (participación). También se pueden establecer en función de la rentabilidad esperada, aunque este tipo de objetivos es un poco más complejo ya que implica un examen detenido de la relación costos/volumen, capacidades de producción o servucción e inversiones a recuperarse en un tiempo extendido. Incluso puede haber objetivos relacionados con posicionamiento, recordación o percepciones.

Determinados los objetivos, se toman decisiones de cómo posicionar los productos en el mercado y la ventaja diferencial que tendrán; el posicionamiento designa la imagen de un producto en relación con productos de competencia y de otros que vende la misma empresa, y la ventaja diferencial es cualquier característica de la organización o marca que el público considera conveniente y distinta.

Posteriormente se seleccionan los *mercados meta*, se analiza la *demand del mercado* y se diseña una *mezcla de marketing estratégico*. Esta es la combinación de un producto, como se distribuye, como se promueve y su precio. Estos elementos van a satisfacer las necesidades del mercado meta y cumplir los objetivos del marketing. Tales elementos son: producto, precio, distribución y comunicaciones.

En el marketing se toman *decisiones estratégicas* que se relacionan con el qué, dónde, cuándo y por qué, o sea, estrategias producto–mercado competitivas y empresariales, y *decisiones tácticas* que tienen que ver con el cómo, es decir, el marketing operativo (*marketing mix*).

Las *estrategias* establecen las acciones específicas para lograr esos objetivos y metas; nos dice qué va a hacerse, cuándo y dónde se trabajarán las variables de producto, precio, distribución y comunicaciones. Esas estrategias se llevan a cabo por medio de programas concretos que coordinan elementos, tácticas y medios que determinan la acción.

El *presupuesto* es la traducción de ese plan de marketing en cifras que cuantifican los gastos necesarios para el logro de los objetivos y metas propuestas. Los responsables de las diferentes actividades describen las necesidades financieras para lograr los objetivos establecidos; estos requerimientos son estudiados y se coordinan con otras unidades y funciones relacionadas y, en un proceso de negociación de doble vía, finalmente se establece un común acuerdo.

Los costos de mercadeo incluyen todos aquellos gastos que hay que incurrir al tomar el producto y llevarlo a manos del cliente. Muchos costos podrían tomar parte de actividades que no necesariamente están incluidas en el plan, pero que son factores de costos disponibles para el mercadeo. Por ejemplo, hay costos relacionados con obtener pedidos (venta, publicidad, promociones, empaques, etc.) y otros para el cumplimiento de esos pedidos (despacho, inventario, facturación, servicio, etc.).

También es primordial instaurar indicadores de logros que producen información para analizar el desempeño y verificar el cumplimiento de los objetivos en términos de resultados.

En resumen, el emprendedor debe desarrollar un plan operativo que contemple:

1. **Propósito:** qué queremos lograr.
2. **Datos básicos:** dónde estamos y cómo llegamos.
3. **Oportunidades:** posibilidades del mercado.
4. **Amenazas:** problemas externos.
5. **Debilidades:** aspectos negativos internos.
6. **Fortalezas:** aspectos positivos internos.
7. **Objetivos:** hacia dónde queremos y podemos ir.
8. **Metas:** objetivos cuantificados y parcialidades.
9. **Estrategias:** acciones por ejecutar para alcanzar los objetivos y metas.
10. **Tácticas:** actividades concretas para llevar a cabo las estrategias.
11. **Presupuestos:** costos de ejecución de las estrategias y tácticas.
12. **Proyecciones:** qué vamos a lograr en volúmenes de venta y beneficios.
13. **Controles:** cómo verificar el comportamiento del plan.

# 7

## Venta y servicio para tener clientes satisfechos y leales



- La venta personal
- Atención y servicio al cliente
- Clientes externos e internos (colaboradores)
- Descuido de clientes externos
- Marketing relacional
- En busca de la lealtad de los clientes
- ¿Cuáles son, entonces, las claves del éxito?



El tema de la venta es una cuestión vital ya que a menudo constituye una de las carencias manifiestas del emprendedor, que no tiene los elementos y criterios para vender o dirigir vendedores, además de la atención, servicio y fidelización de clientes, ya que el objetivo del marketing no es sólo vender, sino ganar y mantener clientes satisfechos.

### ► **La venta personal**

A menudo los emprendedores realizan cuidadosamente su planeación estratégica, se preocupan por la calidad total, por los procesos productivos, incluso hacen interesantes planes de mercadeo, pero descuidan la parte de ventas operativas, olvidando que muchas veces todo lo anterior es sembrar y que normalmente se cosecha con la venta personal propia o de otros.

En efecto, en la gran mayoría de los casos (y en casi todo tipo de empresas), el que cierra un negocio es el vendedor (representante, asesor comercial, ejecutivo de venta, o como queramos llamarlo). Esto, que resulta evidente en los productos industriales de alto costo o servicios, también ocurre en los productos de consumo masivo, ya que –por ejemplo– para que un detergente esté en el supermercado o la tienda, previamente debió mediar un vendedor que convenciera a ese almacén de tenerlo, codificarlo y exhibirlo.

