

# Marketing estratégico

JULIÁN VILLANUEVA · JUAN MANUEL DE TORO COORDS.



**ALFAOMEGA**  
Empresas del Grupo

**COLOMBIA**

Alfaomega Colombiana S.A.  
Calle 62 No.20-46 esquina, Bogotá  
tel. (57-1) 746 0102 Fax: (57-1) 210 0122  
cliente@alfaomegacolombiana.com

**MÉXICO**

Alfaomega Grupo Editor S.A. de C.V.  
Calle Doctor Olvera N° 74, Colonia Doctores,  
Delegación Cuaúhtemoc, Ciudad de México  
C.P. 06720 · tel. (52-55) 5089 7740  
Fax (52-55) 5575 2420  
Sin costo 01-800-020-4396  
libreriapitagoras@alfaomega.com.mx

**ARGENTINA**

Alfaomega Grupo Editor Argentino S.A.  
Av. Córdoba 1215, Piso 10  
Capital Federal, Buenos Aires  
Tel/Fax: (54-11) 4811 7183 / 8352 / 0887  
ventas@alfaomegaeditor.com.ar

**CHILE**

Alfaomega Grupo Editor S.A.  
Dr. Manuel Barros Borgoño 21 Providencia, Santiago  
tel. (56-2) 235 4248 · Fax (56-2) 235 5786  
agechile@alfaomega.cl  
  
www.alfaomega.com.co

**EDICIONES UNIVERSIDAD DE NAVARRA, S.A.  
(EUNSA)**

Campus Universitario, Universidad de Navarra,  
31009, Pamplona, España  
www.eunsa.es  
eunsa@eunsa.es

**Marketing estratégico**

Bogotá, febrero de 2018

© 2017 de los textos: Julián Villanueva - Juan Manuel de Toro  
© de las fotografías CC y resto de fotografías © Depositphotos  
© 2017 Ediciones Universidad de Navarra, S.A. (EUNSA)  
© Alfaomega Colombiana S.A.

Todos los derechos son reservados. Esta publicación no puede ser reproducida total ni parcialmente. No puede ser registrada por un sistema de recuperación de información, en ninguna forma ni por ningún medio, sea mecánico, fotoquímico, electrónico, magnético, electroóptico, fotocopia o cualquier otro, sin el permiso previo y por escrito de la editorial.

ISBN: 978-958-778-390-2 (Edición Colombia)  
ISBN: 978-84-313-3167-2 (Edición España)

Infografías y maquetación: MSL Media  
Portada: Ana Paula Santander

Impreso en Colombia  
Printed and made in Colombia

**Julián Villanueva  
Juan Manuel de Toro  
(coords.)**

# **Marketing estratégico**



**EUNSA**



# Índice

## 1 Definición del mercado

Introducción a las decisiones comerciales 21

Elección y segmentación del mercado 35

Orientación al mercado 51

## 2 Diseño de la propuesta de valor

Inteligencia comercial 65

Desarrollo de nuevos productos 81

La política de producto 97

La anatomía de la difusión 111

La marca: forma, contenido y gestión 125

La evolución de las marcas y su arquitectura 147

Valor de marca y sistemas de valoración 163

Extensión de marca 177

Decisiones de precio 187



# 3

## Salir al mercado

Comunicación comercial y promociones	209
Distribución	221
La dirección de la fuerza de ventas	235
La retribución de los equipos de venta	259
Procesos de venta	271
La venta a grandes clientes	285
Marketing relacional	307
La gestión del valor del cliente	329

# 4

## Generación de tráfico y captación de clientes en Internet

Estrategia y generación de tráfico en la web	351
<i>Search Engine Optimization</i> (SEO)	363
<i>Search Engine Marketing</i> (SEM)	381
Campañas de <i>display</i>	403
<i>Social Media Marketing</i> (SMM)	423
Estrategia de marketing móvil	437

# CONTENIDO

---

**13**

## **Prológo**

**21**

## **Introducción a las decisiones comerciales**

21

Actividad comercial

23

Las decisiones comerciales

**35**

## **Elección y segmentación del mercado**

35

Elección del mercado

43

Segmentación del mercado

**51**

## **Orientación al mercado**

52

La orientación al mercado y los resultados

52

El desarrollo de la orientación al mercado

54

La orientación al mercado y la información del mercado

**65**

## **Inteligencia comercial**

70

Identificación del problema a resolver

71

Metodología, secuencia de información y minería de datos

74

Recogida y administración de datos

75

Descubrimiento de conocimiento (minería de datos)

76

Inteligencia de negocio y acciones comerciales

77

A modo de resumen: principios generales de orientación en inteligencia comercial

**81**

## **Desarrollo de nuevos productos**

81

La importancia de este proceso

81

El riesgo del proceso de desarrollo de nuevos productos

84

Las fases o etapas del proceso de desarrollo de nuevos productos

## **97** **La política de producto**

98

Definición de producto

98

El producto central y el producto aumentado

99

El producto como valor para el cliente

101

Diferenciación y posicionamiento del producto

102

El porfolio de productos y las extensiones de línea

104

El ciclo de vida del producto y del mercado

106

Algunas consideraciones éticas acerca de los productos

## **111** **La anatomía de la difusión**

111

¿En qué consiste la difusión de las innovaciones?

112

Difusión = innovación + imitación + saturación

114

*Sleepers frente a Blockbusters*

114

El punto de inflexión

115

El sistema social

## **125** **La marca: forma, contenido y gestión**

121

Concepto de marca

126

Los identificadores de la marca

132

El contenido del fichero

134

Los fundamentos de la marca

## **147** **La evolución de las marcas y su arquitectura**

148

La relación con las marcas: Primera toma de contacto

150

La relación con las marcas: Un conocimiento más profundo

152

La arquitectura de la marca

## **163** **Valor de la marca y sistemas de valoración**

164

La diferenciación tangible y/o intangible de la oferta

165

El servicio como fuente de diferenciación

165

La imagen como fuente de diferenciación



# CONTENIDO

---

166

La valoración económica de la marca

167

Diferentes métodos de valoración de la marca

169

Descripción del método de valoración de Interbrand

**177**

## **Extensión de la marca**

179

Extensión de marca por línea de producto

179

Extensión de marca horizontal o a nuevos productos

181

Extensión de marca a nuevos segmentos de mercado

182

Extensión vertical de la marca, hacia arriba o hacia abajo

**187**

## **Decisiones de precio**

187

El techo mínimo

190

El techo máximo

193

La sensibilidad al precio

195

La psicología del precio

196

La competencia

200

Influencias gubernamentales

200

Objetivos de una política de precios

202

El proceso de fijación de precios

**209**

## **Comunicación comercial y promociones**

210

Una posible clasificación de la comunicación comercial

212

Otra posible clasificación: el *above* y el *below the line*

213

Elementos del plan de comunicación

214

Las promociones: ¿son acciones de comunicación?

216

Clasificación de las promociones

## **221** **Distribución**

221  
Tendencias en la distribución

224  
Diseño del canal

227  
La gestión del canal

231  
Fuentes de poder

## **235** **La dirección de la fuerza de ventas**

235  
Vender o fidelizar

237  
El nuevo enfoque de la venta: atraer, vender, satisfacer y fidelizar al cliente

240  
Áreas de responsabilidad del director de ventas del siglo XXI

## **259** **La retribución de los equipos de ventas**

260  
¿Cómo se diseña un sistema de retribución de vendedores?

263  
Reflexiones sobre el cambio de un sistema de comisiones a un sistema de cuotas

267  
Consideraciones finales

## **271** **Procesos de venta**

271  
¿La estrategia comercial debe definir el proceso de ventas o es justo al contrario?

272  
Los procesos de ventas y de compras

272  
El cliente

## **285** **La venta a grandes clientes**

287  
Decisiones de estrategia corporativa

291  
Decisiones de estrategia operativa

291  
Relaciones con los clientes296  
El caso de las cuentas globales300

## **307** **Marketing relacional**

307  
¿Cómo pasar de una transacción a una relación?

308  
El modelo conceptual de fidelización de clientes

309  
El valor por esfuerzo

311  
Valor cliente

313  
La satisfacción de nuestro equipo



# CONTENIDO

---

315

El marketing relacional

316

Las cinco áreas del marketing relacional.

324

Fidelización: qué cambia con Internet. La estrategia multicanal

**329**

## **La gestión del valor del cliente**

329

¿Por qué enfocarse en maximizar el valor del cliente?

329

Valor del cliente y valor para el cliente

330

La gestión del valor del cliente

333

*Customer Equity*: una aproximación al valor de la empresa

334

La adquisición de clientes

337

La retención y el crecimiento de los clientes

340

Adelantarse a la deserción con programas anticancelación

341

Crecimiento de clientes

**351**

## **Estrategia y generación de tráfico en la web**

351

Plan de marketing digital

354

Canales de generación de tráfico a una web

**363**

## **Search Engine Optimization (SEO)**

364

El funcionamiento de los buscadores

366

¿Qué es el SEO?

367

¿Cómo se realiza el SEO?

370

¿Quién realiza el SEO?

371

Ejemplo de un caso de éxito

**381**

## **Search Engine Marketing (SEM)**

383

¿Cómo se realiza el SEM?

384

Conceptos básicos sobre el SEM

391

Anuncios

**403**

## **Campañas de *display***

404

¿Qué es el *display* advertising (o publicidad *display*)?

405

Evolución de la publicidad *display* en Internet

406

¿Cómo diseñar y poner en marcha una campaña *display*?

**423**

## **Social Media Marketing (SMM)**

424

¿Qué es el *Social Media Marketing*?

425

Beneficios de las redes sociales

426

Estrategia y plan de acción en medios sociales

428

Retos de los medios sociales

429

Tendencias de los medios sociales

**437**

## **Estrategia de marketing móvil**

437

Una introducción a los sitios web y las aplicaciones móviles

437

La necesidad de una estrategia móvil

439

El embudo de compra del consumidor

439

Sitios web móviles

441

Costes de un sitio web móvil

442

Indicadores clave de rendimiento para valorar el éxito de un sitio web móvil

442

Aplicaciones móviles

**453**

## **Algunos casos prácticos disponibles en [www.iesep.com](http://www.iesep.com)**

**460**

## **Créditos**



# Prólogo

**E**ste libro es fruto del trabajo de los profesores del Departamento de Marketing del IESE, así como del de algunos colaboradores, la mayoría antiguos alumnos. Hace ya tiempo que los alumnos de nuestros programas venían pidiéndonos un libro de texto que recogiese las líneas generales de lo que es el mundo del marketing y las ventas. A pesar de que existen magníficos libros de texto de marketing, nosotros nos convencimos de que podíamos tratar de transmitir nuestra visión particular, muy enfocada en la Alta Dirección. No han sido pocos los participantes de nuestros programas que, viniendo de áreas como las Finanzas, las Operaciones o los Recursos Humanos, nos manifestaban que para ellos, antes de pasar por el IESE, esto del marketing era como un «pinta y colorea», y que, por fin, habían descubierto un campo fascinante, factor fundamental para competir con éxito en casi cualquier negocio.

Hace ya varios años que nos propusimos sacar a la luz dicho libro, pero nunca pensamos que la tarea iba a ser tan ardua. A medida que diseñábamos la estructura y temas a tratar, y los asignábamos a distintos profesores, el mundo del marketing cambiaba de manera acelerada. Esto nos obligaba a revisar el temario, los ejemplos, y a incluir nuevos capítulos que inicialmente no estaban contemplados.

El mundo del marketing vive un momento convulso. La crisis económica ha presionado a las marcas, que ven reducidos sus presupuestos publicitarios. Sin embargo, el gran cambio no está allí, sino en la digitalización de casi todo: productos y servicios, canales, medios de comunicación, modelos de fijación de precios y, cómo no, el proceso de compra del cliente. Estos cambios han dado a las empresas un gran número de herramientas con las que competir, pero también han traído una gran confusión para algunas. Directores de Marketing formados en estrategias y tácticas tradicionales dudan de si los pilares fundamentales que ellos habían aprendido se están tambaleando. Y todos estos cambios generan una cierta ansiedad en algunos directivos, que se preguntan si se volverán «obsoletos» y dejarán de ser competitivos en el mercado de trabajo.

Quizá en la práctica, y también en la academia, haga falta un poco más de cordura. Ni todo es igual, ni todo es distinto. Los vendedores de carne y hueso siguen existiendo, y hay que reclutarlos, formarlos, evaluarlos, supervisarlos y motivarlos. Seguimos comiendo pollo fresco, y, por tanto, siguen existiendo supermercados físicos y pollerías, rutas de camiones que los abastecen, y directivos que fijan los precios y promociones a diario. La televisión se está transformando, pero el *spot* televisivo sigue siendo el rey de la comunicación, y hasta exitosas empresas puramente digitales han decidido invertir fuertemente en televisión. Nos levantamos cada día y seguimos escuchando la radio en el atasco de siempre. Los Departamentos de Marketing y Ventas siguen peleándose por las mismas cosas. Les cuesta convencer al director Financiero del ROI de sus acciones comerciales, como antes. Se sigue investigando al cliente haciendo *focus groups* y encuestas. El *trade* no ha dejado de ser relevante para las marcas; en algunos sectores, lo es más que nunca. Y los consultores y agencias hablan el mismo lenguaje de siempre, aunque vaya enriqueciéndose con nuevos y extraños acrónimos y anglicismos.

Pero al mismo tiempo, el proceso de compra del cliente se digitaliza. Y las nuevas herramientas a las que aludíamos más arriba surgen sin parar. Quizá el pollo no sea digitalizable, pero muchos otros productos y servicios sí lo son. Nunca hasta ahora el responsable de Marketing de una empresa había sentido de manera tan acuciante la necesidad de formarse. Necesitan aprender de SEO, SEM, *Social Media*, *branded content*, *display advertising*, del *big data*, del *internet of things*, y de un sinfín de nuevas herramientas. Haría falta una vida entera para ser experto en todas estas





cosas. Y por si esto fuera poco, necesitan aprender a entender al nuevo consumidor que, no solo tiene un proceso de compra distinto, sino también unas actitudes hasta ahora nunca vistas. Los llamamos *millennials* y empezamos a generalizar y justificar todo tipo de comportamientos y estrategias, a veces con poco pensamiento propio.

Para muchos, el verdadero reto está en contentar al mismo tiempo al cliente sénior o maduro, que, aunque se ha digitalizado, compra de manera similar a como lo hacía hace años, y a un cliente joven que parece cambiar con la moda del momento. Este mismo directivo debe monitorizar lo que hace su competencia relevante, pero también los nuevos jugadores, que, hasta hace nada no estaban en su radar.

En opinión de algunos «expertos», es difícil que un directivo «analógico» adquiera rápidamente competencias digitales. Pero también es cierto que muchos de los supuestos expertos en digital lo son solo en una faceta muy técnica, y que no siempre tienen las habilidades necesarias para construir una sólida estrategia comercial. En definitiva, lo viejo sigue vivo, pero lo nuevo crece día a día.

En IESE, siempre hemos afrontado el mundo comercial en las aulas desde un enfoque eminentemente práctico. Nuestra manera de enseñar no se ha centrado tanto en transmitir un determinado modelo conceptual o una técnica concreta, sino en crear el clima en el aula para que el participante aprenda a pensar de manera crítica. Es por esto que nuestro enfoque ha sido, y continúa siendo, el método del caso. En los últimos años, hemos actualizado nuestros casos de una manera muy importante, dado el ritmo al que se va transformando la función de marketing. Aunque para nosotros la herramienta protagonista ha sido siempre el caso, regularmente hemos entregado a los participantes de nuestros programas lecturas de apoyo (principalmente artículos y capítulos). Este libro ha sido diseñado precisamente como un elemento de referencia para apoyar el aprendizaje, mejorar el conocimiento que todo alumno tiene del marketing y las ventas del siglo XXI. Nuestro objetivo es que el directivo se sienta más capacitado para argumentar con otros colegas acerca de la conveniencia o no de tomar cierta decisión de negocio.

B. F. Skinner, profesor de Harvard en los años 60, decía que la educación es lo que sobrevive cuando lo que se ha aprendido ha sido olvidado. En esta era de abundancia de información, parecemos peor equipados que nunca para recordar. Por eso, este libro no pretende ayudarle a entender o memorizar el marketing desde un marco conceptual determinado. El marketing es tan amplio que es casi inabarcable para una cabeza que no tenga una memoria sobrehumana. Nuestro deseo es que le sirva de referencia cuando tenga que tomar una decisión de negocio sobre un tema concreto, y que, leyendo tal o cual capítulo, sea capaz de llegar más fácilmente y con más confianza a una decisión. Los capítulos le darán cierta soltura, pero la voluntad y la capacidad de pensar de manera crítica debe practicarla usted mismo.

No podemos terminar esta introducción sin agradecer en nombre de nuestros colegas a las muchas personas que tanto han contribuido en la realización de este libro. Nuestra manera de afrontar el Marketing es fruto de los *inputs* de miles de discusiones con nuestros alumnos, directivos de empresas que han dedicado varias horas a preparar cada caso, y que han venido al aula con ganas de discutir con otros colegas, a veces igual de expertos —o no— que ellos, pero que habían llegado a conclusiones radicalmente diferentes. Muchos han sido capaces de cambiar de opinión. Otros han descubierto maneras de afrontar ciertas decisiones desde perspectivas a las que nunca habían estado antes expuestos. También hemos «bebido» de discusiones con clientes para los que, a lo largo de los años, hemos trabajado como consultores, o de las discusiones de algunos consejos de administración en los que hemos participado. No podemos olvidarnos de los pioneros de nuestro departamento, de los que hemos aprendido tantos fundamentos. En especial, Juan Farrán, Joan Ginebra y José Antonio Mustienes.

Finalmente, hemos de dar las gracias muy especialmente a Icíar Ferrer, que fue asistente de Investigación del Departamento durante dos años, y que nos ayudó a «resucitar» este proyecto, que había quedado algo parado. Sin su empuje constante y su labor de coordinación con los autores, maquetadores y con el equipo de EUNSA, no habría sido posible materializar este proyecto.

Prof. Julián Villanueva  
Prof. Juan Manuel de Toro

Madrid, 16 de diciembre de 2016

A hand holding a pen points to a glowing digital chart on a screen. The chart features a prominent white line graph with several peaks and valleys, set against a background of vertical bars and a grid. The overall color scheme is warm, with orange and yellow tones. A large white number '1' is overlaid on the right side of the image, partially covering the chart and the hand. Below the '1' is a white rectangular box.

1



# **Definición del mercado**







# Introducción a las decisiones comerciales

Vicente Font

precaución • alegría • cobardía  
• curiosidad • felicidad • disfrute  
te • inquieto • positividad • so  
calor • precaución • alegría • c  
bardía • curiosidad • felicidad

# Introducción a las decisiones comerciales

## Actividad comercial

La finalidad de la empresa es proporcionar productos o servicios que satisfagan necesidades o resuelvan problemas. Para alcanzar sus fines, las compañías deben realizar dos tareas básicas; la primera, producir el bien o servicio. La segunda, lograr que este llegue a la persona o entidad que va a beneficiarse del mismo. Podemos concluir diciendo que las actividades esenciales de cualquier compañía son dos: la producción —hoy llamada por muchos operaciones— y la comercialización. Tras esta introducción, vamos a analizar algunos asuntos de la vida comercial de los negocios.

### Múltiples aspectos de la actividad comercial

Una de las cosas que destacan al analizar el área comercial es el gran número de aspectos que engloba. El responsable de esta área debe tomar decisiones sobre temas tan diversos como: precio, calidad, marca, envase, publicidad, promociones, vendedores, canales de distribución, y muchos otros.

Al tener que manejar cosas tan diversas, la labor comercial suele ser un trabajo complejo y apasionante.

### Cambios del entorno

Cuando se piensa en cualquier actividad comercial, se descubre enseguida el enorme impacto de los cambios que se suceden en el mundo actual. La tecnología evoluciona con rapidez; la competencia se mueve de unos países a otros; los canales de distribución se agrupan alcanzando tamaños muy superiores a los fabricantes; los gobiernos legislan de modo continuo, los consumidores modifican su hábito de compra ante las presiones de la moda y de otras culturas. La suma de estas dinámicas obliga a los responsables comerciales a ser flexibles y a estar muy atentos para adaptarse con eficacia a las nuevas realidades. Éxitos pasados no garantizan nada en la situación actual; a veces pueden incluso ser un lastre.

### Dificultad de la venta

La experiencia indica que vender no es tarea fácil. Los clientes tienen dudas sobre si están comprando algo que realmente les interesa y si ese algo es la mejor de las alternativas que se les puede presentar. Comprar es, a veces, correr un riesgo que el cliente tiende a minimizar si no puede lograr que desaparezca del todo. Descubrir modos de convencer a los clientes es algo básico para alcanzar el éxito.

## ■ El coste de la venta

Superar la dificultad de la venta lleva a poner más recursos al servicio de la labor comercial. Ahora bien, cada una de las actividades que se llevan a cabo —visitas comerciales, publicidad, oferta de precios más bajos— tiene un coste que es preciso ponderar con mucha cautela antes de comprometerlo. El reto es alcanzar las metas necesarias con los mínimos recursos posibles.

## ■ La presencia de competencia

Un buen trabajo no garantiza el éxito en esta área de la empresa. Siempre puede aparecer un competidor que satisfaga la misma necesidad de mejor modo o con un coste menor. Sin embargo, no siempre la competencia es algo negativo; en ocasiones, la aparición de alternativas facilita que los clientes se familiaricen con el servicio ofrecido, con lo que crece el mercado total y cada competidor aumenta sus ventas.

## ■ Algunas críticas a la actividad comercial

La clásica polémica sobre si se satisfacen necesidades reales o más bien se ofrecen bienes o servicios superfluos está a menudo presente en la mente de muchas personas. A esto se añaden las dudas sobre la ética de algunos comportamientos: márgenes excesivos, publicidad que presenta a la mujer como un objeto, engaños en las ofertas, informaciones confusas en la comunicación, etc. El responsable comercial debe decidir cómo enfocar estos temas en un mundo en el que no cesan de aparecer escándalos empresariales en los medios de comunicación.

## ■ El Departamento Comercial y de Marketing

Al hacerse más difícil la labor de ventas, las compañías han ido invirtiendo recursos humanos y económicos para responder a los nuevos retos. Durante años, lo único importante era la tarea de ventas propiamente dicha y, de hecho, muchas compañías tenían un único Departamento, el de Ventas. Más adelante, algunos vieron la conveniencia de crear una función para analizar con detalle el comportamiento del consumidor, diseñar planes de comunicación, implantar promociones, mejorar los envases, etc.; en definitiva, en pensar cómo vender más y mejor. Para ello se crearon los Departamentos de Marketing.

Después, el gran crecimiento de los grandes clientes, a veces por fusiones o adquisiciones, ha aconsejado crear una nueva función para seguir con mayor detalle las relaciones con esas entidades. Este Departamento se llama *Trade* o de relaciones con los clientes clave.