Los clientes actuales y potenciales esperan, necesitan y exigen alguien que les ayude a comprar, identificando sus verdaderas necesidades, deseos y expectativas, que demuestre su capacidad para ayudarles a resolver su proble-

ma de compra, brindándoles confianza, seguridad e interés, destacando los beneficios que satisfacen plenamente sus necesidades y proporcionándoles ayuda a los clientes para que decidan correctamente.

Ese proceso de venta se inicia mucho antes de estar en presencia de un cliente y termina mucho después; es decir, hay actividades antes (preventa), durante (entrevista de venta) y después (postventa y servicio). Las actividades antes se refieren a la planeación, organización y acercamiento.

Antes	Durante	Después
Planificación Organización Acercamiento	Ambientación Investigación de necesidades Presentación Manejo de objeciones Cierre	Entrega Postventa Servicio

▲ Figura 14. El Proceso de Ventas

La planeación es ordenar el trabajo paso a paso de acuerdo a los objetivos, con la finalidad de reducir al mínimo los riesgos y aprovechar los recursos, además de registrar información sobre clientes, mercado y competencia. Contempla, entre otros, los siguientes aspectos: identificar metas concretas, describir y analizar segmentos, calificar prospectos, determinar herramientas, delimitar tiempos y ordenar rutas.



*El organizar* se refiere a la elaboración y disposición de los recursos que se requieren y busca reducir el tiempo y el esfuerzo que requiere la labor de ventas mediante la utilización de herramientas específicas de trabajo que ayuden a convertir la planeación en ejecución. El acercamiento consiste en programar la entrevista de ventas y se da cuando el vendedor logra hablar o ponerse en contacto con el cliente.

*La entrevista de venta* es la comunicación que el emprendedor o vendedor establece con el cliente para satisfacer sus necesidades a través de su oferta y tiene como objetivo captar su atención, analizar con él la conveniencia de adquirirlo y facilitar su decisión de compra. Esa entrevista, ya sea que el cliente nos visite o nosotros lo visitemos, pasa por unas etapas bien definidas: *ambientación, investigación de necesidades, presentación, manejo de objeciones y cierre.*

La ambientación es romper el hielo inicial, creando y manteniendo un clima agradable. Hay un viejo dicho que dice que nunca hay una segunda oportunidad para dar una primera buena impresión y eso en ventas es clave. Tiene que ver con la forma de expresarse (verbal y corporal), el saludo, la organización del material, el grado de cortesía e incluso el tener una actitud positiva de manera natural y espontánea.

Después viene la investigación o confirmación de las verdaderas necesidades, deseos y expectativas de los clientes. Para ello se hacen preguntas generales, específicas y exploratorias. El emprendedor o vendedor no puede co-

menzar a “vender” sin antes conocer lo que el cliente pretende.

La presentación es la argumentación para persuadir y convencer al cliente potencial. Se comienza cuando se haya captado la atención, se perciba un ambiente de empatía y se conozcan las verdaderas necesidades del cliente, y se trata de una exposición clara, coherente y en el lenguaje del cliente, que relacione necesidades con beneficios; no son discursos ni monólogos, sino un diálogo. Es hablar de las características (algunas particularidades de un producto), traducirlas en ventajas (describir cómo se puede usar esa característica) y explicitar cómo éstas significan beneficios (cómo pueden ayudar al comprador).

Un vendedor puede estar ofreciendo una grifería y dice, como gran argumento, que ésta cierra con un cuarto de vuelta cosa que le dice poco al comprador. Pero si le explica que esa característica le permite ahorrar agua, se trata de un claro beneficio.

Aun cuando las objeciones pueden aparecer en cualquier momento, lo natural es que comiencen durante o después de la presentación. Para el cliente es su forma de expresar temor, inseguridad, ignorancia o falta de información; para el vendedor es una posibilidad de conocer la reacción del cliente ante la oferta, descubrir motivos de compra, poner en evidencia las ventajas frente a la competencia y provocar el deseo de adquisición. La actitud que conviene asumir ante las objeciones son: escucharlas atentamente y demostrar interés, intentar que comprenda sus planteamientos pero no tratar de imponérselos, considerar las objeciones como una

ayuda para la venta y no como un obstáculo, transformándolas así en argumentos. Recuerde que un cliente que objeta está generalmente cerca del cierre.

A partir del clima adecuado, de las necesidades identificadas, de las características y beneficios personalizados bien expuestos y asimilados, pensamos que el cliente está maduro para tomar una decisión y le ayudamos dándole el apoyo que necesita, sin forzarlo para el cierre. Incluso existe algo que se denomina señales de compra, que se manifiestan a través de preguntas, actitudes no verbales (gestos, sentimientos, posturas corporales) y acciones (solicitudes, cifras, etc.)

La postventa, aspecto muchas veces descuidado, es de vital importancia, ya que el objetivo último no es sólo vender (cerrar el negocio), sino ganar y mantener clientes. Esto se relaciona con la entrega, el seguimiento e inclusive la obtención de referidos, además de la atención y servicio requerido, tema que se desarrolla a continuación.

## ► **Atención y servicio al cliente**

El comprador de hoy es muy diferente; más capacitado, mejor informado y mucho más exigente, pide un precio justo y calidad. Es un cliente que requiere una atención más personalizada y directa. Pero muchos empresarios parecen no asumirlo todavía y gastan mucho tiempo, dinero y esfuerzo en conseguir nuevos clientes, y en este afán, olvidan, descuidan y pierden a los clientes actuales.