Conviene señalar que bastantes compañías utilizan la palabra marketing para el conjunto de todas las funciones comerciales; otras entidades la reservan para las tareas de pensar cómo mejorar la acción de venta. En algunos casos, el Departamento de *Trade* se engloba en el de Marketing; en otras empresas, goza de mayor independencia.

Si nos centramos a partir de ahora en las decisiones comerciales, la gran dispersión de temas aconseja ordenar de modo sistemático los asuntos a tratar. Un modo sencillo de clasificar el trabajo del responsable comercial puede ser:

- Mercados objetivo
- Necesidades a cubrir
- Oferta a hacer a esos mercados
- Colocación de la oferta
- Dinámica comercial
- Organización comercial
- Relaciones con otras funciones de la empresa



# Las decisiones comerciales

En la mayoría de los tratados clásicos sobre el mundo comercial, se sigue una clasificación más sencilla y muy gráfica, que agrupa todos los elementos del plan comercial «marketing mix» en las famosas «4 P»: producto, precio, publicidad y *place* (distribución, venta...).

## ■ Mercados objetivo

Una de las decisiones iniciales consiste en elegir el grupo de personas o entidades a las que voy a ofrecer mis artículos. Tomar esa decisión exige tener claro el tipo de producto o servicio que voy a ofrecer. De hecho, en casi todas las ocasiones, el binomio producto-mercado es difícilmente separable.

Dentro de este apartado aparecen decisiones relacionadas con: estudios de mercado, segmentación, número de segmentos y mercados a abordar, y relación con la dirección general.



## ■ Estudios de mercado

Para acertar en las decisiones sobre el mercado, hay que dilucidar si interesa hacer estudios sobre las características cualitativas de los clientes potenciales y sobre el volumen de ventas que se prevea alcanzar. Conocer el comportamiento de los usuarios ayuda a establecer muchas de las políticas comerciales; tener una idea de volúmenes facilita acertar en la cantidad de recursos a poner sobre el tapete. Con este estudio, también se logra información valiosa sobre las actuaciones de los competidores. Como es lógico, hay que comparar la ayuda que cada estudio puede proporcionar con el coste de realizarlo.

## ■ Segmentación

Del conocimiento de clientes y competidores, se deriva en ocasiones el interés en limitar nuestra labor a un cierto grupo de personas o entidades, llevando a cabo lo que se llama «segmentar» el mercado. El responsable comercial debe elegir el modo de describir y diferenciar sus clientes potenciales del resto del mercado. Segmentar el mercado de modo creativo suele proporcionar, en ocasiones, ventajas claras, al permitir adaptar mejor nuestra oferta de los clientes seleccionados. Elegido el segmento al que vamos a dirigirnos, hay que conocer en detalle cosas como: existencia de prescriptores que influyen en la decisión, proceso de compra, grado de lealtad, cultura que posee sobre el artículo de que se trate. Solo así lograremos enfocar el resto de actividades para optimizar nuestros esfuerzos.

## ■ Número de segmentos y mercados

Los responsables comerciales han de elegir entre dedicar sus esfuerzos a un solo segmento, adaptando su oferta a ese grupo de clientes, y ofrecer algo menos específico, que permita a compradores de distintos segmentos estar a gusto con la oferta. El volumen de cada mercado, los costes de atenderlos y la acción de la competencia, son factores que afectan a esa decisión.

En esta misma línea, hay que decidir en cuántas regiones, países y zonas del mundo trabajar, y si vamos a actuar de la misma forma en todas ellas.



## ■ Relación con la dirección general

La elección del mercado o, si se quiere, del binomio producto-mercado, debe ser coherente con los objetivos generales de la empresa.

Los responsables comerciales deben cooperar con la dirección general para alinear el mercado elegido con los recursos de la empresa. Solo así podrán obtener la rentabilidad necesaria que asegure la viabilidad del negocio.

## ■ Necesidad a cubrir

Una vez seleccionado el cliente, hay que decidir el número de necesidades que vamos a atender y la relación que existirá entre las mismas. Por ejemplo, hay bancos especializados en unos pocos servicios, y otros que se dedican a la banca universal; hay empresas de informática que solo venden impresoras, y otras que ofrecen el paquete informático completo. En otras ocasiones, hay compañías que tratan de captar al mismo cliente en distintas situaciones; un ejemplo puede ser el de muchos grupos hoteleros que ofrecen ubicaciones de ciudad y de vacaciones, con pocas y muchas estrellas, decoraciones clásicas y extravagantes, para que el cliente que confía en una marca hotelera pueda recibir un servicio distinto, dentro del mismo grupo, según sea la ocasión de compra.

## ■ La oferta de la empresa

Elegidos los clientes y la necesidad que se quiere atender, llega el momento de decidir la oferta a presentarles. Ya hemos subrayado que muchas veces el proceso es inverso; es decir, la compañía es capaz de producir algo y hay que buscar el segmento de clientes que valoren la oferta.

Al diseñar la oferta que se va a presentar, hay que tener en cuenta dos aspectos fundamentales. El primero, buscar las razones que van a llevar a los clientes potenciales a adquirir los productos; el segundo, identificar los motivos que se van a proporcionar para que prefieran nuestra oferta a otras alternativas que se les presenten. De los muchos componentes de la oferta, vamos a comentar algo sobre los siguientes:

- a) Productos o servicios a presentar
- b) Lanzamiento de nuevos productos
- c) Gama
- d) Características técnicas
- e) Precio
- f) Condiciones de venta
- g) Presentaciones. Envases, tamaños
- h) Nivel de servicio
- i) Servicio posventa
- j) Marca a utilizar
- k) Imagen a transmitir



## ■ Productos o servicios a presentar

Una idea básica es identificar con precisión qué utilidad real va a obtener el cliente con la oferta. Para ello, hay que superar la fuerte tendencia de los comerciales a explicar con claridad lo que es o hace su producto, dedicando menor esfuerzo a hacer tangible lo que gana el usuario con la oferta.

Realizar con profundidad la tarea anterior arroja luces sobre el planteamiento comercial de las empresas. Siguiendo un ejemplo clásico, es mucho más rico el planteamiento del negocio si creo que su objetivo es cubrir las necesidades de transporte, que ceñir la oferta a la venta de billete de tren; si aparecen nuevos modos de cubrir la necesidad de viajar, tendré mayor facilidad para modificar mis servicios adaptándolos a la nueva tecnología.

## ■ Lanzamiento de nuevos productos

Algunos autores creen que la clave de las empresas es la innovación; sin llegar a esos extremos, es evidente que estamos en un terreno de gran importancia. El que decide los temas comerciales debe establecer aspectos como:

- Frecuencia de lanzamiento de novedades
- Grado de innovación que van a tener
- Origen de las ideas de las nuevas ofertas (tecnología, mercado, operaciones...)
- Relación de lo nuevo con lo que ya se comercializaba
- Recursos a poner al servicio de las nuevas ideas

## ■ Gama

Dice un antiguo adagio empresarial que un negocio debe ser lo más sencillo posible; el argumento se basa en que la complejidad eleva tremendamente los costes de la gestión. Sin embargo, y en especial al ir madurando los mercados, tener más o menos gamas es una decisión que adquiere relevancia. Algunas alternativas a ponderar, aplicadas a una empresa cervecera, son:

- Tipo de producto (con alcohol, sin alcohol, *pilsen*, extra, negra...)
- Precios (lujo, normal, barata)
- Presentaciones (litro, tercio, latas...)

Si nos fijamos en una empresa de champús, aparecen además:

- Artículos solo para un miembro de la familia o tamaños familiares
- Tamaños para pocos usos (viajes) o para uso en casa

En el caso de los servicios, por ejemplo en un banco.

- Ofertas por Internet, junto con otras donde hay presencia del vendedor

Como es lógico, también hay que decidir cuándo suprimir alguno de los componentes de la gama que proporciona menores ventajas que el coste en que se incurre al proporcionarlo.

## ■ Características técnicas

Una decisión relevante, por afectar a la rentabilidad, hace referencia al conjunto de presentaciones técnicas que va a incluir nuestra oferta. Conocer a fondo los deseos de los clientes nos debe permitir limitar nuestra oferta a lo que estos realmente valoran, ahorrando todo lo que tiene menos importancia para ellos y potenciando los aspectos más apreciados. Las empresas tienen que proporcionar la mayor utilidad real con la mínima aportación de recursos; mejorar continuamente esta relación es una de las labores clave de todo directivo.

## ■ Precio

El precio es —sin duda— uno de las componentes más importantes de la oferta. Debe ser atractivo para los clientes y proporcionar el suficiente volumen de negocio y margen unitario para que la empresa pueda ser viable.

Fijarlo es una decisión para la que hay que contar como mínimo con datos del tipo:

- Costes directos e indirectos en función del volumen
- Precios de artículos competitivos o sustitutivos
- Valoración que hacen los clientes de nuestra oferta

Una vez con esos datos sobre la mesa, empiezan a aparecer todo tipo de factores y circunstancias. El que decide debe elegir entre:

- Empezar caro para más tarde ir bajando los precios. Se aprovecha así la novedad para lograr mayores márgenes en las etapas iniciales y, a veces, se incrementa el prestigio de la oferta.
- Entrar a precio bajo para hacer crecer el mercado y/o captar rápidamente el mayor número de clientes, desanimando una respuesta inmediata de los competidores.
- Presentar un precio único o pedir cantidades diferentes según el beneficio que obtienen los clientes. De esto último, tenemos el ejemplo de las líneas aéreas, que distinguen un montón de cosas: turista y negocios, momento en que se hace la reserva, billete en papel o electrónico, número de días de antelación, y tantos otros.

## ■ Condiciones de venta

Las condiciones de venta son también de gran relevancia para el éxito de la empresa. Suelen existir en cada sector unas condiciones estándar que, sin embargo, pueden modificarse para lograr algún beneficio. Por ejemplo, financiar a clientes que empiezan negocios suele ser algo que estos aprecian mucho y que los puede hacer fieles cuando hayan logrado su tamaño objetivo. En otro sentido operan los descuentos de pronto pago, que mejoran la liquidez a cambio de bajar la rentabilidad. Siempre se pueden ofrecer trajes a medida si se logra evitar la transmisión de información entre los clientes o es posible justificar de modo claro las diferencias.

## ■ Presentaciones, envases, tamaños

En muchas ocasiones, el tipo de envase —plástico o cartón—, y aún más la presentación: etiquetas, colores, etc., son aspectos importantes para el éxito del producto. Esto adquiere mayor relevancia en el caso de ventas en régimen de autoservicio.

## ■ Nivel de servicio

Parte de la oferta consiste en decidir el nivel de servicio que pretendemos ofrecer a nuestros clientes. En este componente, hay varios matices:

- Precios distintos en función de la disponibilidad para servicio inmediato
- Ofrecimiento de servicio de instalación
- Presencia de asesoramiento por parte del vendedor
- Plazo de entrega de la mercancía
- Entregas a domicilio
- Adaptación, *a posteriori*, a las necesidades singulares de algunos clientes

## ■ Servicio posventa

Decidir la existencia o no de servicio posventa, quién va a proporcionarlo (la propia empresa o alguien subcontratado), la velocidad de respuesta y el nivel de garantía, son aspectos a menudo esenciales dentro de la oferta a presentar.

## ■ Marca e imagen

La marca es, a veces, algo de gran importancia. La facilidad para recordarla, las asociaciones que la palabra produce, poder usarla en diferentes países o culturas, y otros matices, son aspectos importantes para lograr el éxito.

A la vez, el que decide ha de establecer la imagen que quiere transmitir a sus clientes; es decir, lo que pretende que ellos piensen cuando les venga la empresa a la cabeza.

## ■ Colocación de la oferta

Definidos la oferta y los clientes objetivo, llega el momento de establecer el modo de llegar al mercado. Dentro de este capítulo, se deberá decidir cosas como:

- Canales de distribución
- Vendedores
- Publicidad
- Promociones
- Relaciones públicas
- Comunicación general



## ■ Canales de distribución

Para atender a los clientes, hay que realizar un buen número de actividades, que pueden ser desarrolladas por la misma organización o por entidades diversas. Como mínimo, se pueden distinguir (aunque no siempre se dan todas):

- Venta
- Reparto
- Almacenamiento
- Cobro
- Financiación
- Asesoría
- Servicio posventa

El que decide debe elegir quién y cómo se efectuarán las actividades que su oferta y clientes necesiten.

Además, la existencia en muchas ocasiones de canales ya establecidos que dan servicio a muchos proveedores y clientes, exige definir un buen cúmulo de cosas:

- Uso de canales ajenos o propios
- Número de niveles para llegar al cliente final
- Mezcla de propios y ajenos en diferentes niveles o para distintos clientes
- Aspectos a los que hay que adaptarse por estar estandarizados en el sector

No acaban aquí las decisiones referentes a los canales; el responsable comercial deberá establecer el modo de gestionar esta faceta de su trabajo. Cosas que se plantean con frecuencia son:

- Modo de motivar a los canales para que apoyen tu oferta y hagan bien su trabajo
- Gestión del conflicto que suele producirse si se opera con canales distintos, al crecer la dimensión de muchos interlocutores
- Concesión o no de ciertas exclusivas
- Políticas de precios para cada interlocutor
- Adaptación a los cambios que se suceden con gran rapidez

Si son canales propios, el responsable debe hacerse cargo de que, en muchas ocasiones, la dinámica comercial del proveedor y del canal es distinta, no pudiéndose aplicar iguales criterios para dirigirlos adecuadamente.

## ■ Vendedores

La labor de ventas, es decir, lo que se pretende que haga el vendedor, es el principio de una serie de decisiones importantes:

- Perfil profesional de las personas que venden
- Modo de desempeñar su labor
- Forma de dirigirles, ayudarles, controlarles
- Sistemática de selección, formación, remuneración, motivación, plan de carrera, causas de despido...

Si la empresa trabaja con productos distintos, atiende mercados con características no del todo similares y llega a diferentes zonas geográficas, se hace preciso decidir el grado y modo de especialización de vendedores. Hay compañías que los especializan por productos, canales, mercados, zonas geográficas, productos nuevos o clásicos, y otros similares.

## ■ Publicidad

El aspecto más conocido por el gran público de la actividad comercial es el componente publicitario. El responsable comercial ha de elegir:

- Si necesita o no hacer publicidad
- Qué tipo de publicidad (informativa, de nivel, de valores...)
- A quién hay que llegar con ella (pocos clientes o muchos)
- Qué medios debe utilizar
- Idea a transmitir
- Frecuencia del contacto publicitario
- Época de su realización
- Objetivo a lograr
- Modo de saber si el objetivo se ha logrado
- Colaboradores necesarios para hacer publicidad
- Presupuestos a dedicar a cada campaña



La evidente dificultad de aislar en muchos casos la publicidad de otras causas incrementa la tensión que las decisiones sobre este campo ocasionan al responsable comercial. El impacto sobre la imagen de la compañía, que

a veces afecta a las personas que están en ella como accionistas o directivos, hace imprescindible ponderar con detalle sus características. El efecto de largo plazo de la imagen, con la consiguiente dificultad de modificarla de hoy para mañana, aporta nuevos y difíciles ingredientes a la tarea de decidir sobre este componente del plan comercial.

## ■ Promociones

La importancia de vender cuanto antes los productos o servicios, el interés en frenar a la competencia, y razones similares, justifican la existencia de promociones comerciales.

Las promociones pueden estar dirigidas al público o al canal de distribución. En este último caso, se puede pretender que se lo quede el canal, o que les pase en todo o en parte a los clientes fieles.

Los directivos comerciales deberán:

- Establecer el objetivo que se pretende con cada acción promocional
- Decidir si hacer o no promociones de los diferentes tipos
- Fijar el presupuesto
- Elegir la promoción que se va a hacer
- Seleccionar la entidad colaboradora para la implantación de los planes promocionales
- Decidir cómo evaluaremos el éxito de cada acción



## ■ Relaciones públicas

En algunas empresas, es importante decidir si conviene dedicar esfuerzos a lograr que los medios de comunicación le dediquen espacios gratuitos, dado el aspecto de noticia que tienen algunas de las ofertas de la empresa. En la misma dirección, el responsable debe decidir si le conviene tratar de que ciertos clientes tengan contactos con actividades de la compañía dirigidas a aumentar el conocimiento de la existencia de algún producto, o a modelar la imagen que esas personas tienen de la empresa o de sus artículos.

## ■ Comunicación

Además de los elementos comentados, el encargado de los aspectos comerciales ha de ponderar el interés de desarrollar o no cierto número de actividades que tienen que ver con la comunicación de la empresa con el entorno.

Si bien estas tareas superan el estricto ámbito del departamento comercial, tienen a veces un considerable impacto en sus resultados. Por ejemplo, muchas entidades cuidan con esmero cosas como:

- Comunicación interna
- Atención a los que se conectan con la empresa siguiendo distintos cauces
- Patrocinios
- Aparición en películas de cine, teatro, eventos...

## ■ Dinámica comercial

Elegido el mercado, fijada la oferta y dibujado el modo de colocarla, llega el momento de decidir sobre la forma de llevar a cabo la labor comercial. En este aspecto, destacarían temas como:

- El modo concreto de llevar a cabo cada acción
- El momento en que se debe llevar a término
- El ritmo de hacer cada cosa
- Las prioridades a establecer
- Las diferentes etapas a ir cubriendo
- Caminos para ir estabilizando los logros adquiridos
- Sistema de control de toda la acción comercial

Consulta a la dirección general sobre el interés de adquirir compromisos de largo plazo con entidades ajenas como colaboradores o socios

Estamos ante un campo al que se le dedica poco espacio en los libros clásicos sobre esta área de la empresa, pero que son cruciales para el logro de los objetivos de cada negocio.

## ■ Organización comercial

En la medida en que el responsable comercial tiene personas a su cargo, deberá tomar decisiones sobre:

- Diseño de toda la organización comercial
- Procedimientos para que la organización se mueva para alcanzar los objetivos establecidos en esta área
- Propuestas de formas de coordinación con las otras áreas de la compañía

Además, y ante una propuesta de cambio de organización o de procedimientos, debe decidir cómo implantar la solución para superar las resistencias y contradicciones que todo cambio suele encontrar.

## ■ Relación con otras funciones de la empresa

Aunque su trabajo sea específicamente comercial, el responsable de esta área debe plantearse soluciones a los posibles conflictos que aparezcan al implantar el plan comercial. Campos que le afectan suelen ser:

- Producción
- Finanzas, contabilidad, costes
- Tecnología
- Sistemas de información
- Investigación y desarrollo
- Asignación de recursos



## ■ La ética en las decisiones comerciales

Como es lógico, en casi todas las decisiones comerciales aparecen aspectos éticos que han de ser tenidos en cuenta por las repercusiones en el propio responsable del área, en su equipo inmediato, en el resto de la organización y en toda la sociedad.

Algunos de los campos y aspectos donde surgen con mayor evidencia aspectos relacionados con la ética o con el deber son:

- Productos con defectos de mayor o menor gravedad
- Contenido de las campañas publicitarias
- Veracidad en las informaciones
- Transmisión de datos
- Precio justo
- Venta de cosas necesarias o superfluas
- Modo de tratar a los colaboradores
- Sobornos
- Fidelidad a la palabra dada
- Concentración de poder en la empresa, canales de distribución y clientes fieles
- Condiciones de financiación, intereses

Hemos asistido en los últimos años a tantos y tan espectaculares hechos relacionados con la falta de ética en los negocios que es probable que se haya acrecentado en el comportamiento comercial la sensibilidad ante este aspecto del trabajo. Sin embargo, no resulta fácil evitar la presión que ejercen en el día a día modos de actuar generalizados en algunos sectores y peticiones concretas de gentes con gran poder decisorio.



it does no  
e distribu  
analysis  
too ma  
ement. Ra  
ork



# **E**lección y **segmentación** **del mercado**

Vicente Font

precaución • alegría • cobard  
• curiosidad • felicidad • disfru  
te • inquieto • positividad • so  
calor • precaución • alegría • c  
bardía • curiosidad • felicidad  
disfrute • inquieto • positivida

# Elección y segmentación del mercado

## Elección del mercado

La elección correcta del mercado al que va a ofrecer sus productos o servicios es, sin ninguna duda, una de las decisiones más importantes que debe tomar cualquier empresa.

Al acertar, se satisface adecuadamente alguna necesidad real y se logra el sentido económico y social que justifica la existencia de la entidad. Por el contrario, si se comete un error en esta decisión, suele ser muy difícil alterar sin traumas esta variable fundamental de la estrategia comercial de todo negocio. Es evidente que resulta mucho más fácil modificar el presupuesto publicitario, la política de precios, la calidad de los artículos y tantos otros aspectos de la labor comercial, que cambiar sensiblemente el mercado en el que se compete.

Por tanto, es preciso estudiar con todo el detenimiento posible —solo así se acertará en la elección— las distintas alternativas que suelen presentarse a la hora de elegir el mercado que se va a atender. Omitir este análisis o hacerlo de modo superficial es la causa de muchas de las dificultades que aparecen en la vida empresarial de nuestra época.

No está de más resaltar en este momento que la decisión sobre el mercado que se ha de servir no solo debe adoptarse una vez en la vida, al inicio de la singladura de la entidad; siempre que aparecen problemas o dificultades importantes, del tipo de las que sufren en la actualidad un buen número de empresas, surge automáticamente la necesidad de reestudiar en profundidad si el mercado en el que se trabaja es el más adecuado, dada la situación propia y las características de la competencia. En los últimos años, estamos asistiendo a la difusión de políticas de diversificación, integración, fusión, etc., que son fiel reflejo de la necesidad de alterar, en ocasiones muy sensiblemente, el mercado al que se orienta la empresa.



## ■ Sistemática para la elección del mercado

Para seleccionar el mercado más conveniente, es útil proceder en dos etapas consecutivas; la primera consiste en descubrir todas las alternativas que se presentan como posibles; la segunda, en analizar y valorar los criterios relevantes para tomar la decisión más acertada en cada caso.

Una observación previa de cierta importancia es el hecho de que, en la mayor parte de los negocios, existe una enorme variedad de posibles enfoques del mercado. Empresas que aparentemente comercializan productos similares operan con planteamientos muy diferentes, todos igualmente útiles a la luz de los buenos resultados de muchas de ellas. Si nos fijamos —a modo de ejemplo— en el mercado del mueble, encontramos, sin ser exhaustivos, sociedades que plantean su negocio de los siguientes modos:

- Atendiendo zonas locales, nacionales o internacionales.
- Con clientes públicos, privados o de los dos tipos a la vez.
- Unas ofrecen calidad alta; otras, media, y algunas, baja.
- A través de grandes almacenes o en tiendas especializadas.
- Artículos para cocinas, baños, dormitorios, salas de estar, colegios, hospitales, etc.
- Productos clásicos o de moda.
- Basadas exclusivamente en vendedores o apoyadas en buena medida en publicidad.
- Ofreciendo el servicio de decoración, o comercializando a través de profesionales de este ramo.

Esta lista pone de manifiesto la gran cantidad de diferentes enfoques que se pueden encontrar dentro del mundo del mueble y aporta una primera pista acerca del abanico de posibilidades que deben plantearse las personas que han de elegir o variar el mercado más conveniente al que dirigir una empresa.

## ■ Búsqueda de las alternativas de elección del mercado

Para obtener las diferentes alternativas que se presentan al elegir un mercado, es conveniente seguir algún esquema que facilite el hallazgo de las mismas y evite omisiones importantes.

Un modo de proceder que está prestando buen número de servicios a las empresas que empiezan y a las que deben modificar su modo de trabajar consiste en estudiar los siguientes temas:

- a) Necesidades a cubrir.
- b) Modo de atenderlas.
- c) Clientes a los que dirigirse.
- d) Canales de distribución.
- e) Zonas geográficas.
- f) Número de alternativas a elegir.
- g) Grado en que se van a ofrecer cosas distintas en cada alternativa.

El orden en que hemos colocado los diferentes aspectos no implica necesariamente que deban analizarse uno tras otro ni que sean compartimentos estancos. La experiencia indica que, tanto el hallazgo de las alternativas, como la elección de la o las apropiadas en cada caso, exige un estudio previo de todas las variables señaladas. Al avanzar en el análisis de cada una, aparecen ideas que mejoran el conocimiento de las demás.

### ■ Necesidades a cubrir

Una empresa solo tiene sentido si con su desarrollo cubre algún tipo concreto de necesidad; por otra parte, si queremos que alguien entienda claramente lo que, es un producto o servicio, debemos explicarle los beneficios concretos que va a obtener en caso de que lo adquiera.



De lo anterior se deduce que establecer la necesidad, la función, el uso, el servicio y la ayuda que va a proporcionar la empresa, es un elemento básico de la definición del mercado que va a atender.

Algunos temas relacionados con la necesidad a cubrir que pueden aclarar este primer aspecto son: evolución del modo de atenderla, interés en solventar más de una, y grado de conciencia por parte de los que la sienten.

### ***1. Evolución del modo de atender la necesidad***

No suele ser suficiente conocer con todo detalle las características esenciales de la necesidad que se procura atender; es preciso seguir con cuidado la evolución en el tiempo de sus componentes básicos. Olvidar que en el origen de toda aventura empresarial está un servicio que alguien requiere —pero que puede modificarse—, ha sido la causa de muchos desastres económicos; la evolución del mundo hace que necesidades que se atendían de un modo concreto puedan ser satisfechas al cabo de un tiempo con sistemas totalmente diferentes; las empresas que no sean conscientes de estos cambios se encontrarán, casi sin saberlo, con graves problemas de enfoque de sus negocios. Ejemplos de lo anterior son, entre otros, el hundimiento de las navieras con la difusión del avión, los problemas de los fabricantes de medias al popularizarse entre las mujeres el uso de pantalones, las dificultades de las zarzaparrillas con el advenimiento de las colas, y las del ferrocarril con el desarrollo de los automóviles y camiones. En todos estos ejemplos, el detonante de la zozobra de muchas empresas no fue la agresividad de un competidor similar a ellas, sino el advenimiento de sociedades que satisfacían la misma necesidad de forma distinta.

### ***2. Número de necesidades a atender***

Otro aspecto relacionado con las necesidades hace referencia al número de servicios diferentes que se van a suministrar. Es muy distinto —para la empresa y para los clientes— que se proporcione uno solo o que se presente toda una gama de cosas relacionadas y complementarias.

Hay que decidir la cantidad de cosas que se van a comercializar para cada cliente potencial.

El interés de este punto puede resaltarse glosando, por ejemplo, la situación del mercado de ordenadores: hay empresas que ofrecen todos los elementos informáticos, mientras que otras se especializan en periféricos, PC o programas para sectores concretos. Todas pueden ser rentables y eficaces; cada una debe elegir el enfoque que crea conveniente para sí misma y para el grupo de clientes seleccionado. Las consecuencias de la decisión tomada, a todos los niveles, son de enorme trascendencia.

### ***3. Grado de conciencia con que se siente la necesidad***

Los expertos comerciales han venido repitiendo durante décadas que los éxitos empresariales eran consecuencia de que alguien había descubierto una necesidad que estaba oculta y se había dedicado a satisfacerla; se afirmaba con rotundidad que no era rentable crear nuevas necesidades. Por otra parte, es evidente que la difusión de la televisión y el desarrollo de todo tipo de comunicaciones han hecho crecer de tal forma los mercados que es frecuente escuchar fuertes críticas de la sociedad llamada «de consumo», en la que, según se dice, se exageran todo tipo de necesidades superfluas y previamente inexistentes. Lo expuesto hasta aquí exige algunos comentarios acerca de la necesidad real de muchos de los bienes y servicios que se producen habitualmente.

Sin ánimo de entrar en esta polémica tradicional, nuestra opinión es que una de las causas de la explosión consumista es la enorme capacidad de los hombres, derivada de su trascendencia, de aspirar a disponer siempre de más y mejores cosas. A poco que lo ofrecido sea de cierta utilidad para los clientes o se logre que estos creen que van a obtener beneficios con su posesión, el éxito comercial puede darse por supuesto.

Lo anterior no debe hacer pensar que siempre sea fácil convencer a las personas de que tienen nuevas



necesidades; en la medida en que el grado de conciencia que tenga el mercado del beneficio que obtendrá con un servicio sea mayor, el coste comercial de venderlo disminuirá sensiblemente, y viceversa.

Como corolario de lo anterior, conviene reseñar que las características de los hombres deben animar a emplear la imaginación en la búsqueda de cuantos servicios puedan serles útiles, mientras que el diferente grado de conciencia que se dé en cada caso nos pone de manifiesto la mayor o menor dificultad que encontraremos para lograr el éxito de las iniciativas comerciales que se emprendan.

### ■ Modo de atenderlas

Descubierta o identificada una necesidad, empiezan a ponerse de manifiesto un gran número de posibilidades distintas para atenderla. En esta segunda etapa, se debe elegir concienzudamente el modo que parezca más conveniente para la empresa de que se trate.

Como ejemplo, podemos comentar los diferentes sistemas de proporcionar el servicio de vacaciones de una agencia de turismo. Las necesidades son claras, los modos de atenderlas, enormes: viajes organizados por el extranjero, estancias prolongadas en un único lugar, actividades diversas en los sitios a visitar, cursos de idiomas o culturales, hoteles o apartamentos, y tantos otros. Cada agencia ha de decidir cuál o cuáles ofertas va a presentar al mercado.

Otro ejemplo claro que se aprecia en el sector industrial se deriva de los diferentes materiales que pueden ser utilizados a la hora de producir los artículos que se van a comercializar; la decisión sobre el que resulta más adecuado para satisfacer la necesidad de que se trate no es banal, dadas las fuertes connotaciones tecnológicas que suelen estar detrás de esta decisión.

Sistematizar en un esquema sencillo los variadísimos modos de atender las necesidades que se presentan es tarea poco menos que imposible. Nos limitaremos en este trabajo a exponer algunas de las alternativas que suelen presentarse en bastantes ocasiones:

- Con sistemas manuales o automatizados.
- Empleando tal o cual tipo de material.
- Acompañando nuestra oferta con tales servicios suplementarios.
- A base de producción propia o subcontratada.
- Comercializando patentes, productos intermedios o finales.

Igual que vimos en el caso de la elección de las necesidades a cubrir, también aquí puede una empresa ofrecer un único sistema de llenar esa necesidad o, por el contrario, presentar varias formas de hacerlo.

### ■ Clientes a los que dirigirse

El hecho de que, en casi todos los mercados, haya grandes diferencias entre los criterios que guían la elección de los clientes potenciales abre un nuevo abanico de alternativas a la hora de decidir el mercado al que debe dirigirse una empresa. No es lo mismo tratar de vender azulejos para el mercado de reposición a la «señora María», como suele decirse, que hacerlo a constructores de viviendas.

Es muy importante analizar a fondo las motivaciones de compra de los clientes potenciales, para agruparlos según sus criterios de elección, y disponer así de los diferentes segmentos del mercado a los que se pueden dirigir los productos o servicios que se ofrezcan.

Como en todos los casos anteriores, también en este apartado existe la posibilidad de dirigir los artículos a uno, varios o todos los grupos de clientes que se hayan identificado.

### ■ Canales de distribución

El mundo comercial evoluciona con el paso de los años, dando origen a canales de distribución y comercios que eran desconocidos en épocas pasadas y favoreciendo el desarrollo de ciertas fórmulas en detrimento de otras.

Toda empresa debe decidir en qué canales va a trabajar, dado que existen grandes diferencias en el modo en que operan los distintos tipos. Al mismo tiempo, es preciso considerar la posibilidad de colaborar con varios al mismo tiempo, aunque para decidir este último punto es muy importante ponderar las dificultades que pueden presentarse al operar con entidades que compiten entre ellas.

Hay empresas que se niegan sistemáticamente a vender a grandes almacenes o a distribuidores importantes, mientras que otras canalizan sin problemas sus artículos por todos los puntos posibles. De estas últimas, unas ofrecen el mismo producto en todos los canales, otras comercializan distintas marcas o presentaciones adaptadas para cada fórmula comercial. El número de alternativas al elegir el mercado se ensancha, también por aquí, considerablemente.

### ■ Zonas geográficas

Toda empresa debe establecer el ámbito geográfico en el que va a operar. Para decidir correctamente la amplitud del mercado que se va a atender, hay que ponderar diversos criterios. En ocasiones, es conveniente cubrir solo una pequeña porción de terreno, dada la importancia de la rapidez de servicio, la alta relación volumen-coste, la fragilidad o el que sean artículos perecederos. Existen también ejemplos en los que se aprecia la conveniencia de salir al exterior para aprovechar, entre otras cosas, los créditos preferentes que la exportación suele llevar asociados.

### ■ Número de alternativas a elegir

Como hemos visto hasta ahora, al elegir el mercado al que va a dirigirse una empresa se presentan gran cantidad de alternativas. En cada uno de los temas analizados, sean necesidades a cubrir, modo de atenderlas, clientes a los que dirigirse, canales con los que operar y zonas geográficas a servir, hay muchas posibilidades de actuación; como es lógico, si de cada una de estas variables surgen diferentes alternativas, el número total de formas de definir el mercado se amplía enormemente. Por ejemplo, si existen las necesidades A y B, y los clientes X e Y, el número de posibles elecciones es —al menos— AX, AY, BX y BY (llenar la necesidad A de los clientes X, la B de ese mismo grupo, dedicarse a satisfacer la A de los Y, o la B de este mismo grupo).

La realidad empresarial muestra que, en muchos casos, se opta por elegir al mismo tiempo más de una de estas alternativas, por considerar que la combinación de varias de ellas sitúa a la compañía en mejor posición competitiva. Por tanto, al seleccionar el mercado al que dirigirse, hay que decidir el número exacto de mercados a seleccionar como objetivos de la empresa de que se trate.

### ■ Grado en que se van a ofrecer cosas distintas en cada alternativa

Consecuencia de lo anterior es la necesidad de estudiar y decidir, en caso de operar en más de una de las alternativas posibles, si la empresa va a actuar de igual modo en todas ellas o si, por el contrario, operará de modo diferente en algunas de ellas.

Una entidad que utilice más de un canal o que opere en más de un país debe elegir entre competir de igual modo en todas partes o adoptar un enfoque distinto en cada caso. Por ejemplo, puede comercializar marcas distintas, calidades diferentes o artículos no exactamente iguales.

A la luz de lo visto hasta aquí, parece evidente que el número de alternativas que existen al elegir el mercado en que se va a actuar es enorme. Si bien en muchos casos la mayoría de posibilidades son poco viables, se comprueba analítica y experimentalmente que, en la mayoría de las situaciones, pueden coexistir muchos tipos de empresas que, aunque aparentemente compitan en el mismo mercado, de hecho están planteando sus productos o servicios de distinta forma. Lo importante en cada caso es acertar con el enfoque que se adapta mejor al resto de los recursos o características de la empresa de que se trate, y que lleva a competir con sociedades con las que no se está en gran desventaja.

## ■ Criterios para elegir el mercado

Una vez descubiertas todas las alternativas viables, llega el momento de analizar a fondo los criterios que permiten efectuar una elección acertada.

Una relación de los criterios más utilizados es la siguiente:

- a) Rentabilidades-riesgos.
- b) Evolución de los costes.
- c) Competencia.
- d) Estabilidad.
- e) Urgencia-rapidez.
- f) Recursos de que se dispone.
- g) Facilidad de comunicar la oferta.
- h) Imagen.
- i) Características de los clientes.
- j) Potencial de crecimiento futuro.
- k) Deseos de la dirección.
- l) Colaborar con personas o entidades interesantes.

De nuevo es conveniente comentar que todos estos criterios están muy interrelacionados, por lo que se deben estudiar en el orden que se quiera, pero volviendo una y otra vez sobre los anteriormente discutidos en caso de que aparezcan nuevas ideas. Solo una vez vistos todos, se puede decidir con las mayores garantías de éxito.

### ■ Rentabilidades-riesgos

El primer criterio, el más inmediato y conocido, suele ser el de las rentabilidades que se obtienen en las diferentes alternativas. Como es natural, se han de comparar con los riesgos asociados a cada una de ellas.

### ■ Evolución de los costes

Aparece aquí un tema de gran importancia, pues los costes suelen ser muy diferentes según como se plantee un negocio. No son los mismos los costes de hacer solo medias de alta calidad para venderlas en mercaderías de cierto nivel, que los originados si se producen artículos de precio medio que se comercializarán en el mayor número posible de puntos de venta. Análogamente, una empresa que canalice sus investigaciones en más de un producto de tecnología básica similar, puede disminuir la relación gastos de investigación-ventas de modo significativo, con el consiguiente impacto en los escandallos de los productos finales.

Los costes que varían en gran medida según el planteamiento del mercado que se haga son los siguientes:

- Comerciales.
- Servicio.
- Investigación.
- Materia prima.
- Amortización.

Si se canalizan varios artículos por la misma red comercial, pueden bajar los costes de la red de ventas y los del servicio; si se aplica la investigación a más de un campo, descenderán los de investigación y desarrollo; si se amplía la oferta a varios canales, tal vez se pueda comprar mejor y obtener así una mejor utilización de la planta.

Lógicamente, hay que ponderar también los contras: la red de ventas puede operar mejor si se concentra en pocos productos; no siempre es fácil trabajar con más de un canal y puede que, por hacerlo, no se logren



excesivas economías con el volumen adicional que tal hecho proporciona. Es preciso, por tanto, huir de la solución fácil; si hacemos más cosas, tendremos economías de escala, y hay que realizar un profundo análisis de todos los criterios relevantes antes de tomar la decisión definitiva.

### ■ Competencia

Un criterio de importancia vital en todas las situaciones es el estudio de la competencia que se encuentra en cada una de las diferentes alternativas. Hay que analizar en detalle muchas de sus características; al menos conviene conocer sus recursos, los puntos fuertes y débiles que presenta, y el posible comportamiento de sus costes. No basta con profundizar en el análisis de los competidores actuales; es preciso ir más allá, pensando —por ejemplo— en nuevas empresas que posiblemente acudan con posterioridad. También es aconsejable dedicar cierto tiempo a pensar en la evolución de productos sustitutivos.

### ■ Estabilidad

Conviene tener en cuenta el grado de estabilidad de los mercados. No es lo mismo entrar a competir en moda o en un terreno en el que los cambios tecnológicos sean frecuentes y profundos, que hacerlo en mercados con estabilidad tradicional. Según sean los intereses de la empresa (especulaciones o de largo plazo), sus conocimientos, la fortaleza de los que luchan en ese mismo mercado, etc., se preferirá uno u otro enfoque.

### ■ Urgencia-rapidez

En ocasiones, un factor clave es la rapidez con que se piensa desarrollar el mercado de que se trate. Una gran urgencia puede derivarse, por ejemplo, de la necesidad de llenar capacidad cuanto antes o de recuperar la inversión en breve plazo. Si no se tienen los recursos para hacerlo rápidamente, puede ser conveniente orientar el trabajo en otra dirección.

### ■ Recursos de que se dispone

El coste del dinero y de la mano de obra, el estancamiento de la demanda y la falta de flexibilidad de muchos procesos productivos, hacen de este criterio algo de gran importancia en las actuales circunstancias económicas de todo el mundo occidental.

Elegir con acierto el mercado al que dirigirse exige estudiar a fondo si se poseen los recursos necesarios para desarrollarlo convenientemente. En ocasiones, es incluso conveniente proceder a la inversa: deducir, de lo que se tiene y se conoce, el mercado en el que se puede competir sin encontrar excesivas desventajas. Un ejemplo frecuente de esto último acaece cuando, ante la falta de liquidez, se elige aquel mercado en el que se cobra antes o que permite obtener financiación bancaria con más sencillez y abundancia.

### ■ Facilidad de comunicar la oferta

A la hora de decidir hacia qué mercado enfocar la empresa, es importante profundizar en la dificultad que se va a encontrar para comunicar convenientemente la oferta al grupo de clientes que se haya seleccionado. Si aparecen problemas importantes en este campo, se hace imprescindible evaluar en detalle los grandes gastos de las acciones comerciales precisas para desarrollar la venta hasta los niveles requeridos.

### ■ Imagen

El mercado y el enfoque elegidos son algo que influye poderosamente en la imagen que se asigna a la empresa de que se trate. Puede ser luego muy fácil o difícil ir hacia otros lugares, según las connotaciones de la idea que se transmitió a los clientes en el anterior planteamiento.

Si la empresa tiene objetivos de crecimiento y ampliación, debe cuidar exquisitamente el contenido de lo que el público piense acerca de ella. Cualquier decisión influye en las ideas que la gente va formándose sobre



todas las entidades presentes en el mercado. De hecho, hay empresas que trabajan en los mercados más difíciles para obtener una experiencia que hará más sencillo su trabajo en el resto de situaciones.

### ■ Características de los clientes

No es preciso destacar en exceso este punto, al que se han dedicado múltiples textos y ensayos. A modo de ejemplo y de acuerdo con lo expuesto en este trabajo, comentaremos solo un pequeño detalle: los clientes, motores de las empresas, pueden preferir un producto algo más caro, pero adaptado específicamente a ellos, o, por el contrario, un artículo más económico y estándar. Aunque los costes serían más bajos en el segundo caso, no siempre es posible ni conveniente tratar de forzar los deseos de los compradores ofreciéndoles cosas iguales y baratas. En cada caso, hay que estudiar cuál de los enfoques es el mejor para la entidad que está definiendo su mercado.

### ■ Potencial de crecimiento futuro

Hacer una correcta previsión sobre cuál va a ser el crecimiento de los mercados que se pueden atender es uno de los factores clave para elegir correctamente el camino por el que se va a orientar la empresa. La total ausencia de fórmulas para hacer esa previsión convierte esta tarea en una de las más difíciles con las que se enfrenta todo empresario.

Un mercado cualquiera puede crecer más o menos según se modifiquen los deseos de los consumidores, el modo de cubrir sus necesidades, los precios de los artículos sustitutivos, la tecnología y un buen número de otros factores. Olvidar estos posibles cambios y limitarse a elegir en función del mercado actual es garantía casi cierta de error. La dificultad de esta tarea no debe impulsarnos a su olvido.

### ■ Deseos de la dirección

La aparición de múltiples alternativas y la realidad de que existen enfoques diversos igualmente exitosos hace que siempre se deba dejar cierto margen a la discrecionalidad del dueño o gerente de la empresa. Si le gusta hacer calidad y tal deseo no choca con algún criterio importante de los anteriores, la decisión es clara: calidad ante todo. Es importante destacar, sin embargo, que gran número de los sonados fracasos industriales son consecuencia de no haber cambiado los deseos de la dirección cuando alguna otra variable se modificó esencialmente; empeñarse en un enfoque cuando los clientes y competidores evolucionan sensiblemente, puede ser un gran error.

### ■ Colaborar con personas o entidades interesantes

Disfrutar de la colaboración de un buen profesional o empresa es uno de los grandes impulsores para entrar en un negocio. Ejemplos de uniones temporales de empresas en la construcción y de compañías que, al disponer de un profesional, se han lanzado a abrir un mercado, avalan este criterio.

## ■ Conclusión

Descubiertas todas las alternativas, y analizadas concienzudamente a la luz de los criterios anteriores, se puede llegar a la decisión más conveniente en cuanto al mercado al que dirigirse.

Si, con el paso del tiempo, se presentan nuevas alternativas o se modifican algunos de los criterios, se debe tener la agilidad necesaria para, en la medida de lo posible, ir adaptando el enfoque de la empresa a las circunstancias de cada momento.

El esquema expuesto hasta aquí, que puede reducirse o ampliarse según los casos, ayuda a decidir con mayores probabilidades de éxito y, al implementar la decisión, permite descubrir si hace falta hacer alguna variación para que todo funcione adecuadamente.

# Segmentación del mercado

Existen al menos dos acepciones de la expresión segmentación de mercado. La primera, que señala solo la existencia de subdivisiones, se ha glosado al estudiar las alternativas que se presentan al elegir un mercado. La segunda, que es el contenido de nuestra exposición, hace referencia exclusivamente a los consumidores o clientes.

Una simple observación de la gran mayoría de los mercados nos hace ver la existencia de grupos de consumidores con características relativamente homogéneas en cuanto a sus percepciones, valoración, comportamiento y necesidades de un producto o servicio. En la medida en que esos grupos sean:

- internamente homogéneos,
- diferentes de los demás grupos en cuanto a su reacción ante acciones comerciales,
- fácilmente identificables,
- accesibles en cuanto grupo,
- de cierta entidad,

puede ser conveniente tratarlos de modo distinto en cuanto al tipo de producto, política de precios, canales de distribución y demás variables comerciales con las que vamos a servirlos.

Una vez comprobada en primera aproximación la posible existencia de segmentos en el mercado que se atiende, es preciso analizar con detalle las características que definen exactamente su comportamiento. Posteriormente, se deberá elegir el o los segmentos que parezcan más adecuados. Por último, hay que adaptar la oferta a los que se hayan seleccionado.

## Factores a considerar al segmentar un mercado

Por regla general, se suele comenzar un análisis de segmentación identificando aquellas variables del consumidor que sean más útiles para predecir el modo de compra y uso del producto en cuestión. Estas variables son las que definen si un individuo pertenece a uno u otro segmento, y qué segmentos ofrecen mayores oportunidades de éxito comercial.

Las variables de segmentación pueden dividirse en dos categorías generales: variables personales de los consumidores, y factores históricos de su comportamiento en el mercado.

Las características personales describen al «consumidor como individuo». A veces, se puede predecir con bastante certeza si una persona puede considerarse comprador potencial al conocer su edad, nivel de renta, personalidad o gustos.

En otras ocasiones, la clave para definir al comprador potencial consiste en analizar cómo ha usado este tipo de producto o cómo lo ha adquirido con anterioridad. Los factores históricos del comportamiento del consumidor en el mercado describen lo que el «consumidor ha hecho» en relación al producto-servicio o bienes similares. Normalmente, se debe emplear una combinación de ambas categorías de factores de segmentación, que suelen estar en muchos casos interrelacionadas.