Incluso cuando se cree tener un cliente fiel, dejamos de ocuparnos de él por considerarlo "seguro" y se termina mal-

tratándolo (“esta oferta es sólo para nuevos suscriptores”). Por otra parte, los costos de cambiarse son cada vez menores y es relativamente sencillo irse con la competencia. El que nos estén comprando no significa que esas personas estén satisfechas; tal vez por ahora no tienen otra opción. Estudios señalan que cerca del 90% de los clientes no volverán si reciben un mal servicio y el 83% de los clientes se cambia sin protestar, ¡y sabemos que un cliente insatisfecho lo comenta por lo menos con doce personas!

Estas razones han llevado a un cambio de enfoque, al existir una preocupación mayor por la atención y servicio que recibe un cliente, reconociendo que éste no depende de nosotros, sino que nosotros dependemos de él; que no se le hace un favor al servirle, sino que él nos hace el favor de darnos la oportunidad de servirle.

A veces se habla de *atención y servicio* como si fueran lo mismo o una sola unidad; sin embargo, son conceptos diferentes. La atención es la relación interpersonal amable y cordial y el servicio incluye los procesos, asesoría, ayuda e información que le podamos brindar a un cliente. Servicio es el conjunto de acciones, procesos y ejecuciones que el cliente espera, además del producto básico, como consecuencia del precio y la imagen; va más allá de la atención y se relaciona con prestaciones y actividades antes, durante y después de una relación comercial.

Ambos son muy importantes, pero no se trata sólo de ser atentos. El cliente paga por un resultado y no por una sonrisa, por una solución y no por un trato afectuoso. A veces

se le ha dado más prioridad a la relación personal y se ha olvidado el objetivo final: su satisfacción.

Para llevar a la práctica esto es necesario implementar una gestión deliberada, transformándose en una filosofía que inspire a los emprendedores, que se convierta en una auténtica cultura empresarial, pero que tiene que traducirse en una estrategia para hacerla una realidad.

- **Filosofía:** que integra a todos en la organización, en la búsqueda permanente de la satisfacción del cliente, tanto interno como externo, basándose en esquemas de gerencia participativa, trabajo en grupo y procesos.
- **Cultura:** que hace sentir, pensar y actuar en función del cliente; esto es, que cada empleado de la empresa realmente quiera prestar un servicio de calidad y lo demuestre en todas sus acciones.
- **Estrategia:** diseñada para satisfacer mejor que sus competidores las necesidades y expectativas de los clientes externos.

## ► **Clientes externos e internos (colaboradores)**

Un trabajo cumple su objetivo en la medida en que le presta un beneficio o es útil a alguien. Ese alguien que utiliza nuestros productos/servicios es el cliente, persona con sentimientos y expectativas, que merece un trato digno y respetuoso.

Todos tienen clientes y el propósito es satisfacer sus deseos y necesidades, para su bien y el de la organización. Dependiendo del tipo de trabajo que se realice, se habla de

dos tipos de clientes: los internos, que son todos los colaboradores de la empresa, y los externos, que son personas ajenas a la organización. Ciertamente ambos con necesidades, deseos, problemas y expectativas a considerar.

Por esta razón, es complicado comenzar a examinar la idea de complacer a los clientes finales (externos) hasta cuando no se tengan colaboradores satisfechos, capacitados, motivados y comprometidos; por eso es primordial utilizar también un *marketing interno*, que busca, entre otras cosas, precisamente el comprometer y animar a los colaboradores a desempeñar bien su función de atención al cliente, buscando un mayor involucramiento en los objetivos estratégicos de servicio al cliente.

¿Y quién es el cliente externo? Unas cuantas frases, que muchas veces aparecen en la misiones o principios corporativos predicán:

- Es la persona más importante para nuestra organización, ya sea en persona, por carta o a través del teléfono.
- El cliente no interrumpe nuestro trabajo, ya que es precisamente el objeto del mismo.
- El cliente no es alguien con quien discutimos o a quien engañamos.
- Un cliente es una persona que nos expone sus deseos y sus necesidades; nuestro trabajo debe consistir en satisfacerlo, para su bien y el nuestro.
- El cliente es una persona esencial de nuestro negocio, no es ningún extraño.
- El cliente no es sólo dinero. Es un ser humano con sentimientos y merece un tratamiento respetuoso y digno.

- El cliente requiere la atención más comedida que podamos brindarle.
- El cliente es quien paga el salario de todos.
- Las empresas, si no tienen clientes externos, dejan de existir.

Naturalmente eso no significa que, como a veces se señala, el cliente tenga siempre la razón. Puede estar equivocado (por mala información, prejuicios, interpretaciones o apreciaciones). Lo importante es cómo se lo hacemos saber. Hay que ver al cliente como un aliado y hacerlo sentir parte de la organización en una relación gana-gana.

Pero hay empresarios que todavía piensan que el cliente externo es ese individuo caprichoso y exigente que tienen que aguantar para que entre dinero y la empresa pueda continuar funcionando, y que cliente interno es esa persona irresponsable y perezosa que tienen que supervisar estrechamente para que haga lo que debe hacer, olvidando que el cliente externo es la razón de ser de la empresa (debemos conocer sus necesidades y expectativas, haciendo todo lo posible por satisfacerlas, generando su lealtad) y que el cliente interno es una persona muy importante en la organización, y que del apoyo y estímulo brindado por el emprendedor depende que esté motivado, capacitado y sea eficiente.