El procedimiento de segmentación implica un análisis de las variables descriptivas del consumidor para: 1) «definir» los factores determinantes de las diferencias más significativas en su comportamiento frente al producto; 2) «identificar» y aislar los segmentos más importantes; 3) «escoger» el más prometedor, y 4) «concretar» las características del subgrupo o subgrupos elegidos. La elección de las variables a usar depende del tipo de problemas a que nos enfrentamos y de la información disponible (o de la que pueda obtenerse). A continuación, se enumeran algunas de las variables más importantes que se han usado en segmentación.

## Características personales de los consumidores

Factor de segmentación	Variables observables (ejemplos)	Comentarios
Geográfico	Áreas de distribución	El factor geográfico es uno de los más tradicionales en segmentación del producto
	Diferencias culturales (costumbres, gustos)	En muchos casos, no basta por sí solo para una segmentación eficaz
	Movilidad geográfica	
Demográfico	Edad	Es otro factor básico que aparece en casi todos los análisis de segmentación
	Sexo	El perfil demográfico de cada segmento es especialmente importante a la hora de domesticar o tomar decisiones publicitarias
	Renta doméstica o per cápita	
	Nivel de educación	
	Clase social	
	Estado	
Psicológico	Personalidad	Los factores son importantes porque a menudo no hay una relación directa entre variables demográficas y de comportamiento en la percepción del mercado. Los perfiles que se obtienen suelen tener relación más directa con la motivación de compra y uso del producto
	Estilo de percepción	
	Actitudes acerca de sí mismo, familia, sociedad, etc.	
	Grupos de referencia	
	Roles sociales	
Estilo de vida	Correlación entre variables demográficas y psicológicas	Proporciona un perfil rico y multidimensional que integra variables individuales y describe de forma más clara los hábitos del consumidor y su «modo de vivir»
	Actividades e intereses	Combinando este perfil con variables específicas de actitud y comportamiento para un producto-servicio, pueden obtenerse segmentos de estilo de vida para productos específicos
Uso de producto	Frecuencia de uso para una marca o mercado	Una segmentación en base a usuarios o intensivos, medios y moderados, proporciona una visión clara de la situación del mercado
	Lealtad a la marca	
	Actitudes hacia el producto	
Beneficios del producto	Rendimientos o prestaciones esperadas del producto	Muy útil si el producto puede posicionarse de varias formas. Sirve principalmente para identificar segmentos que buscan beneficios distintos en el mismo producto
	Necesidad que el producto colma	
	Percepciones de marca	
	Satisfacción (medidas de insatisfacción)	
Proceso de	Hábitos de compra	Usando este factor se segmenta el mercado
	Hábitos de uso de medios de comunicación	Decisión en consumidores sensibles e insensibles al precio, compradores por impulso o dispuestos a buscar en varios sitios y otros segmentos que caracterizan el comportamiento de cada subgrupo
	Búsqueda de información para un producto	Debe usarse en conjunción con un análisis de características del consumidor para facilitar la identificación de componentes de cada subgrupo
	Sensibilidad: <ul style="list-style-type: none"> <li>■ al precio</li> <li>■ a puntos de distribución</li> <li>■ a ofertas de promoción</li> </ul>	

Los siete factores arriba mencionados pueden ser observados y cuantificados en la realidad al emprender un análisis de mercado con miras a su segmentación. Normalmente, la estructura final de los distintos segmentos se apoyará sobre todo en aquel o aquellos (al menos uno para describir las características del segmento y, otro, su comportamiento de mercado) que tienen mayor relación con la posible compra del producto-servicio. Los demás factores pueden usarse para reforzar y enriquecer los perfiles de cada segmento.

## Elección del segmento adecuado

Identificados los principales segmentos a los que se puede dirigir la oferta de la empresa, llega el momento de decidir entre especializarse en servir uno solo, o ampliar el objetivo para abarcar varios a la vez; en este segundo caso, es preciso concretar si se van a adaptar los productos o servicios a cada uno, o si, por el contrario, se presentará una oferta indiferenciada que, al contar con un mercado más amplio, pueda permitir ofrecer precios más bajos.

La decisión correcta dependerá —en cada caso— del estudio de la mayor parte de los criterios comentados más arriba al hablar de la elección del mercado.



## Observaciones respecto a la segmentación

Algunas observaciones en relación a la segmentación, que tienen gran trascendencia práctica, son:

- No siempre existe en la realidad, o alcanza la entidad suficiente, un segmento que, sobre el papel, parece evidente. Es preciso aplicar técnicas de investigación de mercado antes de lanzarse a atender un segmento cuya rentabilidad puede ser insuficiente.
- En muchas ocasiones, no compensa el trabajo de descubrir los diferentes segmentos para adaptar a cada uno la oferta correspondiente, puesto que los clientes agradecen la variedad, prefieren adquirir novedades, es difícil establecer las fronteras de los diferentes grupos, o el mismo consumidor se comporta de distinta forma según la ocasión. En estos casos, una política de producto basada en la variedad y en la gama puede ser mucho más efectiva que otra basada en los segmentos de mercado.
- Los grupos de clientes varían con cierta frecuencia, por lo que es preciso repetir el análisis con periodicidad.
- Si bien puede parecer que el crecimiento y desarrollo de los mercados comporta la tendencia hacia una mayor segmentación (al justificar un mayor volumen la aparición de empresas que solo ofrecen artículos a una parte del mercado total), no siempre ocurre así. El lanzamiento de artículos para uso de toda la familia representa, en ocasiones, un proceso inverso al de segmentación, al presentar el mismo producto para ser usado por el hombre, la mujer y los jóvenes.

## Un ejemplo práctico de segmentación del mercado

Aunque cada empresa y situación tienen características propias, se pueden enumerar —a modo de ejemplo— algunos pasos que suelen seguirse a la hora de utilizar la segmentación como técnica de análisis comercial.

	Pasos a dar	Ejemplos de preguntas que suelen plantearse
1.	Definición del objeto y alcance de la segmentación	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Cuáles son nuestros objetivos comerciales? (Por ejemplo: aumentar participación, crear demanda genérica, reaccionar ante una amenaza de la competencia...)</li> <li>• ¿Buscamos segmentos nuevos o solo pretendemos satisfacer mejor a los ya conocidos?</li> <li>• ¿Usaremos información preexistente o queremos invertir tiempo y dinero en más investigación?</li> <li>• ¿Hasta qué nivel de detalle queremos analizar?</li> </ul>
2.	Análisis de la información disponible sobre el mercado total	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Cuáles son las características del mercado? (Tamaño, estructura, etc.)</li> <li>• ¿Hay diferencias básicas entre los usuarios de esta clase de productos y los que no lo son?</li> <li>• ¿Hay algún factor que ayude a distinguirlos?</li> <li>• ¿Cuál es nuestra situación competitiva actual? (Por ejemplo: líderes, no estamos en este mercado, pequeños pero con consumidores leales, etc.)</li> </ul>
3.	Elaboración de perfiles de los segmentos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Qué factores diferencian más claramente grupos de consumidores?</li> <li>• ¿Son realmente homogéneos los perfiles de cada segmento?</li> <li>• ¿Tiene sentido lógico la descripción de las características de consumo y comportamiento para este grupo?</li> </ul>
4.	Evaluación de la segmentación	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Cuáles son las principales semejanzas y diferencias entre segmentos?</li> <li>• ¿Es conveniente aumentar o disminuir el número de segmentos identificados?</li> <li>• ¿A qué variables es más sensible la segmentación efectuada? (Entorno competitivo, crecimiento de mercado, etc.)</li> </ul>
5.	Selección de los subgrupos objetivo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Qué segmento constituye la mejor oportunidad comercial?</li> <li>• ¿Qué más detalles conocemos de sus características de comportamiento?</li> <li>• Si no disponemos de información completa para este segmento, ¿podemos hacer suposiciones razonables?</li> <li>• ¿Somos los únicos que competimos en este segmento?</li> </ul>
6.	Diseño de la estrategia comercial para cada segmento objetivo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Qué tipo de producto quieren estos consumidores?</li> <li>• ¿Qué tácticas de precio, promoción y distribución se ajustan mejor a sus necesidades?</li> <li>• ¿Hay otros segmentos que puedan reaccionar positivamente a una estrategia similar? (Si los hay, deben unificarse todos)</li> </ul>
7.	Análisis final de la segmentación	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Tenemos recursos apropiados para llevar a cabo la estrategia?</li> <li>• Si quisiéramos más adelante ampliar o cambiar los segmentos a que nos dirigimos, ¿contamos con una estrategia suficientemente flexible?</li> <li>• Si quisiéramos más adelante modificar algún elemento de la estrategia, ¿cómo afectaría dicho cambio al segmento a que nos dirigimos?</li> <li>• ¿Está el segmento escogido como plan estratégico en línea con nuestros objetivos y complementa los puntos fuertes de la empresa?</li> </ul>

## ■ Experiencias exitosas al elegir un segmento

Una de las formas más espectaculares de lograr éxitos comerciales estriba en resegmentar el mercado, descubriendo un grupo de clientes poco o mal atendidos en el anterior modo de hacer negocios. Ejemplos de este concepto serían Zara e Ikea; ambas compañías ofrecieron productos de moda o diseño a precio asequible logrando que, en Zara, las chicas jóvenes, y, en Ikea, las parejas recién casadas, se orientaran hacia sus establecimientos.











# Orientación al mercado

Carlos García-Pont  
Paulo Rocha

precaución • alegría • cobardía  
• curiosidad • felicidad • disfrute  
• inquieto • positividad • so  
calor • precaución • alegría • c  
bardía • curiosidad • felicidad  
disfrute • inquieto • positividad

# Orientación al mercado

El objeto de este capítulo es definir el concepto de orientación al mercado, mostrar las ventajas y características de una empresa orientada al mercado y proponer algunas ideas que ayuden a las empresas a desarrollar su orientación al mercado. La Tabla 1 resume los temas principales que se discutirán en este capítulo.



TABLA 1

La orientación al mercado es uno de los conceptos centrales en la bibliografía de marketing. Proporciona a las organizaciones una ventaja competitiva al facilitar la comprensión y la respuesta a las demandas del mercado de manera efectiva, incrementando la sensibilidad del conjunto de la organización a los cambios que se producen en el entorno. Como parte de la cultura organizativa, impregna todas y cada una de las tareas de la empresa. Todos y cada uno de los puestos, y todas y cada una de las actividades de la empresa se pueden o no hacer dentro de un entorno de responsabilidad frente a las demandas externas, tanto en las tareas de más largo plazo, desarrollo y diseño de productos, como en las tareas más inmediatas, como priorizar las llamadas a realizar a los clientes.

Es conocida esta frase de Peter Drucker: «Solo hay una definición válida del propósito empresarial: crear un cliente (...) es el cliente el que determina el negocio (...) es por eso que solo hay dos funciones básicas en los negocios, el marketing y la innovación».

Estas dos funciones son, por definición, la entrega y la fabricación de la satisfacción de cliente. Si estas son las únicas funciones relevantes dentro de una empresa, las demás estarán destinadas a servirles, y mejor lo harán cuanto mejor conozcan sus necesidades. La orientación al mercado de actividades como la logística, la fabricación o la administración es la que permite que marketing e innovación puedan desarrollar la creación y satisfacción de clientes.

## La orientación al mercado y los resultados

A pesar de que el concepto de la orientación al mercado se ha venido desarrollando desde hace más de 50 años, se ha hecho operativo a partir de las intervenciones de Narver y Slater (1990) y de Kholi y Jaworski (1990), quienes propusieron metodologías concretas de cómo medir la orientación al mercado de una determinada empresa. Y es a partir de esas fechas cuando se empiezan a realizar estudios que persiguen identificar cuáles son las consecuencias en los resultados empresariales de la orientación al mercado. El número de estudios realizados es muy amplio y aquí solo intentaremos resumir las principales conclusiones a las que nos llevan.

- a) Las organizaciones con altos niveles de orientación al mercado tienen mejores resultados. Los resultados se han medido en diversos estudios a través de los beneficios, el retorno sobre la inversión, la participación de mercado, crecimiento de ventas o retención de clientes. Es verdad que en economías de menor nivel de desarrollo o con una mayor orientación a la creación de un tejido industrial (por ejemplo, China, Malasia), la relación entre la orientación al mercado y la rentabilidad es menos robusta.
- b) Las organizaciones con mayor grado de orientación al mercado tienden a tener mejores resultados con sus clientes. Sus clientes tienden a recibir más calidad y muestran mayores niveles de satisfacción y lealtad.
- c) Las organizaciones con alto grado de orientación al mercado son más innovadoras, y lo son en dos sentidos. En primer lugar, entregan más innovaciones al mercado. Aprender de las necesidades actuales y futuras de los clientes nos lleva a una mejor comprensión de los productos que se pueden desarrollar. Además, estas organizaciones también tienden a sorprender más al mercado con productos que llenan espacios vacíos a los que todavía no ha accedido ninguna empresa. Por otro lado, las innovaciones presentadas por empresas con altos niveles de orientación al mercado tienen más éxito.
- d) La orientación al mercado tiene consecuencias para las personas que trabajan en estas organizaciones. Los estudios realizados ponen de manifiesto que el compromiso de las personas con la organización es mayor, que desarrollan mayores niveles de satisfacción en el trabajo, a la vez que muestran menos conflictos y mayores niveles de trabajo en equipo.

## El desarrollo de la orientación al mercado

El desarrollo de la orientación al mercado se ha hecho desde dos perspectivas distintas; la primera es una perspectiva basada en el comportamiento de las organizaciones, y la segunda, se ha hecho desde el punto de vista cultural. La perspectiva basada en el comportamiento se centra en las actividades de la organización que están relacionadas con la generación y la diseminación de inteligencia de mercado. La perspectiva cultural se centra en el conjunto de creencias, valores y normas de comportamiento que ponen a los clientes en el centro de la organización. La noción de los clientes incluye, tanto los canales de distribución o intermediarios, como el usuario final del producto o servicio que entregamos.

Para que una organización obtenga de forma sostenida resultados por encima de la norma, debe crear valor añadido para sus clientes, ya sean estos los distribuidores o intermediarios o los clientes finales. Cuando todos los clientes perciben que el valor que le entrega la organización supera al coste de poseer el producto o servicio, el cliente adquiere ese producto. Pero no acaba aquí, dado que nuestra oferta se compara con la de productos sustitutos, y el cliente no adquirirá nuestro producto o servicio si no tenemos un valor diferencial, es decir, si no ofrecemos algo más que nuestros competidores, actuales o potenciales.

El deseo de ofrecer un valor superior a nuestros clientes conduce a la organización a crear y mantener una cultura que lo facilite, lo que debe transformarse en comportamientos concretos. Es por ello que la orientación al mercado se concreta en comportamientos organizativos que trascienden las actividades habituales del negocio, porque

impregnan todas las actividades de la organización. Una organización orientada al mercado examina continuamente las fuentes alternativas de creación de valor para los clientes actuales y futuros, y decide cómo debe transformar esa creación de valor en beneficio económico.

Es por ello que la orientación al mercado se operativiza a través de tres comportamientos: la orientación a clientes, la orientación a competidores y la coordinación interfuncional. Teniendo en cuenta, eso sí, una orientación a la construcción de esas capacidades en el largo plazo, y teniendo como objetivo la rentabilidad a largo plazo.

La «orientación a los clientes» está destinada a comprender cuáles son las fuentes de creación de valor para los distintos tipos de clientes que tiene la empresa. Pensemos que el mismo producto puede crear valor de formas muy diversas para distintos segmentos de clientes. Una cena en un restaurante puede ser aspiracional para un segmento de mercado, es decir, es un lugar de celebración al que en muy pocas ocasiones podrá permitirse ir, y al mismo tiempo, puede ser el lugar de comida diario para clientes de un nivel económico elevado.

En otro caso, la orientación al mercado implicará el conocimiento de las distintas actividades de los clientes y la contribución de cada una de ellas a su cuenta de resultados. Ese entendimiento es clave para poder ayudar a nuestros clientes a mejorar «su» cuenta de resultados, que no deja de ser la mejor manera de demostrarles que creamos valor para ellos.

La creación de valor para los clientes industriales se realiza de dos maneras: ya sea mediante la mejora de los costes del cliente, ya sea mediante la mejora de los ingresos del cliente. Es por eso que es importante no solo entender la estructura de costes y beneficios de nuestros clientes, sino que, para poder ayudarlos a incrementar sus ingresos, deberemos entender la estructura de los costes e ingresos de sus clientes. Una organización orientada al mercado debe entender no solo la cuenta de resultados de su cliente, sino la cuenta de resultados de toda la cadena donde su cliente juega un papel.

La «orientación a los competidores» implica conocer y entender su situación tanto a corto como a largo plazo. A corto plazo, el conocimiento de las fortalezas y debilidades de los competidores nos permitirá comprender sus reacciones; a largo plazo, entender su estrategia nos permite posicionarnos estratégicamente en el sector y buscar terrenos inexplorados donde la competencia no se haya instalado, o bien prepararnos para competir creando capacidades que nos permitan ser mejores que ellos con estrategias similares. Al preguntarnos cuánta gente hace lo mismo que nosotros o está clasificada con proposiciones de valor similares, lo importante no es el número de empresas con las que competimos, sino la distancia a la que estamos de ellos.

El tercer componente es la «coordinación interfuncional». El concepto de orientación al mercado abarca a toda la organización. No sirve que el departamento de marketing esté muy orientado al mercado porque estudió los informes de IRI o de Nielsen, y además tiene un presupuesto de estudios gigantesco. El concepto de orientación al mercado es organizativo y, por tanto, se deben proporcionar los mecanismos para que las distintas actividades de la organización perciban y se sumen al deseo de satisfacer las necesidades de los clientes, teniendo la rentabilidad a largo plazo como compromiso.

No es suficiente que la fuerza de ventas de la empresa comente todos los días con qué competidores se encuentran y cómo en esta operación nos han hecho daño o les hemos hecho daño nosotros, sino que toda esta información debe estar integrada en el quehacer diario de la organización. La coordinación interfuncional no hace referencia a que el departamento de ventas haga un buen presupuesto para que el de producción no tenga que improvisar a media temporada; la coordinación interfuncional hace referencia a que los departamentos comparten la información necesaria para la toma de decisiones, de modo y manera que el conocimiento del entorno en el que se mueve la organización sea compartido por todos y cada uno de los que colaboran en ella.



TABLA 2

## La orientación al mercado y la información del mercado

Es obvio que para poder actuar de cara al mercado, la organización debe tener la información relevante. Es por ello que se deberá comportar de determinada manera en cuanto a la información del mercado.

En primer lugar, una empresa orientada al mercado debe «adquirir información». Esta información, referida no solo a clientes y competidores, sino también a proveedores y otros entornos relevantes que afecten a nuestro espacio competitivo, también debe ser adquirida. La pregunta es quién la debe adquirir. Si como hemos comentado anteriormente, la orientación al mercado es una cuestión de cultura organizativa, de *collective mindset*, la adquisición de información del mercado debe estar presente en todas las actividades de la organización. Es evidente que determinadas áreas o unidades dentro de la empresa tienen una mayor responsabilidad. Departamentos que, por la naturaleza de su trabajo, deben estar más en contacto con el exterior, tienen más responsabilidad a la hora de recoger información.

Entre las responsabilidades de un departamento de marketing tradicional existe la de conocer las necesidades actuales y futuras de los consumidores. En una empresa de bienes industriales, sin embargo, esa responsabilidad puede recaer en mayor grado en los de ingeniería y ventas, que a veces se confunden en esta tarea.

Sin embargo, no podemos prescindir de la información externa que llega a través de otros departamentos. No olvidemos que todos los departamentos de la empresa están, en mayor o menor medida, en contacto con el exterior, y por ello tienen información que contribuye al conocimiento global de la empresa.

Tradicionalmente, se define el Departamento de Marketing como aquel que tiene el conocimiento del mercado y lo traslada al resto de la organización. Sin embargo, nos olvidamos de que la mayoría de las empresas nacieron sin un Departamento de Marketing al uso, y sin embargo, empezaron cubriendo unas necesidades de mercado. Es a partir del crecimiento que la especialización nos hace olvidar la polivalencia que teníamos al principio. Trasladar toda la actividad de recogida de datos del exterior al Departamento de Marketing es olvidarnos de que la empresa dispone de otros sentidos que también transmiten sensaciones y estímulos del exterior.

Podríamos decir que el Departamento de Marketing son los ojos, a través de los cuales recibimos una gran cantidad de información, pero las personas disponemos de otros sentidos —el oído, el gusto, el olfato o el tacto— que residen en otros departamentos de la empresa y que también comunican información que hay que tener en cuenta.

La segunda fase es la «difusión de la información» del mercado. Si esta información es útil y debe tenerse en cuenta para la toma de decisiones, será bueno que los distintos tomadores de decisiones de la empresa la conozcan. Es verdad que la época actual tiende a inundar de información a la empresa, y en muchas ocasiones, nos preguntamos para qué sirve la información que nos hacen llegar.



Es bueno saber que dentro de la empresa existen distintos tipos de información, cada uno de ellos con distintos fines. De hecho, una misma información puede ser clasificada de distinta manera por distintas personas dentro de la empresa.

La primera es la llamada información «operativa». Es aquella información imprescindible para poder operar. Para el director de Planificación, es imprescindible conocer la previsión de la demanda, y para el director de Compras, la previsión de planificación. Para un director de Ventas es necesario conocer la distribución ponderada o las ventas que están realizando en determinadas áreas. Sin esta información, es imposible «cumplir», llevar a cabo las tareas del día a día. La información operativa suele ser el objeto de los sistemas ERP de la empresa. Los ERP (*Enterprise Resource Planning*) están orientados a la gestión de información para integrar y automatizar los aspectos operativos de la empresa.

El segundo tipo de información es la «contextual». Esta no es imprescindible para realizar el trabajo del día a día, pero ayuda a conocer el entorno en el que se opera. La información contextual debe ayudar a las personas que colaboran en la empresa a tomar decisiones con más elementos de resolución. La información contextual permite que el individuo tenga un mayor abanico de criterios a la hora de tomar decisiones en su día a día. El director de Expediciones necesita únicamente las fechas de entrega y las referencias de almacén, así como la disponibilidad de los transportistas para cumplir con su labor. Un algoritmo le puede ayudar a decidir, ante la escasez de recursos de transporte, en qué orden deben ir saliendo los pedidos. Sin embargo, a este conjunto de información, operativamente completo, le falta la identidad del cliente o, aún mejor, quién es ese cliente para mí o cuán importante es ese pedido para ese cliente. Esta información «contextual» ayudará a tomar decisiones más informadas, que permitan apoyar la construcción de relaciones estables con nuestros clientes. La comunicación de estrategias empresariales coherentes a todos los niveles de la organización permite a las personas tener en cuenta criterios estratégicos a la hora de priorizar clientes a la salida del almacén. En resumen, la información contextual sirve para ampliar el abanico de criterios utilizados en la toma de decisiones. Hace que las decisiones sean más complejas, pero también que se efectúen con más criterio.

El tercer tipo de información es la llamada «integradora». Esta información es la que se transmite a las personas de la empresa con el objetivo de reforzar la identidad de pertenencia. Es la que se transfiere a las personas para que sepan dónde están, cuál es el motivo de la organización, cuáles son los objetivos y valores de las mismas.

La información de mercado tiene influencia en estos tres aspectos. En primer lugar, la información correspondiente al mercado, clientes y competidores, tiene un impacto operativo. Cuando en muchas organizaciones se les pregunta si están orientados al mercado, responden que están comprometidos con el servicio al cliente y que su competitividad se basa en estar cerca de los clientes: «Nosotros hacemos trajes a medida». El énfasis es la información operativa. Al orientarnos al servicio al cliente, es clave, desde el punto de vista operativo, tener todas las características del pedido a servir. Como estas no son estándar, sino que son diferentes para cada pedido, la organización percibe un alto grado de orientación al cliente. Sin embargo, no estamos, en este caso, identificando tendencias, cambios o preguntándonos cuán «estándar tienen que ser los trajes a medida». Confundimos las necesidades del producto que hemos definido con la orientación al mercado.

La información que se transmite en organizaciones orientadas al mercado va más allá de la información operativa. Un paso más adelante es que el pedido contenga información de quién es ese cliente. Eso bastará para que todas las personas que están en la empresa traten ese pedido teniendo en cuenta dicha información. No es información operativa, sino contextual, pues pone en perspectiva la operativa diaria de la empresa. La difusión de ese tipo de información permite ampliar los criterios que se utilizan en el ámbito operativo para la toma de decisiones. De este modo, las decisiones que se toman en todos los niveles de la organización son más completas y, por tanto, el nivel de coordinación espontánea entre las distintas tareas es mayor.



FIGURA 1



De la misma manera, la información integradora ayuda a entender si la organización para la que se trabaja basa su identidad en el mercado en una estrategia de costes, una estrategia de diferenciación o una estrategia de servicio y, por tanto, nuestro contacto con el cliente, tanto en el almacén como a nivel comercial, estará más orientado en ese sentido.

El tercer tipo es la «interpretación conjunta de la información» del mercado. La información en sí misma no tiene ninguna utilidad si no es interpretada, es decir, si no tiene un significado particular ajustado al contexto de la organización.

Cada organización tiene un modelo de funcionamiento, que en el caso de las organizaciones de negocio, recibe el nombre de modelo de negocio. La existencia de un modelo de negocio conocido por todas las personas que toman decisiones en la empresa permite que este sea el primer criterio utilizado para la toma de decisiones. La existencia de ese modelo de negocio, conocido y difundido, permite a las personas saber qué es lo que está o no está permitido. Para poder interpretar la información del mercado de una manera consistente, hay que verla con los ojos del modelo de negocio al que nos referimos. La previsión de una subida del precio de las materias primas tiene efectos muy distintos cuando dicho aumento es el 10 % de todos los costes en un negocio de alto margen que cuando representa el 50 % en uno de bajo margen.

La información del mercado se evalúa en cuanto afecta a las variables básicas del modelo de negocio. La existencia de un claro modelo de negocio permite evaluar los *inputs* del mercado en su justa medida. Si se trabaja esa información conjuntamente, se puede ver lo que significa desde distintos puntos de vista de la empresa.

Es por ello que se hace énfasis en la interpretación conjunta. Tal como se ha comentado anteriormente, la información del mercado llega a través de distintos canales dentro de la empresa. Cada uno de los departamentos de la misma percibe algo del mercado y se lo puede transmitir al resto de la organización, pero esa misma información, dada la distinta atalaya en la que están cada uno de los directivos, se interpreta de distinta manera, no mejor ni peor, sino distinta. El punto de vista conjunto es el que integra y sopesa todas las atalayas para poder llegar a una interpretación más completa del entorno.

Por último, «esa información tiene que utilizarse para la acción». De nada sirve que se recoja, difunda y se interprete la información si nadie la utiliza después. En el nivel más inmediato, el número de estudios del mercado encargados y no utilizados no es despreciable. Las razones por las que no se utiliza la información pueden agruparse en dos tipos fundamentales, las organizativas y las racionales.

Las organizativas se refieren a la falta de una estructura de delegación adecuada. Si la información se distribuye e interpreta, para utilizarla, es preciso que se permita tomar decisiones «fuera de la norma», en función de la información recibida. En organizaciones altamente jerarquizadas o burocratizadas, es difícil cambiar decisiones debido a que se tengan distintas piezas de información. Si en el trabajo no dejan tomar decisiones, no se tomarán, y no se podrá utilizar la información disponible para tomarlas.

En estas organizaciones, se suele dar un problema cultural añadido. Cuanto más centralizada es una organización, menos información llega al centro y, por tanto, se hace más reacia al cambio.



FIGURA 2

# Resultados





## Conclusiones

La orientación al mercado es un activo en las organizaciones. La investigación realizada muestra que las organizaciones con mayores niveles de orientación al mercado son más efectivas en distintas dimensiones, tanto en resultados financieros como en innovación o en satisfacción y lealtad de los clientes.

La orientación al mercado, para que sea real, tiene que formar parte de la cultura de la organización y estar integrada en su modelo de negocio.

La orientación al mercado se basa en la orientación al cliente, la orientación a los competidores y la coordinación interfuncional. La orientación al mercado no se mide por el grado de contacto con los clientes, sino por el flujo de la información del mercado en el interior de la organización. Para que una empresa esté orientada al mercado, debe tratar la información en cuatro etapas:

- 1** Debe adquirir la información, y para ello, ha de apoyarse en todas las fuentes que ya tengan dentro de la organización.
- 2** Debe difundir la información del mercado.
- 3** Debe interpretar dicha información de forma conjunta, para que tenga sentido en el contexto del modelo de negocio de la organización.
- 4** Debe utilizar esa información en la toma de decisiones.



FIGURA 3

# Referencias



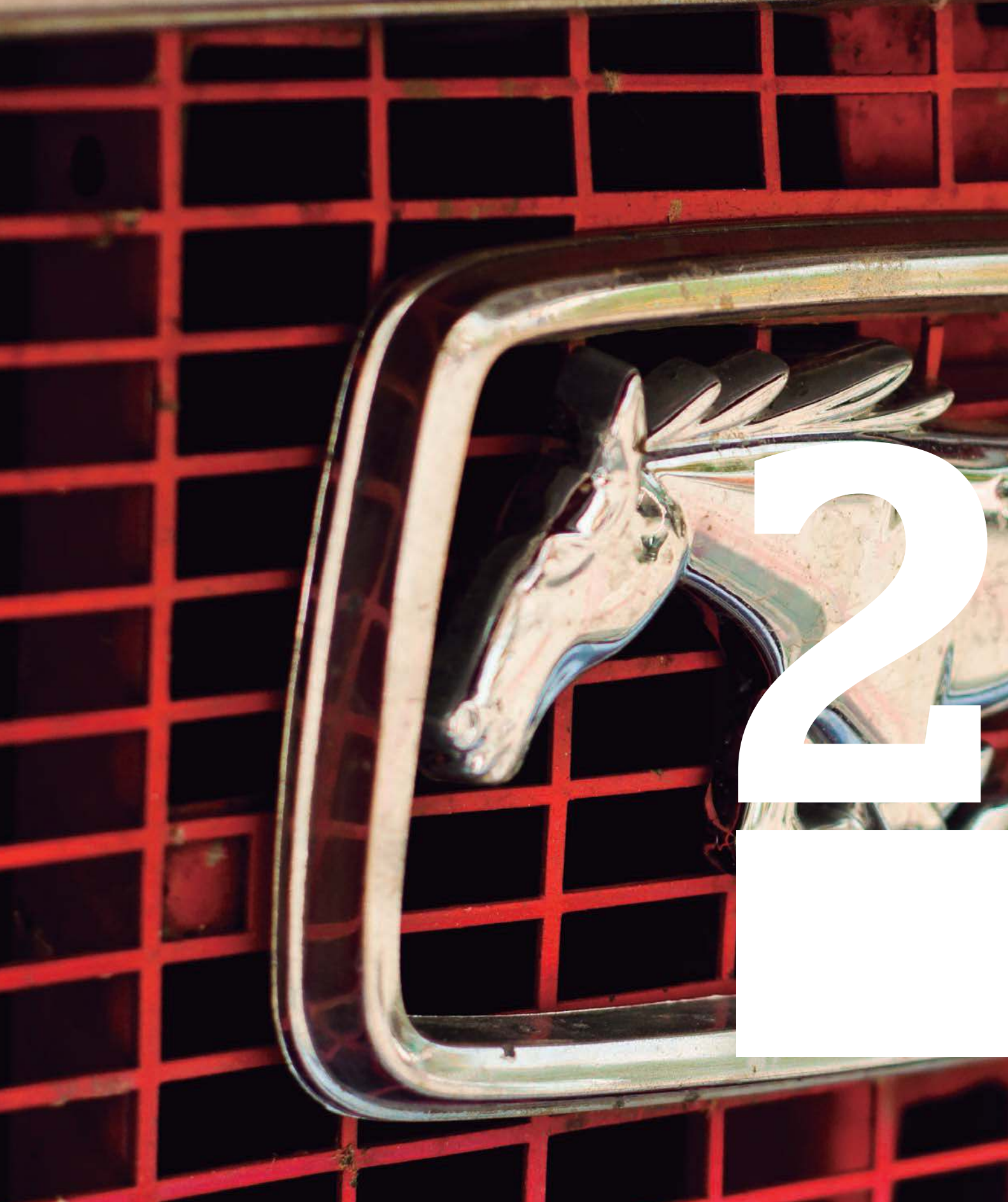
Rohit Deshpande, John U. Farley (2004), «Organizational culture, market orientation, innovativeness and firm performance: an International research odyssey», *International Journal of Research in Marketing*, vol. 21, 322.

Ahmet H. Kirca, Satish Jayachandran y William O. Bearden (2005), «Market Orientation: A meta-Analytic Review and Assessment of Its Antecedents and Impact on Performance», *Journal of Marketing*, vol. 69, abril, págs. 24-41.

Izabela Leskiewicz Sandvik, Kare Sandvik (2003), «The impact of Market Orientation on product innovativeness and business performance», *International Journal of Research in Marketing*, vol. 20, págs. 355-376.

Narver, J.C. y S.F. Slater (1990), «The effect of a market orientation on business profitability», *Journal of Marketing*, vol. 54, octubre, págs. 20-35.

Kholi, A.K. y B.J. Jaworski (1990), «Market orientation, The construct, research propositions, and managerial implications», *Journal of Marketing*, vol. 54, abril, págs. 1-18.



2



# **Diseño de la propuesta de valor**





# Inteligencia comercial

José Antonio Segarra  
David L. García

ceremonial • valioso • fantasía  
justicia • misterioso • nobleza  
regio • realeza • sofisticado • e  
piritual • ceremonial • valioso  
fantasía • justicia • misterioso  
nobleza • regio • realeza • sofi

# Inteligencia comercial

## Introducción

Los clientes han tomado conciencia de su poder. De la feroz lucha de las compañías por vincular crecientemente a sus clientes frente a unos competidores cada día más atentos, el cliente ha surgido victorioso. El conocimiento de los clientes mejora día a día y, como consecuencia, también su nivel de exigencia. A inicios del año 1994, tuvimos la oportunidad de realizar uno de los primeros estudios de satisfacción de clientes en telefonía móvil. En aquella primera oleada, los resultados fueron espectaculares, a pesar de que, en esa época, la comunicación se interrumpía en cuatro de cada diez llamadas realizadas por un cliente. Para estos, resultaba prácticamente mágico el hecho de poder hablar por un terminal que no fuera fijo. Diez años más tarde, con una calidad técnica que ha reducido a 0,5 las llamadas no completadas de cada diez iniciadas, la satisfacción del cliente es mucho menor. «Hoy nos piden cobertura hasta debajo del agua...», nos comentaba gráficamente el director de Marketing de una de las principales operadoras. Diez años de intensa competencia en libertad han modificado sustancialmente las percepciones de los usuarios.

El enfoque reactivo es hoy suicida. Hay que anticiparse. Los clientes nos examinan día a día, comparándonos con nuestros competidores. Muchos ya no se toman ni siquiera la molestia de quejarse; simplemente, cambian de opción.

En este nuevo entorno de competencia, conocer a los clientes mejor y en mayor profundidad que nuestros competidores, y convertir ese conocimiento en acciones comerciales más rápidas y enfocadas, resulta la principal fuente de ventaja competitiva.

Pero es conveniente no comenzar la casa por el tejado. Antes de aplicar «inteligencia comercial» en una compañía, es necesario que exista en la misma un verdadero estilo de orientación comercial. De poco sirve dotar a la organización de herramientas sofisticadas que ayuden a afinar el incremento del valor de los clientes, si previamente no existe un compromiso real en la gestión comercial básica.

Meses atrás recibimos la visita de un empresario amigo que se quejaba de la falta de orientación comercial que existía en su empresa distribuidora de material eléctrico. Se acababan de presentar los números del pasado ejercicio en el comité de dirección, y la compañía había crecido en torno a un 9 %. ¡Casi el doble que el mercado! Un buen motivo para estar satisfecho; al menos de momento.

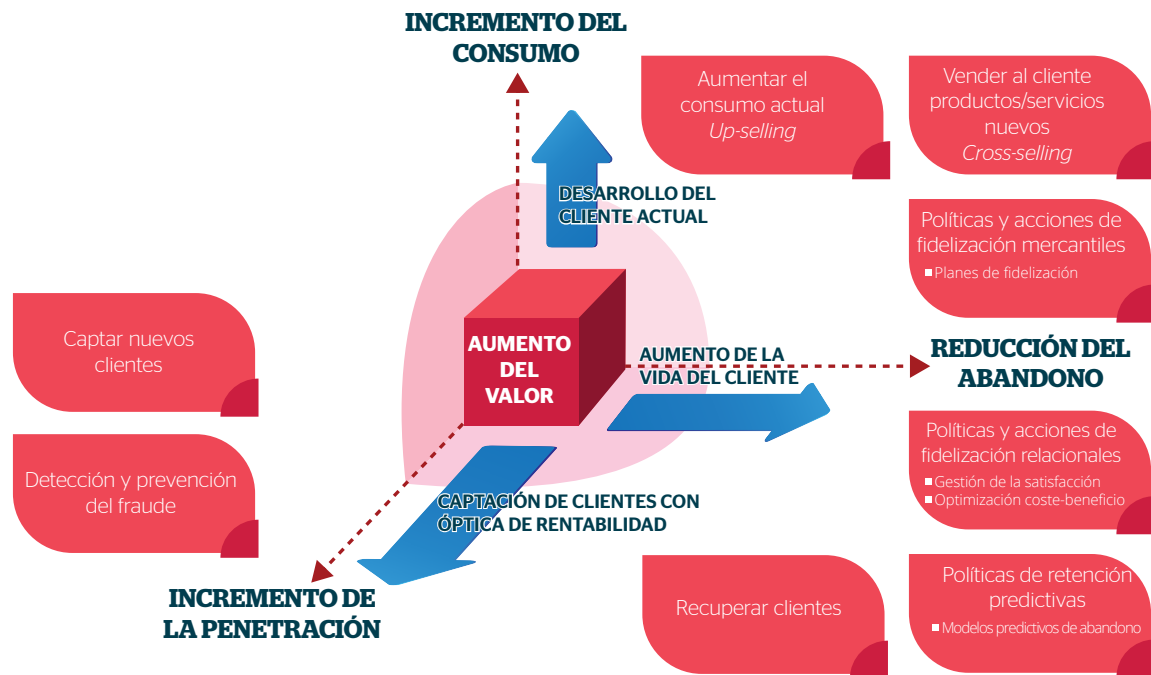
La expresión de satisfacción inicial en el rostro del empresario se transformó en preocupación cuando solicitó al director Comercial que explicitara las fuentes de ese crecimiento y analizara la dinámica de los clientes. De la cifra total de clientes a fin de año, un 8 % correspondía a los nuevos clientes captados. Un 47 %, a clientes antiguos que habían comprado más que en el año anterior. Sin embargo, el 31 % de los clientes había comprado menos, y un 14 % no habían comprado nada durante el pasado ejercicio. ¡45 % de la base de clientes entre perdidos y desvinculados!... Y por si fuera poco, el ABC de clientes revelaba que apenas el 10 % de estos clientes perdidos y/o desvinculados representaba el 60 % de la pérdida de facturación de la compañía en esos colectivos. ¿Por qué se habían fugado?, ¿por qué otros estaban desvinculándose paulatinamente?, ¿en qué zonas era más notoria la hemorragia?, ¿en qué carteras específicas de vendedores se estaba produciendo el desaguisado?, ¿qué se estaba haciendo para proteger a ese 10 % crítico de clientes?...

Las empresas tienen como principal activo sus clientes, que previamente «carterizados», entregan a la fuerza de ventas, haciéndoles responsables de su cuidado y gestión. Cada «oveja» tiene su «pastor» y cada «pastor» tiene confiado un «rebaño». La fuerza de ventas ha de ser capaz de «mirar a los ojos» de los clientes asignados y ver algo más que el color de los mismos. Debe desarrollar sus clientes, blindar a los buenos, oxigenar su cartera y asegurar que los que repiten lo hacen con mayor grado de vinculación. En definitiva, la orientación comercial exige gestionar con mayúsculas a los clientes y no solo administrarlos.

Por tanto, antes de pensar en «inteligencia comercial», dote a su compañía de un verdadero estilo de orientación comercial hacia el cliente; monitoree la dinámica de sus clientes con el máximo nivel de detalle —uno a uno, si es posible— y vincule la retribución de sus comerciales a la gestión efectiva de los clientes. Solo entonces piense en aplicar inteligencia comercial a su negocio.

Puede parecer exagerado, pero la situación descrita resulta desesperadamente habitual en un gran número de compañías. En general, no conocemos suficientemente a nuestros clientes y, a menudo, nos manejamos con ideas más o menos superficiales sobre su comportamiento y necesidades, cuando no con antiguos «a priori» basados en una experiencia no siempre puesta al día.

En un entorno de bajo crecimiento y creciente presión competitiva como el que hoy en día viven la mayoría de mercados, las posibilidades de desarrollo comercial (véase Figura 1) y, en consecuencia, de aumento de valor para las compañías, pasan, en primer lugar, por el incremento del consumo de los clientes que componen nuestra cartera y la prolongación de su vida media. Y en segundo lugar, por la captación selectiva de nuevos clientes con elevado valor potencial. Es evidente que, en el entorno de extrema competitividad en el que nos movemos, cada vez vamos a compartir más los clientes con nuestros competidores. La exclusividad o el blindaje total de los clientes resulta día a día más difícil. Por ello, el paradigma está migrando de la obsesión por la cuota de mercado general a la obsesión por la cuota de cliente. Nos jugamos el futuro en el incremento de la vinculación de nuestros clientes. Por tanto, las acciones de desarrollo y fidelización de los clientes con potencial y valor son, hoy por hoy, el centro estratégico de cualquier dirección comercial. Las compañías establecen relaciones con sus clientes, recogiendo sus necesidades, recordando sus preferencias e interaccionando personalmente con ellos. La explotación inteligente de esta información permite descubrir cómo las compañías pueden servirles mejor en el futuro.



**FIGURA 1**  
AUMENTO DEL VALOR EN ESCENARIOS DE BAJO CRECIMIENTO

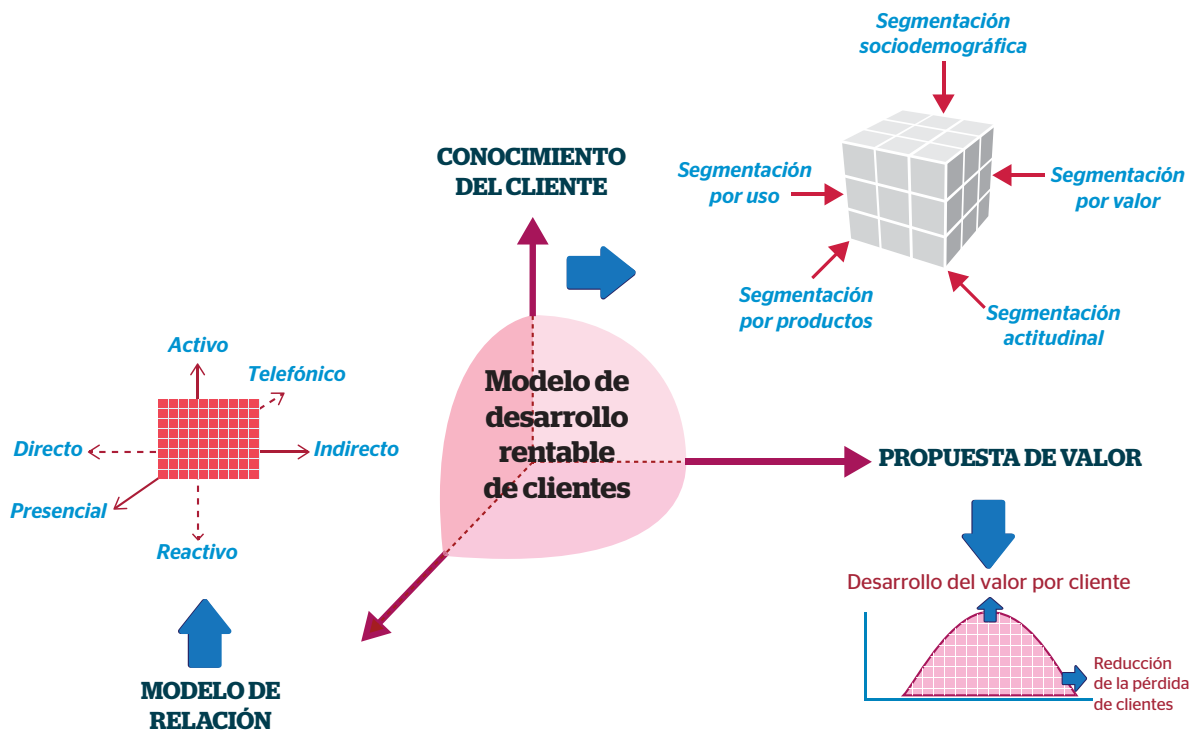


La toma de decisiones comerciales puede banalizarse al máximo. Son muchos los usos cotidianos que nos ayudarían a tomar decisiones; bastaría, por ejemplo, con tirar una moneda para decidir si subir o no las tarifas de nuestros productos y servicios; con elaborar dos listas con los pros y contras de entrar en un determinado mercado y seleccionar la más larga; o podríamos leer, como en la antigua Roma, las entrañas de un cordero –hoy en día, sería la posición de los astros, las hojas de té o las cartas del tarot– para decidir las características finales del plan de comercialización de un producto que estamos a punto de lanzar al mercado.

Parece claro que la dificultad no reside en tomar una determinada decisión, sino en valorar en qué medida las acciones comerciales derivadas de esa decisión se transformarán en valor para la compañía. En este sentido, dotar a la organización de «conocimiento» del cliente y de herramientas de soporte que ayuden en la toma de decisiones comerciales ha trascendido el ámbito de los departamentos de inteligencia comercial para convertirse, en esta última década, en una de las principales estrategias de negocio de las compañías.