## ► **Descuido de clientes externos**

Corrientemente se consideran dos tipos de estrategias empresariales: ofensivas (nuevos clientes) y defensivas (clientes actuales). La primera busca ampliar el mercado mediante más participación, nuevos usuarios o más

frecuencia de uso. La defensiva, en cambio, se centra en mantener el mercado incrementando satisfacción, logrando fidelidad, creando barreras contra el cambio y transformando compradores en clientes.

Se podría pensar que la principal razón de pérdida de clientes son los productos o precios; sin embargo, estudios han demostrado que éstas no son las verdaderas causas. Casi el 70% de los clientes perdidos se debe a mala atención y servicio, no sólo del personal de ventas, sino por cualquier persona de la organización. Además, se dice que el negocio promedio no tiene noticia de cerca del 90% de sus clientes descontentos.

Algunos clientes, tal vez la minoría, se queja cuando algo no va bien. Los otros simplemente no vuelven nunca. Por ello siempre se dice: si está satisfecho por favor dígaselo a sus amigos; si no, hable con nosotros. Pero desafortunadamente la gran mayoría no nos dan esa oportunidad.

Los emprendedores y sus colaboradores no sólo deben manejar las quejas, algo trascendente, sino establecer comunicaciones con el cliente. Ello implica un cambio de actitud, donde no se trata sólo de manipular el problema logrando que el cliente se calme, sino investigar dónde se encuentra y resolverlo. Por eso hay que desarrollar comunicaciones sistemáticas, mezcla de actividades iniciadas por el cliente y la empresa con énfasis en la excelencia, respondiendo a las expectativas de los clientes más exigentes y no promedios.



Podemos afirmar que existen cuatro niveles típicos de relaciones con el cliente:

- **El mínimo indispensable:** es estrecharle la mano y decirle gracias.
- **El reactivo:** que dice "si algo anda mal, no dude en llamarme".
- **El responsable:** llamar para cerciorarse si todo marcha bien.
- **De relación total:** de comunicación permanente y desarrollo conjunto.

Si alguien tiene un trato comercial con el emprendedor, nunca se debe perder esa relación. Además del servicio, hay que establecer vínculos duraderos con los clientes, como veremos más adelante.

Esto crea barreras contra el cambio. La primera vez que usted pide una pizza a domicilio, tiene que dar toda la información en detalle, dirección, ubicación, etc. La segunda vez, con sólo el número telefónico ellos tienen todo. Qué ocurre: por comodidad el cliente continúa solicitando el producto en el mismo lugar e incluso deja de cotizar precio.

Para saber cómo está, qué piensan los clientes o cómo logra satisfacer sus necesidades y expectativas, hay que escuchar la voz del mercado. ¿A quiénes escuchar? A los clientes actuales, empleados, clientes de la competencia, clientes inactivos, clientes perdidos y no compradores. ¿Cómo escucharlos? Haciendo investigaciones de mercado periódicas, tanto cualitativas como cuantitativas, que nos

den información objetiva, completa y oportuna, que facilite la elaboración de planes y toma de decisiones.

Escuchar la voz del mercado tiene numerosas ventajas tales como: determinar los atributos clave buscados, conocer el grado de satisfacción, identificar servicios adicionales, evaluar el desempeño, saber qué mejorar, incrementar la buena voluntad, definir necesidades, deseos y expectativas y, por supuesto, diseñar la estrategia de servicio.

## ► **Marketing relacional**

Como producto de estas consideraciones se plantean nuevas formas de hacer marketing. Una de ellas es el relacional, que ha sido definido como el proceso social y directo de establecer y cultivar relaciones con los clientes, creando vínculos con beneficios para cada una de las partes.

Algunos autores le llaman *marketing uno por uno* para referirse a algo similar. Se relaciona con un cliente por vez en lugar de concentrarse en la participación en el mercado y nutre esas relaciones por medio del marketing relacional.

Todo ello nos lleva a pensar en la necesidad de un verdadero enfoque del servicio, entendido como una manera de pensar y actuar de la organización. Es volcar la empresa hacia el cliente interno y externo, creando y manteniendo una cultura y actitud del servicio, garantizando que cada contacto con el cliente sea óptimo.

Para lograrlo se desarrolla una estrategia del servicio, que parte de un diagnóstico, diseño de estrategias, ejecución (entrenamiento, divulgación, compromiso e implementa-

ción), evaluación (eficiencia y eficacia) y un mejoramiento continuo; pero no se trata de implantar modelos, muchas veces elaborados en otras realidades y que generalmente no funcionan con nuestra idiosincrasia, sino establecer creativamente una estrategia adaptada a nuestras empresas y clientes.

Sin embargo, en este punto se hace necesario poner a consideración dos aspectos sobre los cuales vale la pena reflexionar, ya que podrían distorsionar los objetivos buscados con el servicio: "tratar de conservar todos los clientes" y "lograr una satisfacción del cliente en un ciento por ciento". En efecto, no todo cliente es tan valioso para una empresa como para retenerlo a cualquier precio; algunos podrían costarle muy caro, por lo que se requiere un análisis de rentabilidad de la base de clientes.

En todo caso, el objetivo es ofrecer un paquete de servicios razonablemente mejor, no confundiendo los requisitos mínimos, con los que se logra proporcionar realmente el valor (recordar que una vez que la competencia logra copiar la oferta, ésta se convierte en requisito mínimo). El requisito mínimo es dar respuesta a las expectativas básicas y es lo esencial para competir. Los valores agregados aumentan el beneficio, van más allá de las expectativas, reciben reconocimiento y generan la diferencia competitiva.

No olvide que el que le estén comprando a una empresa no significa que los clientes estén satisfechos. Tal vez, por ahora, no tienen otra alternativa y, cuando la tengan, puede ser muy tarde para reaccionar.

Pero eso es una primera etapa, mínima y necesaria, para fidelizar a los clientes. Si deseamos lograr realmente clientes satisfechos, leales y rentables debemos ir más allá de un trato amable y se tiene que trabajar conjuntamente con ellos para establecer asociaciones que superen los intercambios tradicionales. Se dice que es cinco veces menos costoso conservar un cliente que conseguir uno nuevo y que las empresas pueden mejorar sus beneficios considerablemente (entre un 25% a un 85%) sólo reduciendo la deserción de clientes.

### ► **En busca de la lealtad de los clientes**

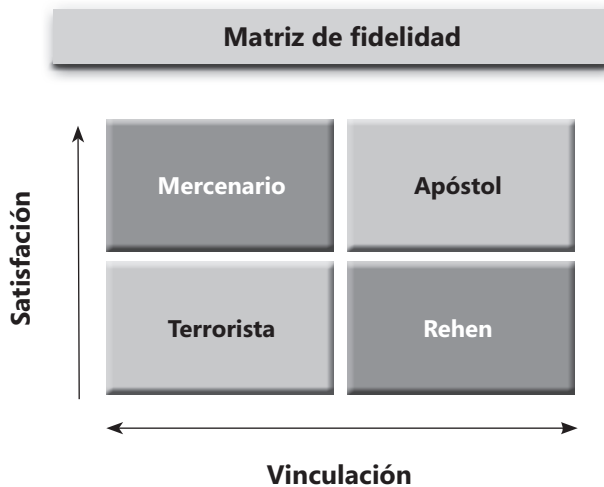
El cliente es la base de las empresas, que para ser competitivas y crecer con rentabilidad deben adaptarse a sus necesidades y expectativas, pero no generales ni promedio, sino conociendo a cada una de ellas individualmente, en el marketing uno por uno, cuyo objetivo es precisamente satisfacer y fidelizar los diferentes clientes, estableciendo, cultivando y creando vínculos con beneficios para el mantenimiento y explotación de esa relación. ¿Y cómo se logra esto? Mediante dos elementos: *gestión de bases de clientes* y *gestión de la lealtad*.

*La gestión de bases de clientes* es conocer el mercado, escuchar su voz y sistematizarla, en lo que algunos llaman C.R.M. (*Customer Relationship Management*), por medio del cual se hace uso de la tecnología de la información para conocer mejor a los clientes, integrando y actualizando permanentemente datos y conocimientos de éstos por parte del negocio. Mientras más sepamos de nuestros clientes, será más fácil saber lo que necesitan, quieren y esperan, en términos de surtido de productos, ambientación, aten-

ción, etc., además de establecer ofertas y comunicaciones directas personalizadas.

*La gestión de la lealtad* se logra con buenas comunicaciones hacia los colaboradores (clientes internos) para desarrollar una cultura y actitud de servicio, y hacia el cliente externo, en una buena comunicación interactiva en ambos sentidos, personal, por correo, teléfono o Internet, no sólo para conocer su nivel de satisfacción sino para establecer y determinar sus verdaderas necesidades y expectativas, naturalmente con la excelencia en la calidad del servicio.

Si una empresa desea clasificar a sus clientes y medir el grado de satisfacción y de relación que se ha establecido con ellos, podemos llegar a una interesante matriz que nos muestra los diferentes tipos de clientes en cuatro cuadrantes: *terroristas*, aquellos que hablan mal de la empresa porque no están satisfechos y tampoco hemos logrado establecer vínculos con ellos; los *mercenarios*, que están satisfechos pero no hay relación establecida con ellos, por lo tanto a cualquier mejor oferta de la competencia se van; los *rehenes*, clientes con los cuales se han establecido relaciones pero no están satisfechos (empresas de Internet, TV por cable, bancos, etc.) y los verdaderos *apóstoles* que hablarán bien y nos recomendarán, ya que están satisfechos y tenemos vínculos estrechos que incluso crean barreras contra el cambio.



▲ Figura 15. Matriz de fidelidad

Este enfoque en realidad no es tan nuevo, ya que se trata de un renacimiento de las prácticas comerciales de la era preindustrial. En efecto, el marketing relacional es lo que han hecho toda la vida los pequeños comerciantes, atendiendo y conociendo a sus clientes personalmente, aconsejándolos sobre los artículos que sabían eran de su preferencia, pero es algo que los grandes negocios se olvidaron y dejaron hace mucho tiempo de hacer.