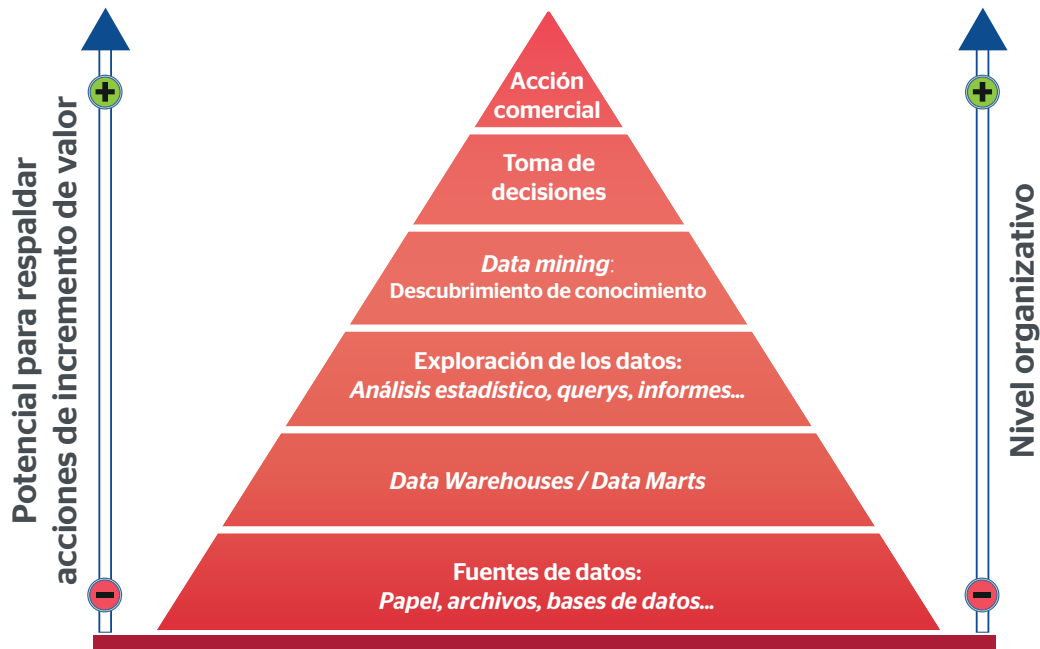
El concepto, en realidad, es muy simple. La gestión avanzada de clientes (véase Figura 2) debe entenderse como una forma de hacer negocios que toma al cliente como centro de la empresa. Si recogemos la información generada por el cliente en sus múltiples interacciones con la compañía, y analizamos sus patrones de comportamiento, seremos capaces de extraer de ellos conocimiento útil y aplicable. De este modo, partiendo del conocimiento del cliente, en los ámbitos de valor, sociodemográfico y comportamental, podremos definir distintos segmentos relevantes y tomar, sobre ellos, decisiones comerciales enfocadas hacia el cliente.

Estas decisiones comerciales enfocadas se recogen en dos grandes capítulos: «el diseño de la propuesta de valor segmentada», que arranca en las oportunidades descubiertas gracias al conocimiento exhaustivo de los clientes, y el «modelo de relación», que define los canales de venta y/o atención más oportunos en términos de coste y resultado esperado.



**FIGURA 2**  
GESTIÓN AVANZADA DE CLIENTES

Paradójicamente, si bien, durante los últimos años, se ha observado un espectacular aluvión de técnicas que nos permiten analizar, entender e incluso gestionar las interacciones de los clientes de la compañía en cualquiera de las etapas de su ciclo de vida, se han descuidado los «lazos» necesarios entre conocimiento-inteligencia del cliente y una acción enfocada y acabada (véase Figura 3), y, en consecuencia, el fin último de toda investigación, el incremento de valor de la compañía. Por ello, no resulta infrecuente encontrar compañías que han instalado sofisticados —y caros— sistemas de gestión de clientes, hoy en día apenas utilizados, o departamentos de inteligencia comercial «mareando la perdiz» en el análisis recurrente de un segmento de clientes espurio, de espaldas a la gestión diaria de la línea de negocio.



**FIGURA 3**  
LA TOMA DE DECISIONES COMERCIALES

No existirá verdadera inteligencia comercial si ésta no deriva en acciones comerciales concretas que contribuyan a incrementar el valor de la compañía. Recopilar información del cliente no basta. Ni siquiera el «conocimiento» del cliente es suficiente. Identificar, analizar y comprender los diferentes patrones de comportamiento de nuestros clientes es importante, pero resulta de escasa utilidad si no contribuye a tomar decisiones, y estas son estériles si no concluyen en acciones comerciales operativas.

En consecuencia, la inteligencia comercial va más allá de sofisticados algoritmos de clasificación y predicción, y de complejos sistemas de *Data Warehouse* que recogen y administran las interacciones de los clientes con la compañía. Como se verá algo más adelante, estas no son más que herramientas que nos ayudan en la labor de gestionar y conceptualizar la información cuando su volumen es tal que no puede ser manejado por una persona sin necesidad de ayuda de los sistemas.

En una sencilla tienda de ultramarinos, situada en un pueblo vecino a nuestra residencia, se encuentra instalado un excelente sistema de inteligencia comercial. El «sistema» en cuestión es conocido como «Sra. Carme»; y a buen seguro, el lector conocerá sistemas similares instalados en más de un comerciante cercano o empresario amigo.

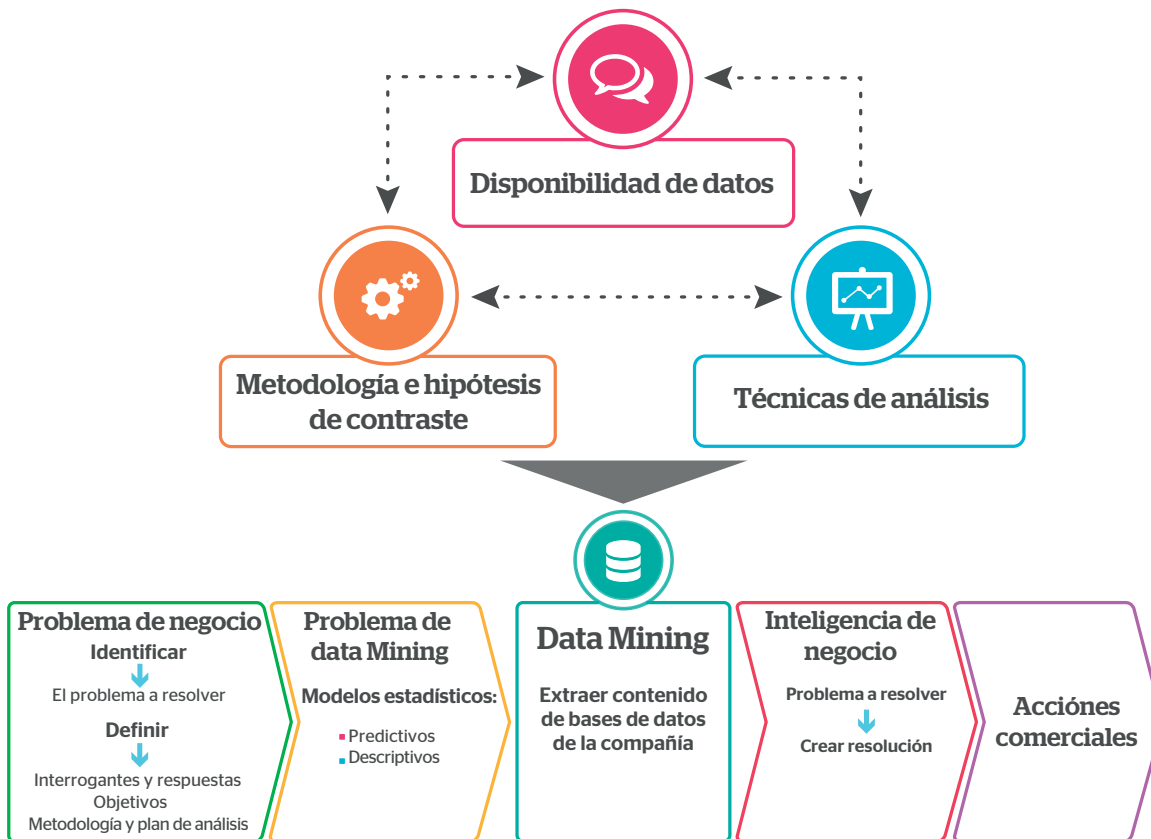
La «Sra. Carme» conoce los nombres de todos sus clientes, su situación familiar y económica; sabe a quién tiene que fiar y a quién no; y quién se merece un detalle en su próxima compra. Aconseja a sus clientes los ingredientes necesarios que necesitan para completar sus platos. Da a probar sus especialidades y atiende con interés a las recomendaciones que recibe, creando nuevas. Ha desarrollado una serie de postres de crema conocidos y valorados

en todo el contorno. No hay niño que salga de la tienda sin una golosina, ni adulto insatisfecho... Con oficio, amor a su trabajo y apenas una libreta y un lápiz, la «Sra. Carme» convierte diariamente el conocimiento de sus clientes en acción, tomando decisiones en tiempo real que hacen que su negocio prospere cada día más gracias a la incondicional fidelidad de sus clientes.

La gestión comercial puede simplificarse sobremedida cuando se trabaja en mercados donde es posible «mirar a los ojos» de los clientes, conociendo, además, quiénes son y dónde están los que interesa captar. Si este es su caso, y cuenta con una organización orientada al cliente, donde cada cartera de clientes tiene asignado un único responsable al que se le exige conocimiento y gestión en detalle de la misma, con competencia profesional y dedicación... ¡Felicidades!, y, sobre todo, no lo sofistique más.

Ahora bien... ¿Qué ocurre cuando trabajamos en sectores como banca, servicios o telecomunicaciones y contamos con una cartera compuesta por cientos de miles, o quizá millones de clientes, cuyo comportamiento viene descrito por un elevado número de variables, que acumulan y resumen miles o millones de interacciones diarias con la empresa? En este escenario, el cerebro humano no tiene más remedio que capitular ante el esfuerzo que supone intentar interpretar las innumerables relaciones existentes.

Para ayudar a descubrir conocimiento nuevo, interpretable y útil, cuando se cuenta con un elevado nivel de información, se ha creado y ordenado toda una sistemática, alrededor de la minería de datos, capaz de ayudar en la toma de decisiones, como parte del proceso global de incremento de valor descrito en la Figura 4.



**FIGURA 4**  
INTELIGENCIA COMERCIAL: ESQUEMA DE TRABAJO

Abordemos someramente la descripción de esta sistemática de aproximación a la inteligencia comercial con las necesarias cautelas de orden práctico.

## Identificación del problema a resolver

La premisa básica para que se pueda hablar de inteligencia comercial es que esta responda a la necesidad de dar solución a un problema relevante cuya resolución impacte de manera directa sobre el valor de la compañía.

Como ya se ha comentado, el fin último de la inteligencia comercial no es ampliar el espectro de conocimientos acerca del cliente. Si no existe un problema que resolver, no se puede hablar de inteligencia comercial. Demasiado a menudo la falta de precisión en la definición del problema que debe solucionarse lleva a interminables análisis que malogran cualquier intento de tomar decisiones, sirviendo los resultados de la investigación únicamente para la confección de coartadas destinadas a cubrir responsabilidades.

Dentro del marco general de actividades comerciales enfocadas hacia el incremento de valor de la compañía —aumento del consumo de los clientes, prolongación de su vida media, detección, persecución de prácticas fraudulentas y captación selectiva de clientes con elevado valor potencial—, que dirigen el fin último de la inteligencia comercial, se puede dar respuesta a un amplio y variopinto abanico de preguntas relevantes para el negocio. A modo de ejemplo:

¿Existen grupos de clientes con comportamiento o características similares?

¿Qué clientes tienen mayor probabilidad de responder positivamente a una campaña publicitaria?

Si un cliente consume un producto X, ¿qué probabilidad tiene de consumir también el producto Y?

¿Qué probabilidad tiene de ser moroso un cliente que realiza de forma secuencial los pasos X, Y y Z?

¿Qué tipo de clientes son los que interesa captar a la compañía? ¿Cómo son?

¿Es posible encontrar asociaciones entre los productos que componen la cesta de la compra de un cliente?

Otros.

A la definición precisa del problema debe seguirle la formulación de los interrogantes a despejar. Es necesario definir *a priori* las respuestas que se precisa conocer para poder avanzar en la resolución del problema. Para ello, conviene disponer previamente de un esquema de referencia y de un conjunto de hipótesis de trabajo con las que se contrastarán los resultados de la investigación. Sin una teoría en la que apoyarse, sin unas hipótesis de contraste, se maximizan las probabilidades de andar errante sin llegar a ninguna parte. El rumbo fijado por las hipótesis viene definido por el «oficio» de los responsables comerciales, así como por su dedicación y compromiso a lo largo de todo el proceso de diseño de acciones que den respuesta al problema planteado.

El problema a resolver y los objetivos a cumplir deben ser definidos de forma interna con el máximo nivel de detalle desde el conocimiento del negocio. Esta es una responsabilidad irrenunciable que recae sobre la dirección comercial de la compañía aunque se contraten los servicios de consultores especialistas en inteligencia comercial. En el origen de muchas investigaciones inútiles, se encuentra la abdicación por parte de la dirección comercial en la exposición de los objetivos y la falta de compromiso efectivo en el seguimiento y control del proceso de investigación.

La correcta delimitación de los objetivos, así como un riguroso análisis del problema, determinarán que en las sucesivas fases seamos capaces de extraer conocimiento y acciones útiles en términos de negocio. Una frase atribuida a Abraham Lincoln ilustra la importancia de esta etapa: «Si tengo seis horas para cortar un árbol, utilizo las primeras cuatro para afilar el hacha». Dejarse aconsejar por los expertos y planificar conjuntamente la estrategia de análisis en base a los objetivos fijados suele ser el preludio de la obtención de resultados satisfactorios.

Finalmente, hay que huir de planteamientos *tutti frutti* en los que se introduce toda la información disponible en la matriz de análisis, con la creencia de que a más información, mejor será el resultado del modelo que obtendremos. Esto casi nunca es así. Solo se debe trabajar con las variables relevantes que intervienen en la resolución del problema planteado. Para ello, se deben seleccionar las variables a utilizar en base a las hipótesis iniciales de trabajo y a la metodología de trabajo definida. Trabajar con información irrelevante únicamente produce «ruido» en el

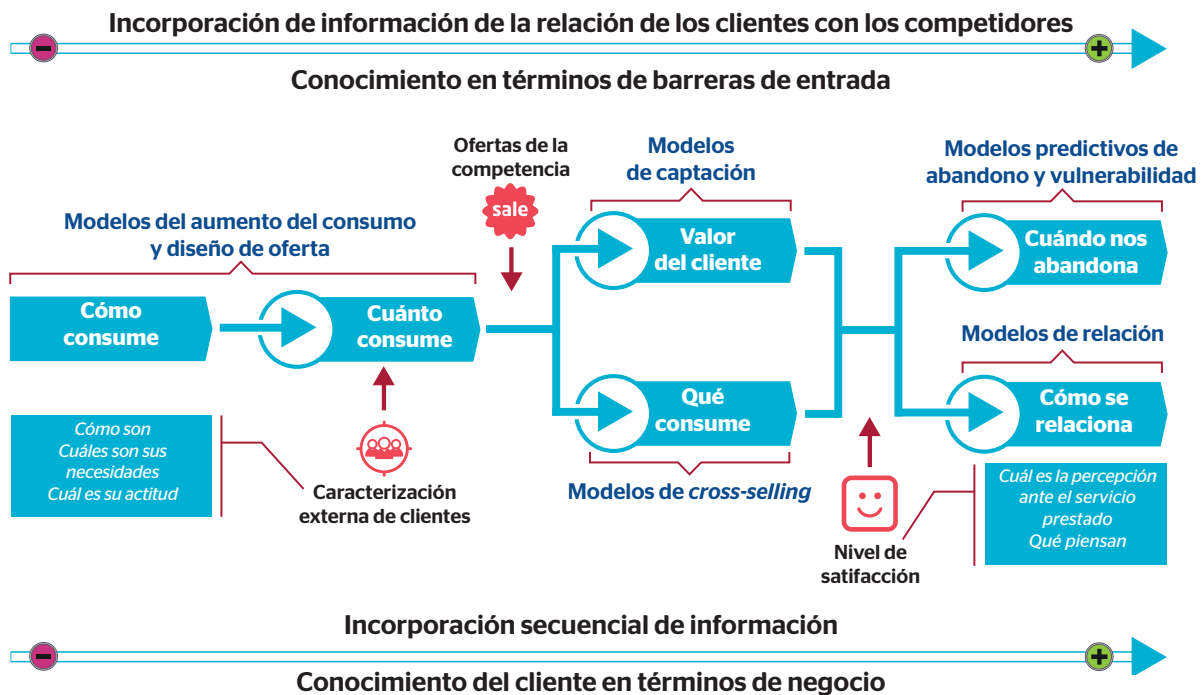


modelo, colapsando cualquier intento de descubrir conocimiento útil en términos de negocio. Cocinar una paella no es excesivamente complicado, pero se deben observar ciertas reglas. Una: utilizar ingredientes adecuados y de calidad. Dos: añadirlos en el orden, momento y cantidad que corresponden. Pocos de nosotros comeríamos una paella cocinada con todos los ingredientes que el cocinero fuera capaz de encontrar en una cocina bien surtida, por muy sabrosos que estos sean individualmente. Quizá, con suerte, esté bueno, pero en cualquier caso no será paella.

En este sentido, pretender que un modelo sirva para muchos propósitos generales dará como resultado un estudio disperso y muy poco útil. Cada investigación proporciona uno o varios modelos que tratan de dar solución a un único problema. No existen modelos generalistas que resuelvan todo tipo de preguntas acerca de cómo captar mejor, cómo desarrollar los clientes y cómo fidelizarlos. Desgraciadamente, nada sirve para todo.

## Metodología, secuencia de información y minería de datos

Una vez definido el problema y los interrogantes de negocio a despejar, el investigador debe decidir, *a priori*, la metodología o plan de análisis más conveniente para su resolución. En otras palabras, debe definir, en primer lugar y sin ambigüedad: ¿qué quiere saber de un cliente que ya es cliente?, y asentar su respuesta en un esquema metodológico que permita incorporar secuencialmente la información disponible del cliente (véase Figura 5), sin perder foco en la acción comercial. De este modo, la adquisición de conocimiento sigue una ruta natural desde «cómo» es el consumo del cliente hasta «cuáles» son los motivos por los que decide abandonarnos.



**FIGURA 5**  
MODELO DE INCORPORACIÓN SECUENCIAL DE INFORMACIÓN

Dentro del esquema metodológico definido, valor y segmentación por patrón de consumo ocupan una posición destacada en la mayoría de los proyectos de inteligencia comercial. El valor permite ajustar el modelo de relación entre los segmentos de clientes seleccionados, las acciones comerciales definidas y los canales más adecuados para su comercialización. El valor actual o esperado acaba definiendo el modelo de relación que cada cliente «merece» o soporta, como resultado de contrastarlo con el coste de venta y/o atención.

Por su parte, la segmentación por patrón de consumo facilita la labor de definir ofertas específicas. No es posible extraer conocimiento operativo que derive en acción comercial de un elevado número de clientes con comportamientos muy dispares. Agrupar los clientes en un conjunto pequeño de segmentos homogéneos respecto a su comportamiento ante el consumo simplifica sobremanera la labor de diseñar acciones de hostigamiento promocional y venta cruzada.

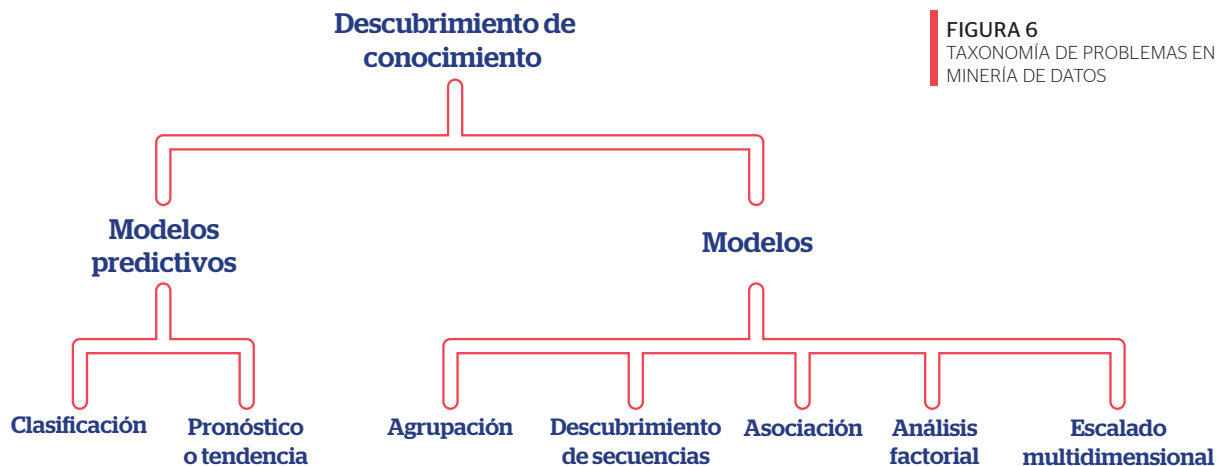
En consecuencia, los grandes ámbitos de información sobre los que se construirán los modelos de inteligencia comercial deben contemplar:

- Información sobre el consumo de los clientes.
- Información sobre los ingresos y costes por cliente.
- Información de los productos que posee actualmente.
- Información del modelo de relación del cliente con la compañía (contactos con el centro de llamadas, canal, historial de pagos..).
- Información de abandono (causas directas y causas profundas).
- Información de caracterización administrativa.

Adicionalmente, puede enriquecerse la información disponible con la realización de una encuesta externa de caracterización de los clientes (perfil socioeconómico, unidad de decisión de compra..) y una encuesta actitudinal en profundidad (frenos y objeciones a la compra, disparadores, necesidades explícitas, aceptación de nuestras propuestas..).

Por otro lado, debe tenerse en cuenta que el tipo de conocimiento que se desee extraer del «ovillo» de datos también determina las técnicas de minería de datos que se deben utilizar. En otras palabras, los interrogantes de negocio deben ponerse en términos de interrogantes a resolver por las diferentes técnicas de minería de datos.

A lo largo de los últimos años se ha desarrollado un amplio abanico de modelos estadísticos, que pueden clasificarse en dos grandes familias (véase Figura 6): técnicas que generan modelos predictivos y técnicas que generan modelos descriptivos. Hablamos de modelos predictivos cuando responden a preguntas sobre datos futuros: ¿Cuáles serán las ventas el próximo año? ¿Es esta una transacción fraudulenta? ¿Qué tipo de seguro es más probable que contrate el cliente X?... Por su lado, un modelo descriptivo proporciona información sobre las relaciones entre los datos y sus características: ¿Los clientes que compran pañales suelen comprar también potitos para bebés? ¿El tabaco y el alcohol son factores importantes en la enfermedad Y? ¿Los clientes que utilizan su teléfono móvil fundamentalmente para enviar y recibir mensajes —sms— fuera del horario laboral tienen características muy diferentes al resto?..



**FIGURA 6**  
TAXONOMÍA DE PROBLEMAS EN  
MINERÍA DE DATOS

Clasifiquemos y veamos una breve descripción de los principales problemas que deben resolver las diferentes técnicas de minería de datos.

## ■ Problemas de predicción:

**Clasificación.** Predicen una variable de interés a partir de un conjunto de variables explicativas. También puede entenderse como la identificación de una dependencia, en la que el objeto o atributo dependiente puede tomar un valor entre varias clases ya conocidas.

Así, por ejemplo, podríamos tratar de determinar qué perfil de pacientes tienen mayor probabilidad de éxito ante una cirugía ocular correctora, en función de su edad, el número de dioptrías y el grado de astigmatismo, estableciendo reglas que clasifiquen un caso como positivo o negativo en función del valor de estos atributos.

**Tendencia o pronóstico.** Predicen el valor de una variable de interés a partir de su evolución sobre una variable continua —comúnmente, el tiempo. Por ejemplo, predecir la demanda futura de un determinado producto en función de su consumo durante los meses anteriores.

Igualmente, es posible predecir el valor de una variable de interés en función de la evolución en el tiempo de varias variables dependientes. Por ejemplo, podríamos intentar predecir el consumo de gas de un hogar, para la semana próxima, en función de sus consumos anteriores, la temperatura media semanal, el nivel de humedad, la zona y la dirección del viento.

## ■ Problemas de descripción:

**Agrupación o clustering.** Agrupan individuos u objetos en clases que muestran un comportamiento homogéneo, permitiendo descubrir patrones de comportamiento.

Se diferencian de la clasificación en que no se conocen *a priori* ni las clases ni su número —aprendizaje no supervisado—, con lo que el objetivo es determinar grupos o segmentos diferenciados del resto.

**Descubrimiento de secuencia.** Descubre secuencias de hechos que describen patrones o comportamientos. Son muy utilizados para establecer sistemas de alarmas ante el peligro de que un cliente no pague una factura o cause baja en la prestación de servicios de una compañía.

**Asociación.** Encuentra relaciones entre productos y/o atributos. La asociación entre dos productos acontece cuando la frecuencia de que se produzca la compra conjunta es relativamente alta.

Son técnicas muy utilizadas en el análisis de la cesta de la compra, permitiendo identificar qué productos se adquieren conjuntamente.

**Análisis factoriales descriptivos.** Ponen de manifiesto las relaciones de interdependencia existentes en un conjunto de variables —clientes, atributos o marcas— resumiendo y sintetizando la información que contienen en una serie de factores básicos latentes al problema.

Por ejemplo, podemos clasificar ciertos síntomas clínicos, propios de enfermos mentales, que se detectan mediante la realización de numerosas pruebas, en dos únicos factores: neurótico y psicótico, resultando mucho más fácil y preciso tomar decisiones médicas con la ayuda de estos dos índices que a partir de los resultados de todas las pruebas. De igual manera, sería posible representar conjuntamente en un mapa de posicionamiento los productos o marcas concurrentes en un determinado mercado, estudiando qué marcas son percibidas como similares, y qué atributos de oferta o imagen comparten.

**Escalado multidimensional.** Es un caso particular de análisis factorial utilizado cuando no es posible la valoración directa de atributos —olores, sabores, preferencias— o se desconocen *a priori*. Analizan la proximidad entre los clientes y/o productos y los representan gráficamente en un mapa perceptual para facilitar su comprensión, aprovechando la capacidad humana de extraer patrones a partir de imágenes.



# Recogida y administración de datos

Obtener conocimiento sobre los deseos, las necesidades y el comportamiento de los clientes, tanto activos como potenciales, exige disponer, inevitablemente, de buenos datos de partida, rigurosos y relevantes.

Tradicionalmente, los datos comerciales se originaban en observaciones humanas. Era el propio investigador quien recogía los datos de negocio, los comprobaba, los organizaba y, por supuesto, cometía errores de medida. Hoy en día, muchos de estos datos son recogidos de forma directa por un ordenador. Información acerca de las transacciones que realiza el cliente de un banco, el número de llamadas que realiza o recibe un cliente de una operadora de telecomunicaciones, los contenidos y tiempo de visita durante la navegación por Internet, las compras realizadas en un supermercado, son datos que se recopilan sin la intervención previa de ningún ser humano.

Tal volumen de información no puede manejarse, ni asimilarse, por una persona sin necesidad de ayuda. En consecuencia, el desarrollo de la inteligencia comercial, para hacer frente a la fuerte «explosión» en la generación de datos, ha venido condicionado por la rápida evolución de la capacidad y velocidad de los ordenadores:

- Millones de veces más rápidos que el cerebro humano.
- Absolutamente precisos.
- Con acceso a grandes volúmenes de información.
- Con interconexión global.

Y, al mismo tiempo, por el desarrollo de sistemas de información que permitan mayor capacidad de análisis e incrementen la velocidad de la toma de decisiones.

Debe tenerse en cuenta que la información que se genera en la compañía proviene de diferentes tipos, fuentes y formatos, que deben consolidarse, transformarse y cargarse, para su uso, en diferentes sistemas de gestión de datos. En consecuencia, el desarrollo de inteligencia comercial debe contar con unas mínimas herramientas de recogida, almacenamiento y gestión de la información comercial de la compañía. Sin ellas, las probabilidades de malgastar el tiempo de los departamentos comerciales en la búsqueda y preprocesamiento de la información necesaria para la investigación se multiplican considerablemente. El énfasis de la investigación debe estar en el análisis, en términos de negocio, de la información, no en su recogida y tratamiento previo (véase Figura 7).

En este sentido, resulta fundamental la implantación de sistemas de *Data Warehouse* que permitan el almacenamiento de datos, la integración de las informaciones generadas en todos los ámbitos de actividad de la compañía –ventas, finanzas, producción, marketing, etc.–, así como el acceso y explotación de esta información, facilitando un amplio abanico de posibilidades de análisis multivariados que ayuden en la toma de decisiones comerciales. Sin un adecuado *Data Warehouse*, más de la mitad del tiempo total en un proyecto de inteligencia comercial corresponde al preprocesamiento de datos.



FIGURA 7. ADECUACIÓN DE LOS SISTEMAS DE GESTIÓN DE LA INFORMACIÓN A LA NUEVA REALIDAD

El proceso de implantación de un sistema de *Data Warehouse* único para toda la compañía acostumbra a ser gradual, creándose soluciones específicas para cada área de negocio con el objetivo de conseguir resultados operativos a corto plazo. Por ello, resulta común encontrar departamentos comerciales que utilizan *Data Marts* como sistemas de gestión de la información.

## Descubrimiento de conocimiento (minería de datos)

La rápida evolución de los sistemas de información anteriormente citados ha favorecido la extensión, fuera del ámbito puramente científico donde se concibieron originalmente, de aplicaciones poderosas —conocidas como técnicas de «minería de datos»— que permiten extraer conocimiento útil y operativo a partir de la información contenida en la base de datos de la compañía.

Las técnicas de minería de datos se desarrollan, dentro del ámbito de la inteligencia artificial, bajo lenguajes de última generación que facilitan el descubrimiento de conocimiento en los clientes —análisis de factores de influencia en determinados procesos, predicción o estimación de variables y comportamientos futuros, segmentación y clasificación, obtención de secuencias de eventos que provoquen comportamientos específicos, etc. Estas técnicas, aplicadas sobre la matriz de datos de trabajo, constituyen una de las partes fundamentales de la inteligencia comercial.

A lo largo de los últimos años, se han desarrollado numerosas metodologías de aproximación al conocimiento de los clientes. Clasifiquémoslas y veamos una somera descripción de cada una de ellas:

Técnicas evolutivas: algoritmos diseñados para mejorar recurrentemente en base a los resultados obtenidos.

Técnicas de mejora: ayudan a mejorar programas y procedimientos existentes en lugar de crearlos de nuevo.

Técnicas de neuroprogramación: emulan a las redes neuronales del cerebro humano. Pueden configurarse para aprender a partir de grandes cantidades de datos y mejorar su propia capacidad.

Técnicas de automatización celular: una gran cantidad de pequeños programas ejecutan reglas de comportamiento independientes.

Técnicas deductivas: la programación permite enlazar muchas reglas independientes para derivar en deducciones.

Técnicas inductivas de reconocimiento de patrones: el software puede ser entrenado para el reconocimiento de patrones.

Ahora bien, la interpretación de resultados en términos de acción comercial, tras aplicar una o varias de las aproximaciones anteriormente descritas, continúa estando dentro del campo de las habilidades del cerebro humano. Las técnicas de minería de datos nos llevan hasta cierto punto del camino, y a partir de aquí, son de nuevo el «oficio», la dedicación y el compromiso de los responsables comerciales los que permiten convertir los resultados obtenidos en verdadero conocimiento comercial.

El cerebro humano, a diferencia de los ordenadores, resulta sorprendentemente complejo, está ligado al mundo de la imaginación y creatividad, y es capaz de comprender todas las formas posibles de pensamiento —inteligencia lateral—. Algo que los ordenadores, hoy por hoy, no pueden emular.

En definitiva, descubrir conocimiento relevante significa identificar, dentro del «ovillo» de datos de que disponemos, patrones de comportamiento en los clientes que sean a la vez útiles, ciertos, entendibles, aplicables, novedosos (o bien validadores de una hipótesis previa) y, sobre todo, susceptibles de convertirse en acción comercial que aumente el valor de la compañía.

## Inteligencia de negocio y acciones comerciales

Debemos insistir, una vez más, en el escaso interés que tiene identificar un determinado patrón de comportamiento si este no sirve para poner en marcha acciones comerciales. Para hablar de verdadera inteligencia comercial, debe existir un problema que resolver, y su resolución debe derivar en acciones comerciales que aumenten el valor de la compañía.

En las afueras de nuestro pueblo existe una pequeña explotación ganadera muy particular. En ella, trabaja un joven pastor, hijo y nieto de pastores —Llorenç Blasco—.

Cada temporada, los dueños de la explotación dejan a cargo de Llorenç un rebaño de corderos que debe cuidar y engordar durante varias semanas, hasta que viene a recogerlos un camión para llevarlos al matadero. Por este trabajo, Llorenç cobra un porcentaje en función del nivel de engorde del rebaño.

Llorenç, que había aprendido el oficio de su padre, sabía, a diferencia de otros pastores más inexpertos, que no todos los corderos convierten igual. Por ello, lo primero que hacía cuando le entregaban un nuevo rebaño era clasificar los corderos en tres clases y colocarlos en «corralitos» separados. Cada grupo era alimentado con un pienso distinto —compuesto por diferentes tipos de forraje, vitaminas y nutrientes—, especialmente preparado para optimizar el engorde de los corderos de cada «corralito». De poco le hubiera servido al joven pastor descubrir los diferentes patrones de conversión de sus corderos si no utilizara este conocimiento para transformar la estructura de su negocio y mejorar el engorde de su ganado.

Por otro lado, año tras año, rebaño tras rebaño, reforzaba las cercas de los tres «corralitos» y estaba atento, escopeta en mano, a la llegada del zorro, pues sabía que otra forma de preservar el valor del rebaño era mantener el máximo número del ganado asignado inicialmente.

Todos los viernes por la tarde, Llorenç cuenta y pesa el ganado de cada «corralito», e identifica y medica a aquellos corderos que tienen síntomas de estar enfermos, tomando nota sistemática del control realizado para poder sacar conclusiones que le permitan ajustar, semana a semana, la composición del pienso y los medicamentos preventivos que debe añadir al pienso del ganado.

Llorenç es un buen pastor, de eso no hay duda. Sigue con atención la dinámica de engorde de sus corderos. Y desde aquí, con conocimiento, oficio y dedicación, construye un puente de acciones comerciales, apoyado en cierta inteligencia comercial, que aumenta el valor del rebaño que le han confiado.



Convertir conocimiento en acción requiere de intervención humana que extraiga conclusiones y tome decisiones. El objetivo final de cualquier investigación comercial, insistamos una vez más, es proporcionar palancas de reflexión y acción a la línea de negocio para incrementar el valor de la compañía. Sin embargo, resulta bastante común observar departamentos de inteligencia comercial que trabajan de espaldas a la línea de negocio, olvidando que es esta la que lleva a cabo las acciones diseñadas. Por desgracia, para los departamentos que actúan así, su labor acostumbra a quedarse en el ámbito teórico, dado el escaso interés que muestra la línea de negocio por implementar sus acciones. La línea de negocio debe ser seducida con propuestas de valor que le permitan cumplir mejor con sus objetivos; y por ello, debe de estar involucrada desde el principio. El exceso de inteligencia sin sentido práctico sufre siempre el rechazo —justificado— de la organización comercial de trinchera.

Por último, tanto el descubrimiento de conocimiento como la toma de decisiones, no deben finalizar en «ramilletes» inconexos de acciones. Estos deben estar englobados dentro de un marco general que incorpore el ciclo de vida del cliente y permita establecer políticas claras e integradas de actuación en los diferentes escenarios de creación de valor para la compañía: aumento del consumo de los clientes, prolongación de su vida media, detección, persecución y reducción de prácticas fraudulentas y captación selectiva de clientes de alto valor potencial.

La máxima de «ataques cortos y victorias rápidas» que conviene aplicar en todos los proyectos de inteligencia comercial no debe perder nunca la visión global de la dimensión de valor que se trabaja. De este modo, resulta sencillo sumar, en una única dirección, todo el conocimiento alcanzado para la toma de decisiones.

## A modo de resumen: principios generales de orientación en inteligencia comercial

Antes de pensar en inteligencia comercial, debe existir verdadera orientación comercial en su compañía. Monitoree la dinámica de sus clientes con el máximo nivel de detalle —uno a uno, si es posible— y vincule la retribución de sus comerciales a la gestión efectiva de los clientes.

No haga investigación comercial simplemente para conocer mejor a sus clientes. Hágala para retenerlos, desarrollarlos y captar selectivamente a los mejores.

Empiece por lo básico. Disponga de un almacén de datos de fácil accesibilidad que le permita conocer lo clave: valor, satisfacción y comportamiento de los clientes.

Escuchar a consultores especialistas, leer libros, asistir a conferencias de gurús en la materia, etc., es inteligente. Hacerles caso literal y no adaptar sus recomendaciones a la realidad de nuestra empresa, no lo es tanto. Lo que es bueno para uno no tiene por qué serlo para otros.

La manera más fácil de tirar su dinero es no tener un problema concreto que resolver. Vacúnese ante el «ya que estamos, que el modelo sirva también para...». No existen modelos generales que resuelvan todas sus preguntas.

Concentre sus esfuerzos en resolver los problemas de uno en uno. Es mucho mejor seguir una estrategia de «ataques cortos y victorias rápidas».

Viajar sin dirección es la mejor manera de no llegar a ninguna parte. Marque el camino con un esquema de referencia y unas hipótesis de contraste previas.

El problema determina las técnicas a utilizar, nunca al revés. Hay que huir del esnobismo de las últimas técnicas o tendencias.

Solo se debe trabajar con las variables relevantes que intervienen en la resolución del problema planteado. Trabajar con información irrelevante únicamente produce «ruido» en el modelo, colapsando cualquier intento de descubrir conocimiento útil en términos de negocio. Más, muchas veces, es menos.

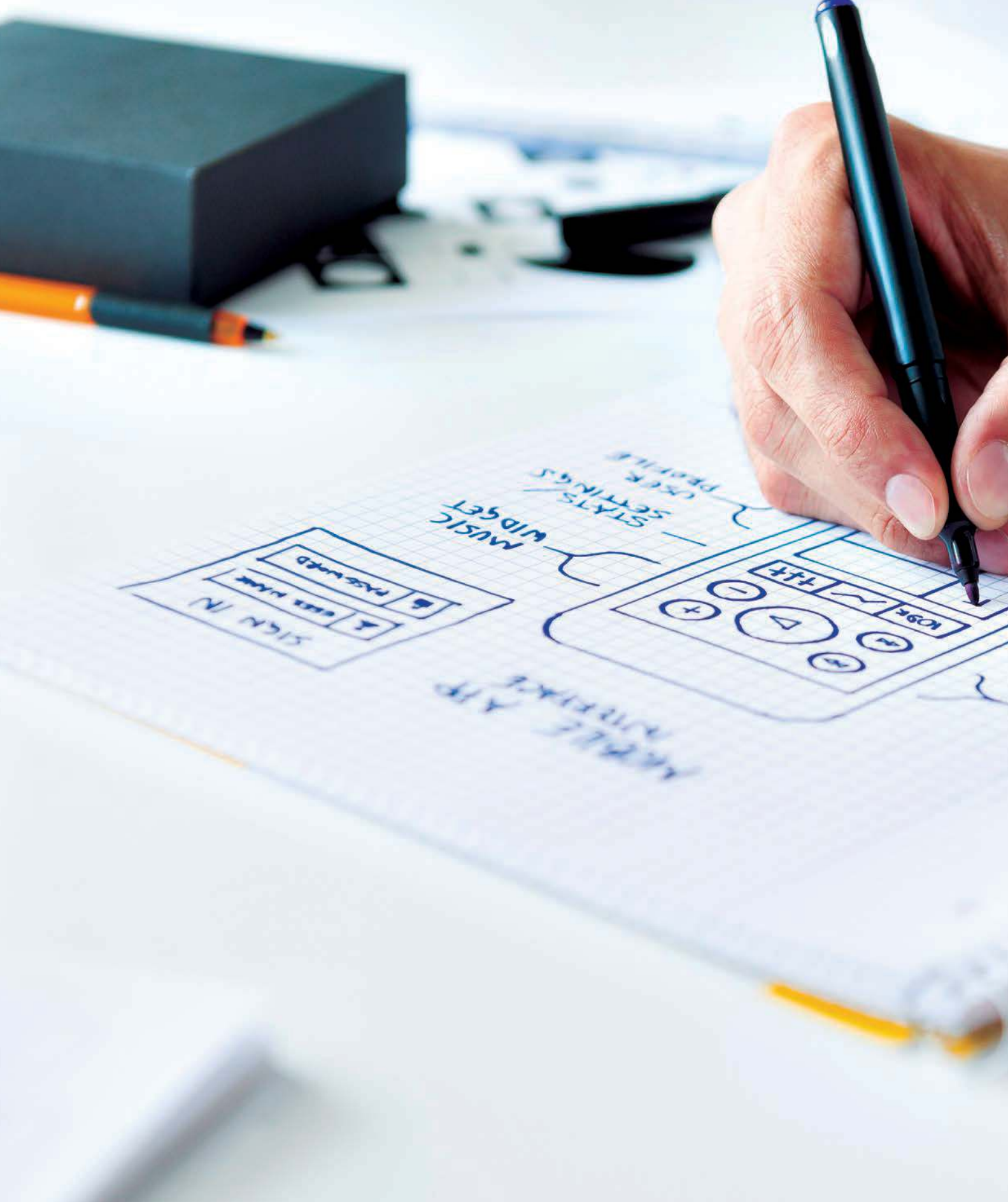
Los modelos no piensan por usted. Las técnicas de minería de datos le llevarán hasta cierto punto del camino. A partir de aquí, es el «oficio», la dedicación y compromiso de los responsables comerciales los que permiten convertir los resultados en conocimiento comercial y valor para la compañía.

No deje la investigación comercial solo en manos de técnicos. Seducir e involucrar desde el principio a la línea de negocio suele ser el prelude de resultados satisfactorios.

Vacúnese contra los «estadísticos» teóricos sin brillo comercial en los ojos, y tenga en cuenta que la excesiva complejidad es signo de mediocridad.

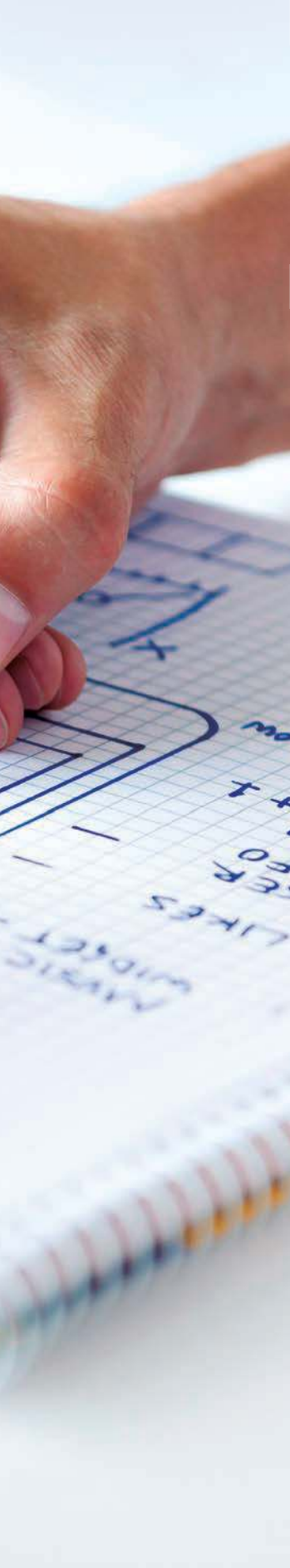
Y, por último, convierta siempre inteligencia en acción. El conocimiento es estéril si no concluye en acción comercial que aumente el valor de la compañía.





APPLE APP  
MULTI-TASK

WIDGET  
SETTINGS  
USER  
SETTINGS  
SETTINGS



# Desarrollo de nuevos productos

Juan Manuel de Toro

acción • aventuras • agresividad  
• sangre • peligro • enfocar •  
energía • emoción • amor • pa  
sión • fuerza • vitalidad • accio  
• aventuras • agresividad • san  
gre • peligro • enfocar • energ



# Desarrollo de nuevos productos

## La importancia de este proceso

Uno de los temas que siempre ha tenido una especial relevancia en la gestión y dirección de empresas es el proceso de desarrollo de nuevos productos (en adelante, PDNP) o servicios para su lanzamiento al mercado<sup>1</sup>.

Esta tarea es un pilar fundamental en todo negocio, en primer lugar, porque a través de la misma se pretende garantizar el crecimiento y la sostenibilidad a largo plazo de la empresa y, en segundo lugar, porque supone un intento de adecuación constante a las tendencias y los nuevos hábitos de consumo.

Además de contribuir a la consecución de estos dos grandes objetivos, el PDNP puede ser también un instrumento muy eficaz para incrementar las ventas y la cuota de mercado de la empresa, mejorar su rentabilidad y justificar las inversiones en I+D, mantener el liderazgo en el mercado y desarrollar la imagen de marca, incentivar al personal, etc.

EL PDNP puede originarse también como respuesta a situaciones externas a la empresa. Así, por ejemplo, se puede haber producido un cambio tecnológico en el mercado que deje obsoleta la tecnología anterior y requiera una adaptación radical de los productos actuales, haberse dado un inesperado y repentino incremento de la competencia o un cambio regulatorio que altere las condiciones del mercado o, incluso, pueden aparecer nuevas necesidades en los clientes.