En estos tiempos ya no hablamos de compradores o usuarios, sino de clientes en el mejor sentido de la palabra. Si alguien tiene una relación comercial con nosotros, debemos incorporarlo a nuestra organización y tratar de no perderlo nunca. El objetivo de la organización no es sólo vender, sino ganar y mantener clientes, y eso sólo se logra mediante el marketing relacional. Hay que tener información sobre sus necesidades, deseos, comportamientos y expectativas y él

debe sentirse especial: una relación con el cliente no existe hasta que el cliente reconoce que existe.

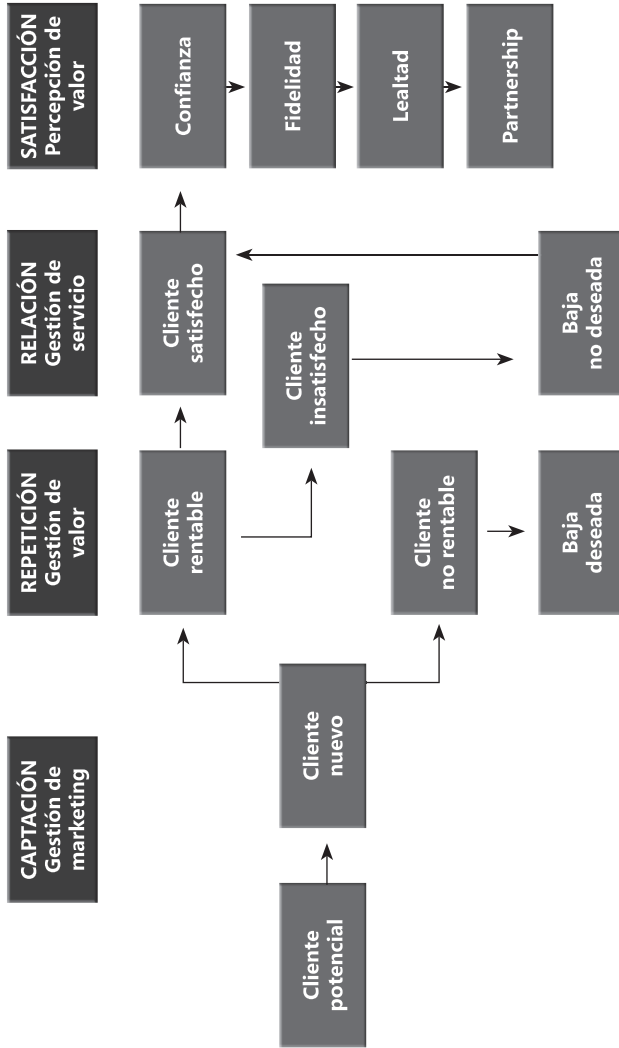
Debe sentir que nos importa, que nos hemos tomado la molestia de ver qué compra y no compra, qué le interesa y cómo servirle mejor. Necesitamos que se sienta querido y de esa forma obtendremos realmente su confianza y fidelidad, cosa que no se logra a través de campañas publicitarias o promociones pasajeras.

A los clientes hay que tratarlos individualmente y de manera diferente, interactuando con cada uno de ellos; eso permite la adquisición de nuevos clientes por referencia positiva y "propaganda boca a boca" (efectiva en cerca del 70% de las compras); el incremento de la utilidad con clientes existentes por mayor frecuencia de compra y ventas cruzadas y la retención de por vida de los clientes más rentables por el aprendizaje mutuo, satisfacción, barreras contra el cambio y programas para incentivar su lealtad.

Definitivamente, si un cliente no siente una empresa como suya, no se le puede fidelizar y si no lo podemos fidelizar no tendremos clientes satisfechos, leales y rentables.

### ► **¿Cuáles son, entonces, las claves del éxito?**

Luego de leer este libro con seguridad usted tiene más elementos y herramientas para encontrar oportunidades de negocio y convertirlas en emprendimientos exitosos. Aun cuando son muchos los factores que contribuyen a esto (y que fueron mencionados a lo largo del libro), se pueden distinguir algunos factores claves:

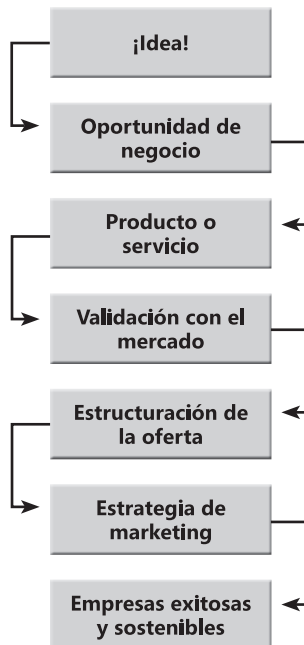


▲ Figura 16. El proceso de marketing



- Antes de aventurarse con una idea de negocio es necesario estudiar su viabilidad para convertirla en una verdadera oportunidad de mercado rentable y sostenible.
- A la hora de desarrollar el producto o servicio busque darle una ventaja diferencial única, apreciada y sostenible, por lo menos durante un tiempo.
- Lo anterior sólo se logra a partir de un conocimiento y entendimiento real y permanente del mercado, los clientes, los consumidores, los usuarios, el entorno, la competencia, etc. Asimismo, se debe ser consciente de las fortalezas y debilidades propias de su empresa.
- Por último, se deben diseñar estrategias y procesos de marketing creativos y efectivos.

Esto se ve reflejado en la siguiente figura, que puede llevar al emprendedor a lograr una empresa exitosa.



▲ Figura 17. El Esquema

Además, para que esas organizaciones sean realmente sostenibles, también se requiere:

- Desarrollar habilidades y competencias que le permitan a la organización “reinventarse” y mantenerse siempre líder, sin depender de un producto o servicio únicamente.
- Auditar, evaluar y hacer mejoramiento continuo.

En otras palabras, saber identificar, crear, desarrollar, satisfacer, mantener, fidelizar y potencializar la relación con los clientes. Para ello el emprendedor requiere no sólo de habilidades de gestión de marketing. En efecto, para mantener una ventaja competitiva se requiere más que tener propiedad sobre productos y servicios difíciles de imitar. Además, es preciso tener capacidades –denominadas dinámicas– que construyan, integren y reconfiguren las habilidades de la organización para enfrentar los cambios en el entorno. Estas capacidades dinámicas se refieren a las destrezas de percibir amenazas y oportunidades, analizando la información disponible y adaptándose exitosamente a las nuevas circunstancias que vayan surgiendo (Dávila, 2009), logrando reinventar la empresa con innovación en productos, mercados, estrategias y comportamientos. Sólo eso le dará una ventaja competitiva real a largo plazo.

La gestión comercial constituye en el fondo un proceso continuo de solución de problemas, toma de decisiones, elaboración de estrategias, mejoramiento de procesos, etc. Toda organización está sujeta a una serie de presiones que la obligan a reaccionar y responder a las nuevas circunstancias en mercados tan dinámicos como los actuales, en épocas de incertidumbre y globalización.

Muchas organizaciones optan por las vías rutinarias, reaccionando como siempre lo han hecho, particularmente de acuerdo a la experiencia, respondiendo equivocadamente a situaciones actuales con soluciones que resultaron en el pasado. El hecho que ayer haya funcionado no significa que seguirá funcionando.

Las compañías de mayor éxito son aquellas que parten de un real conocimiento de las condiciones actuales del entorno, mercado, clientes, competencia y la propia organización. Esto les permite ser creativas e innovadoras para satisfacer en mejor forma las verdaderas necesidades y expectativas de sus clientes, al proporcionarles una oferta mejor que la competencia. La experiencia es valiosa y necesaria, pero debe utilizarse como punto de partida para desarrollar la creatividad.

La empresa que no sea capaz de cambiar, de modificarse a sí misma para adaptarse a las nuevas circunstancias presentes y futuras, corre el riesgo de estancarse o desaparecer. Para evitarlo y, por el contrario, crecer, se requiere de la capacidad de generar cosas diferentes y originales, es decir, de la creatividad, no sólo para solucionar problemas o aspectos que afecten negativamente la compañía, sino para indagar sobre nuevos enfoques de gestión que permitan buscar, construir o aprovechar oportunidades para sobrevivir y progresar.



---

## Bibliografía

- Anzola, S. (2001). De la idea a tu empresa. México: Limusa.
- Bosma, N.; Acs, Z.; Erkkö, A.; Coduras, A. & Levie, J. (2009) Global Entrepreneurship Monitor. 2008 Executive Report. GEM.
- Brightman, J. (2008). "Wii U.S. Installed Base Now Leads Xbox 360 by Almost 2 Million". GameDaily. AOL.
- Chan, W. & Mauborgne, R. (2005). Blue Ocean Strategy. Boston: Harvard Business School Press.
- Dávila, J. (2009). Capacidades dinámicas: un acercamiento a las teorías contemporáneas de la firma. Monografías en Administración N°99. Bogotá: Universidad de los Andes, Facultad de Administración.
- Díaz, M. (2009). Sea empresario de su propio desarrollo. Santo Domingo: Ediciones Corripio.
- Drucker, P. (1954). The practice of management. Harper & Row. New York.
- (1985). Innovation and entrepreneurship: practice and principles. New York: Harper & Row.
- El Tiempo (2008). Baja constante del dólar ha hecho que muchos floricultores liquiden sus negocios. En línea. Disponible en: [http://www.eltiempo.com/colombia/cundinamarca/2008-07-04/-baja-constante-del-dolar-ha-hecho-que-muchos-floricultores-liquiden-sus-negocios\\_4361184-1](http://www.eltiempo.com/colombia/cundinamarca/2008-07-04/-baja-constante-del-dolar-ha-hecho-que-muchos-floricultores-liquiden-sus-negocios_4361184-1)
- Eiglier & Langeard (1989). Servucción. Madrid: McGraw-Hill.

- Jany, N. (2005). Investigación integral de mercados. Bogotá: MacGraw-Hill.
- Kotler, P. (2006). Dirección de marketing. México: Pearson Education.
- Lara, P. y Ortiz, J. (1997). Carlos Ardila Lülle: Cómo me volví rico. Revista Cambio N°207, junio 2.
- Malhotra, N. (2009). Basic marketing research: a decision-making approach. Upper Saddle River, N.J.: Prentice Hall.
- McKnight, T. (2004). Will it fly?: how to know if your new business idea has wings... before you take the leap. London; New York: Financial Times, Prentice Hall.
- Mediratta, B. (2007, October 21). The Google Way: Give Engineers Room. New York Times. Recuperado en la web [http://www.nytimes.com/2007/10/21/jobs/21pre.html?\\_\\_el](http://www.nytimes.com/2007/10/21/jobs/21pre.html?__el) el 4 de Agosto de 2009.
- Metaverso (2010). Second Life vuelve a crecer en el primer trimestre de 2010. [En línea]. Disponible en: <http://www.elmetaverso.com/2010/04/29/second-life-vuelve-a-crecer-en-el-primer-trimestre-de-2010/> recuperado en mayo 2 de 2010.
- Mintzberg, H. (1989). Mintzberg on Management. Inside Our Strange World of Organizations. New York: The Free Press.
- Neergaard, H. & Ulhoi, J. eds. (2007). Handbook of qualitative research methods in entrepreneurship. UK: Cheltenham; MA: E. Elgar.
- Parrish, D. (2009). Camisetas y corbatas. Una guía para los negocios creativos. Bogotá: Universidad Jorge Tadeo Lozano.
- Porter, M. (1996). What is strategy. Harvard Business Review, November–December 1996, Reprint 96608.

- Porter, M. (2008). The five competitive forces that shape strategy. *Harvard Business Review*, 86(1), p. 78-93.
- Prada, R. (2009). *Creatividad e innovación empresarial*. Bogotá: TecnoPress.
- Revista Dinero, (2008). Se agita el mercado hotelero en Colombia. Disponible online en: [http://www.dinero.com/edicion-impresa/especial-comercial/agita-mercado-hotelero-colombia\\_53262.aspx](http://www.dinero.com/edicion-impresa/especial-comercial/agita-mercado-hotelero-colombia_53262.aspx). Recuperado el 14 de febrero de 2010.
- (2010a) ¿Está en sus genes ser un emprendedor? En revista Dinero N° 348, abril 30, p. 54-55.
- (2010b). Ventas virtuales en un mundo real. En Revista Dinero N° 348, abril 30, p. 44.
- Ries, A. y Trout, J. (1990). *La revolución del marketing*. México; Bogotá: McGraw Hill.
- Ronstadt, R. (1985). *Entrepreneurship: text, cases and notes*. Dover, Mass: Lord Publishing.
- Sanabria, R. (2007). *Formulación y Pensamiento estratégico*. Bogotá: Ediciones Uniandes.
- Schiffman y Kanuk (2005). *Comportamiento del consumidor*. México: Pearson Education.
- Schnarch, A. (2009). *Desarrollo de nuevos productos y empresas*. Bogotá: McGraw-Hill.
- Timmons, J. & Spinelli, S. (2007). *The new venture creation. Entrepreneurship for the 21st century*. New York: McGraw-Hill.
- Trias de Bes, F. (2007). *El libro negro del emprendedor*. Barcelona: Empresa activa.
- Varela, R. (2000). *Innovación empresarial*. Bogotá: Pearson Education.
- Vesga, R.; Quiroga, R.; Gómez, L.; Varela, R. & Pereira, F. (2009). *GEM Global Entrepreneurship Monitor: Reporte*

anual Colombia 2008. Bogotá: Universidad de los Andes, Universidad ICESI, Universidad del Norte y Universidad Javeriana.

Viguer, J. M. (2006). Plan de negocios para emprendedores al éxito. Madrid: McGraw-Hill

Zeithaml & Bitner (2001). Marketing de Servicios. México: McGraw-Hill.





## Otros textos de su interés

- Gerencia de ventas,  
*Jorge Eliécer Prieto H.*
- Investigación de mercados,  
*Jorge Eliécer Prieto*
- Marketing una evidencia cultural,  
*Ernesto Duque*
- Marketing, fundamentos  
científicos y empresariales,  
*Héctor Rodríguez*
- Merchandising:  
la seducción en el punto de venta,  
*Jorge Eliécer Prieto H.*
- Principios de mercadeo,  
*Alberto Céspedes*
- Servicio en acción,  
*Jorge Eliécer Prieto H.*
- Servicio invisible,  
*Humberto Domínguez*
- Ventas: una profesión para gente  
superior, *Jorge Eliécer Prieto H.*

# Marketing para emprendedores



Una idea es un pensamiento, una impresión, un sentimiento o una ilusión, pero muchos emprendedores confunden eso con una gran oportunidad. Numerosos negocios fracasan, no porque los emprendedores no hayan trabajado duro, sino porque realmente no existía una oportunidad real en lo que comenzaron.

El libro **Marketing para emprendedores** entrega elementos para analizar las necesidades reales del mercado como punto de partida para un negocio rentable y sostenible. Aquí se presenta un acercamiento que trasciende las 'fórmulas' o 'esquemas' para hacer empresa; además, los autores logran, en un lenguaje claro y preciso, describir un marco conceptual, analítico, metodológico y práctico, que permite identificar las necesidades del mercado y transformarlas en oportunidades de negocio para crear empresas sostenibles, eficaces, competitivas y lucrativas.

Dentro de este proceso, el marketing se constituye en la herramienta clave, no sólo para validar esas ideas, sino para facilitar el diseño de los productos o servicios y el desarrollo de estrategias necesarias para la comercialización de los mismos.

ECOE  
EDICIONES

978-958-648-670-5



9 789586 486705