Todas estas razones están relacionadas, en su mayoría, con las funciones propias del Departamento de Marketing, pero resulta evidente que una política adecuada y exigente de desarrollo de nuevos productos es, además, un requisito imprescindible para generar motivación en el personal y nuevos retos en la organización. Estos objetivos, sin embargo, se tratarán solo de forma tangencial en este texto, pues la pretensión del presente documento es profundizar en aquellos aspectos del desarrollo de nuevos productos directamente relacionados con la gestión de marketing.

## El riesgo del proceso de desarrollo de nuevos productos

Es evidente que, más allá de su potencial como herramienta capaz de suscitar retos y motivación entre el personal de la empresa, el PDNP conlleva, a su vez, un alto riesgo producido por causas de índole interna o externa a la propia compañía.

Con «un alto nivel de riesgo» se hace referencia a la elevada tasa de fracaso que suele llevar consigo el lanzamiento de nuevos productos al mercado. Esta ratio varía bastante dependiendo del sector, pero puede llegar a superar

---

1. A PARTIR DE AQUÍ, SE ENTENDERÁ QUE EL TÉRMINO «PRODUCTOS» INCLUYE IGUALMENTE LOS SERVICIOS.



el 90 % en muchas categorías. Por ejemplo, según el informe de Nielsen titulado «Información rompedora», dos tercios de los productos lanzados al mercado de gran consumo en el año 2011 tuvieron que ser retirados en un plazo de tiempo muy corto<sup>2</sup>.

Existen varias causas externas a la empresa por las que esta ratio de fracaso resulta tan elevada. Estas son de muy diversa índole y no todas tienen la misma trascendencia, pero lo cierto es que, en su conjunto, los motivos que causan el hundimiento de un producto se han incrementado en los últimos años. Una exposición no exhaustiva de los mismos podría ser:

- El impresionante incremento de la oferta existente en todos los mercados.
- El aumento de la intensidad y rapidez de respuesta por parte de la competencia.
- La mayor capacidad del consumidor actual de acceder a la información; además, más allá de escuchar y observar, comenta sus experiencias (satisfactorias o no) a otros potenciales consumidores a través de los nuevos canales de comunicación directa: redes sociales, blogs, plataformas, etc.
- La reducción del ciclo de vida media útil de los productos o, lo que es lo mismo, el acelerado proceso de transformación de estos en artículos de consumo (*commoditization*), causado, en parte, por las razones apuntadas anteriormente, así como por la corta vida que ofrecen las diferencias centradas en los aspectos funcionales de los productos, que son inmediatamente copiados por la competencia.



Dentro de este tipo de fracasos cabe citar, por ejemplo, el caso del Zune de Microsoft. Este fue un producto desarrollado para competir con el iPod de Apple, pero la cuota de mercado alcanzada fue demasiado baja como para asegurar su continuidad. Tras cuatro generaciones, el dispositivo desapareció.

En este caso, la competencia, la fuerte oferta y el ciclo de vida útil del producto hicieron mella en su éxito, destinándolo a una rápida extinción.

Por otro lado, también existen motivos internos para el fracaso en el PDNP; son aquellos relacionados con el propio proceso de lanzamiento o con las características del nuevo producto. Por ejemplo, puede ser que el mercado potencial sea demasiado pequeño para rentabilizar las inversiones ya realizadas, que el producto no resulte lo suficientemente distintivo respecto a otras opciones de la competencia, que sea poco apreciado por los consumidores, que se haya realizado una campaña de comunicación poco eficiente o que el producto en sí presente fallos técnicos o de diseño. Por otra parte, también es posible que se haya lanzado demasiado pronto o demasiado tarde al mercado, que no encuentre el apoyo necesario del canal de distribución o del propio personal de la compañía, o que se haya realizado una asociación de marca errónea, entre otras contingencias.

Un claro ejemplo de fracaso por razones de índole interna y, en concreto, por una errónea asociación de la marca al producto es el caso de Colgate Kitchen Entrees. La marca, ampliamente conocida por sus dentífricos, llevó a cabo una estrategia de diversificación desacertada cuando pretendió introducirse en el ámbito de los productos de alimentación. Estos artículos jamás vieron la luz más allá de Estados Unidos.

En cualquier caso, es preciso realizar un cambio en la estrategia de diferenciación de productos que la gran mayoría de empresas han seguido hasta la actualidad. Tradicionalmente, se resaltaban los aspectos funcionales de los productos; sin embargo, en nuestros días esa fuente de diferenciación es muy poco sostenible a largo plazo, pues los principales competidores cuentan con un acceso rápido y fácil a las nuevas tecnologías y, gracias a ello, son capaces de reaccionar enseguida y lanzar en poco tiempo un producto muy similar al que fue pionero en el mercado. Por tanto, hoy es preciso buscar y establecer características diferenciales de los productos para los

2. SE ANALIZARON 12.000 PRODUCTOS, DE LOS CUALES DOS TERCIOS NO LLEGARON A LAS 10.000 UNIDADES DE VENTAS, UN VOLUMEN MUY PEQUEÑO EN RELACIÓN CON LA POBLACIÓN ESPAÑOLA, DE 47 MILLONES DE HABITANTES. NIELSEN, «EL ÉXITO DE LOS LANZAMIENTOS», 1 DE OCTUBRE DE 2014, ÚLTIMA CONSULTA EL 8 DE OCTUBRE DE 2015. VÉASE: [HTTP://BIT.LY/1FZKwnF](http://bit.ly/1FZKwnF).

consumidores en los procesos de información y adquisición, así como desarrollar los aspectos más emocionales o intangibles de la relación entre la compañía y sus clientes.

El ejemplo que mejor ilustra el éxito en la diferenciación de los productos es el de Coca-Cola. Esta compañía fue pionera en el mercado de las bebidas de cola y, pese a la amplia oferta existente para este tipo de refrescos, sigue siendo líder indiscutible en el mercado más de cien años después de su fundación.

Parte de su éxito se debe a su estrategia de publicidad. En sus inicios, Coca-Cola resaltaba las propiedades de su bebida, tal como podemos observar en un cartel de 1953, en que el que se lee: «Deliciosa y refrescante. Tome Coca-Cola».



Sin embargo, con el paso de los años, la compañía entendió que esta estrategia no era suficiente para sustentar una alta cuota de mercado y mantener la rentabilidad de sus productos. Así, además de cambiar el formato de los mismos para hacerlos más ergonómicos, desarrolló un nuevo tipo de publicidad en la que el cliente y la empresa quedan unidos por un fuerte lazo emocional, y el mensaje principal es que Coca-Cola es la «bebida de la felicidad». La capacidad del gigante de las bebidas para introducirse en la mente del consumidor es tan alta que muchas de sus campañas publicitarias se encuentran entre los videos más vistos en YouTube<sup>3</sup>.

De lo que se trata es, por tanto, de «disminuir, en la medida de lo posible, el riesgo de fracaso que acarrea todo lanzamiento de un nuevo producto al mercado». Además del cambio en la estrategia de diferenciación, existen varias medidas fundamentales que se deben adoptar a la hora de comenzar con el PDNP para disminuir dicho riesgo.

Una forma eficaz es tener muy claro cuáles son las pautas que ha de cumplir cada una de las fases de este proceso y seguirlas a rajatabla. Es decir, la gestación, el desarrollo, la prueba y el lanzamiento de un nuevo producto se deben analizar bajo un método más científico que subjetivo.

Otro aspecto que no se debe pasar por alto son los éxitos históricos. Aquí no está de «más recordar que la orientación de la empresa hacia la satisfacción de las necesidades de sus clientes, auspiciada, entre otros, por los responsables de marketing», ha logrado bastantes éxitos en los últimos años, sobre todo en lo referido a la disminución de la ratio de fracasos en el lanzamiento de nuevos productos. Esto es debido a que, gracias a las nuevas estrategias, se han sabido incorporar las necesidades detectadas en el mercado a la generación de nuevas ideas de productos, a los diseños específicos de los mismos, a su desarrollo, a su lanzamiento y a su posterior gestión.

Esta orientación fue predominante en los años noventa, época en la que lo principal en todo lanzamiento de un nuevo producto era lograr una alta satisfacción de sus usuarios o consumidores. Se entendía que el éxito radicaba en comprender muy bien la voz del mercado, y en saber trasvasar esas necesidades a los requisitos técnicos del diseño y fabricación del nuevo producto. Idear y crear productos que ofreciesen el mayor rango de beneficios posibles a los clientes (es decir, desarrollar la calidad del producto) se convirtió en la clave competitiva durante esos años.

Junto a ello, también se consideró determinante la elección del momento más adecuado del mercado para lanzar el nuevo producto, de forma que se evitara tanto hacerlo demasiado pronto (sin tener del todo asegurado su buen funcionamiento y poniendo en cualquier caso sobre aviso a los competidores), como demasiado tarde (incurriendo en un coste de oportunidad o arriesgándose a que una nueva tecnología dejara obsoleta a la que era el fundamento del nuevo producto, incluso antes de haberlo lanzado).

Así, «la satisfacción del cliente y la elección del mejor momento» para lanzar un nuevo producto al mercado se convirtieron, en esos años, en los principios indiscutibles para garantizar el éxito y la rentabilidad sostenible de todo PDNP.

---

3. UNO DE ESTOS VIDEOS ES EL DE LA CAMPAÑA «CHOOSE TO SMILE,» QUE CUENTA CON MÁS DE SIETE MILLONES DE VISITAS. VÉASE: [HTTP://BIT.LY/1FZHEFQ](http://bit.ly/1FZHEFQ).

Hoy día, sin embargo, el triunfo de estos lanzamientos se ve como el «seguimiento de un proceso integrado» que debe dar una respuesta equilibrada —objetivos diferentes y, muchas veces, contrapuestos: por supuesto que un nuevo producto será más rentable a largo plazo cuantos más beneficios aporte a los clientes y más se adelante a sus competidores, pero resulta igualmente necesario que sea «eficiente en sus costes de desarrollo» y «fabricación» para garantizar la rentabilidad futura. Inclinar la balanza de forma extrema a la consecución de unos u otros objetivos puede resultar en productos de altísimas prestaciones, pero a un coste impagable por el mercado, o en lanzamientos muy baratos que ofrecen muy pocos beneficios a sus clientes y los hacen prácticamente indiferenciables de los productos de sus competidores.

Hay organizaciones que, junto a estos objetivos estratégicos, para mantener el pulso del desarrollo de nuevos productos en constante efervescencia, establecen otra meta relacionada con el plazo de tiempo máximo para cada nuevo lanzamiento que se concede a la empresa o a los departamentos responsables del mismo. Esta es una manera de concretar los buenos deseos.

A modo de resumen, se podría decir que todo nuevo producto lanzado al mercado debería cumplir, al menos, estos objetivos:

- Ofrecer una serie de beneficios al cliente que satisfagan sus necesidades.
- Llegar al mercado en el momento oportuno: ni anticipadamente ni con retraso.
- Ser eficiente en sus costes de desarrollo y fabricación.
- Mantener una relación adecuada entre el coste de lanzamiento y su capacidad de generar rentabilidad.

## Las fases o etapas del proceso de desarrollo de nuevos productos

El PDNP está compuesto por varios pasos para los que diferentes autores han utilizado diversas denominaciones. Pero, antes de estudiar en profundidad cuáles son estas etapas y en qué consisten, es necesario considerar qué variables o factores pueden condicionar de algún modo dicho proceso y, por tanto, guiar su desarrollo.

En otras palabras, el PDNP no parte de cero; antes de iniciarlo, se han de identificar y analizar a fondo al menos cinco factores: las necesidades existentes de los clientes actuales y potenciales; el grado de satisfacción de dichos clientes hacia los productos ofrecidos por los competidores; los hábitos de consumo de los clientes y el proceso de adquisición de los productos en los diferentes canales de distribución; las posibilidades que ofrece la tecnología para mejorar las prestaciones de los productos existentes, y, por último, las limitaciones u oportunidades que presenta el entorno económico, cultural o legal en el desarrollo de nuevos productos en el sector. En definitiva, se trata del análisis de las famosas «cinco C» de Dolan<sup>4</sup>, que se han de tener en cuenta antes de tomar cualquier decisión comercial, entre las que se encuentra, por supuesto, la relativa al PDNP.

Por otra parte, la organización del personal que llevará a cabo el proceso es crucial para su éxito. Cada acción o etapa del mismo se debe encomendar a un responsable o unos responsables determinados, y dicha persona o grupo debe aportar el mayor grado de heterogeneidad funcional posible dentro de la empresa para evitar, así, que se produzca una falta de comunicación interna o una baja implicación de áreas o departamentos clave durante el desarrollo del proceso.

Siguiendo con lo anterior, del análisis metódico y continuado de las cinco variables mencionadas debe surgir lo que se considera la primera etapa o fase del PDNP, esto es, la identificación de la oportunidad y la generación de una nueva idea; a continuación, hay que intentar dimensionar dicha oportunidad de la manera más precisa posible, para lo cual es necesario investigar a fondo el mercado y determinar el potencial del mismo. En esta investigación, habrá que incluir, a su vez, un análisis en detalle del consumidor actual, con el objetivo de detectar su grado de satisfacción y determinar sus expectativas.

4. R. J. DOLAN, HBS-504S13, «COMENTARIO SOBRE ESTRATEGIA DE MARKETING», HARVARD BUSINESS PUBLISHING, NOVIEMBRE DE 2000.

Si existe una oportunidad y, además, tiene el potencial suficiente, el tercer paso es el desarrollo del concepto en el cual se basará el nuevo producto, es decir, las líneas generales que ha de seguir el diseño para satisfacer lo mejor posible las necesidades manifestadas por los consumidores potenciales, estableciendo el mayor número posible de características diferenciales en relación con la oferta existente de los competidores.

Con el concepto terminado, la siguiente fase es la de diseño de un primer prototipo, el cual debe ofrecer un primer esbozo de lo que será el producto final, ya no en líneas generales, sino de forma muy concreta y precisa. Con este prototipo, se deberán realizar pruebas de mercado para ver si encaja con los deseos de los consumidores o si requiere de algún ajuste previo a su lanzamiento. Una vez se haya testado y corregido el prototipo cuantas veces sea necesario, se procederá a su posicionamiento y lanzamiento, la quinta y última fase del proceso.

El éxito depende en gran medida de la consecución absoluta de cada una de estas fases. Aunque el grado de desarrollo y ejecución de cada fase varíe en función de la tecnología empleada en cada caso, del tipo de competidores a los que la compañía se enfrente, de la clase de consumidores a los que se dirija y de los canales de los que disponga, es incontestable que una empresa será más efectiva en el desarrollo de nuevos productos cuanto mejor comprenda y gestione cada uno de estos elementos.

El siguiente cuadro resume las ideas mencionadas. Si bien tanto en el texto como en el cuadro parece evidente que las fases son independientes entre sí, lo cierto es que, en la práctica, suelen solaparse<sup>5</sup>.



FIGURA 1

## Identificar la oportunidad y generar la idea

Para lograr la identificación de oportunidades y la generación de nuevas ideas, es esencial «asignar dicha responsabilidad a determinadas personas» dentro de la organización, y establecer un método preciso. Esta es la manera de evitar que las oportunidades se queden flotando en el ambiente y nunca lleguen a concretarse.

Las personas responsables de esta primera fase deben ser conocedoras del mercado, tener una dilatada experiencia en la gestión de empresas y poseer una visión estratégica de la compañía, los competidores, los clientes y los proveedores, así como ser capaces de entender los ciclos económicos y determinar si estos están a favor o en contra para llevar a término los nuevos proyectos. Por tanto, son personas que, por norma general, pertenecen a la alta dirección de la compañía.

5. D. JAIN (2001), «MANAGING NEW PRODUCT DEVELOPMENT FOR STRATEGIC COMPETITIVE ADVANTAGE», EN D. IACOBUCCI (ED.), *KELLOGG ON MARKETING*, JOHN WILEY & SONS, PP. 130-150.

Si el nuevo producto, como ya se ha dicho, debe satisfacer las necesidades de los clientes, lo primero que hay que tener claro en el PDNP es, precisamente, *cómo* se van a identificar dichas necesidades. Para ello, es imprescindible estar dispuesto a «escuchar la voz del cliente, es decir, de los consumidores», para lo que son de gran utilidad algunas herramientas de investigación comercial que se expondrán más adelante. Asimismo, es preciso «conocer en profundidad los diferentes tiempos del mercado» para determinar cuál es el momento oportuno para lanzar el nuevo producto.

Pero, como se ha dicho anteriormente, las oportunidades y las ideas no surgen de la nada; es preciso establecer un método concreto que ayude en este proceso.

En primer lugar, se requiere un estudio permanente de las tendencias del mercado, de los diferentes segmentos de clientes potenciales que existen y, en muchos casos, de las diferencias que pueden existir entre varias zonas geográficas. La oportunidad no tiene por qué provenir exclusivamente de mercados sin oferta o con una oferta insuficiente, ya que en algunos «ámbitos» puede darse una insatisfacción generalizada de la demanda a pesar de que exista una oferta abundante y variada, lo cual puede constituir una clara oportunidad de ofrecer un producto más ajustado a las necesidades no satisfechas de los clientes.

Sin embargo, no basta con identificar una oportunidad; también es necesario estimar su dimensión de la manera más precisa posible y fijar unos objetivos de ventas, una cuota y una rentabilidad del futuro producto acordes a la estrategia, los recursos y las capacidades de la compañía.

Para generar nuevas ideas, puede resultar ilustrativo conocer cuál es el proceso que siguen algunos pioneros de la innovación moderna. Así, por ejemplo, Ferrán Adrià, responsable del restaurante El Bulli, comentaba que «el proceso de generar una idea puede requerir unas pocas horas o varios meses. No existe un plazo preestablecido. Las intuiciones iniciales se deben desarrollar metódicamente hasta que se puedan generar muestras para el análisis y la reflexión». Para Adrià, «las ideas son lo único de lo que uno no puede explicar su origen, pero puede crear métodos para hacer que fluyan». En su caso, este método consistía en contar con un equipo creativo, formado por unas diez personas, que se dividía, a su vez, en tres equipos de investigación, cada uno de los cuales buscaba nuevas líneas de creatividad asistiendo a cursos, viajando al extranjero y estudiando continuamente nuevas comidas y técnicas. Estos tres grupos se reunían posteriormente para explicar las líneas creativas que habían estado investigando y decidir a cuáles debían dar prioridad. Para decidir qué recetas se incluirían finalmente en el menú, el equipo analizaba si resultaba factible prepararlas para un número de entre cuarenta y cincuenta clientes cada noche, si despertaban o no los sentidos de los comensales, si tenían la capacidad de evocar recuerdos, y si se relacionaban con la tradición gastronómica. Por último, se investigaba si alguien había hecho algo similar en el pasado, pues todo concepto, para seguir adelante, debía ser lo suficientemente novedoso.



Llegados a este punto, si el equipo creativo decidía desarrollar la idea, comenzaba la etapa en la que se aportaba creatividad al concepto: se escogían materias primas y técnicas, se realizaban y repetían experimentos y, finalmente, se establecía una receta definitiva<sup>6</sup>.

Este proceso ocupaba al equipo de Adrià seis meses del año durante los que le concedían una dedicación absoluta, por lo que, en ese periodo, el restaurante permanecía cerrado al público. Cada año, El Bulli renovaba su carta al completo. Para Adrià, la creatividad era —y es— lo opuesto a copiar.

Lo más destacable del proceso de generación de ideas seguido por el equipo de Adrià es que, por una parte, no existían barreras de ningún tipo entre los diferentes grupos, pues todos ellos compartían el cien por cien de la información; además, Adrià y el resto del equipo directivo estaban absolutamente implicados en esta fase que, a su vez, se orientaba al largo plazo, pues todos la consideraban la clave del éxito futuro. Por otra parte, se trataba de un proceso con unos objetivos claramente definidos y unas etapas perfectamente determinadas al que se le asignaban los recursos económicos,

---

6. INFORMACIÓN EXTRAÍDA DE M. NORTON, J. VILLANUEVA Y L. WATHIEU, HBS-509015, «EL BULLI: EL SABOR DE LA INNOVACIÓN», JULIO DE 2008.

temporales y de personal necesarios. Todo el equipo asumía el riesgo que suponía cerrar el negocio la mitad del año, aprendía de los errores cometidos y tenía acceso a nuevas fuentes de conocimiento. Por último, tanto el desarrollo completo del proceso como sus resultados se documentaban y archivaban para facilitar su consulta en el futuro.

## ■ Dimensionar la oportunidad

Una vez recogidos los datos del estudio de las tendencias del mercado y la estimación de los objetivos, el equipo debe dar forma a la oportunidad. Para ello, se debe identificar el segmento o segmentos del mercado a los que va destinado el producto, esto es, aquellos consumidores cuyas necesidades se verán satisfechas por los beneficios que aportará el nuevo producto. Asimismo, se debe predecir si en el futuro se darán nuevos hábitos en los comportamientos de compra.

Las necesidades de los clientes pueden ser —entre otras— de dos tipos: existentes y latentes. La principal diferencia entre ellas es que los consumidores son plenamente conscientes de las primeras, pero no de las segundas. Así pues, mediante las técnicas tradicionales de investigación de mercados podemos identificar fácilmente las primeras, pero no así las segundas. A pesar de ello, estas herramientas pueden ser también muy útiles para entender cuáles son las expectativas de los clientes y cuál es su nivel de satisfacción con los productos actuales; de esta manera, será más fácil desarrollar lo que actualmente se denomina una «innovación disruptiva».

Para alcanzar estos objetivos se requiere utilizar, a su vez, las herramientas que ofrece la investigación de mercados, ya que, si no, ¿cómo se puede saber lo que quieren los clientes si no se les pregunta? Es cierto que la investigación de mercados exige una asignación de recursos que será mayor cuanto más precisa y profunda se quiere que sea la información, pero no es válido asumir que el personal que desarrolla esta fase se puede considerar una muestra representativa del mercado con el objeto de reducir costes; para investigar el mercado, hay que preguntar al mercado.

Existen múltiples herramientas de investigación para identificar las necesidades de los clientes que se quieren cubrir, aunque ninguna de ellas es perfecta. Cada método de investigación tiene sus limitaciones y, por lo general, el valor de la información obtenida depende mucho más de la calidad en la ejecución de la investigación que de la herramienta utilizada.

En cuanto a los métodos de investigación más utilizados para la identificación de las necesidades existentes, los que se utilizan más frecuentemente son las encuestas; las entrevistas; los *focus groups*; los test de concepto o pruebas limitadas de producto; las diversas técnicas de observación del comportamiento, o el análisis conjunto o *conjoint analysis*, el método más completo y complejo de llevar a cabo, que consiste en estimar las preferencias de los clientes asignando valores parciales a distintos parámetros de medida, esto es, descubrir la importancia que cada cliente asigna a los diferentes componentes de la propuesta de valor.

A continuación, se describen brevemente algunas de las técnicas o modelos de investigación más comunes:

### ■ El modelo Kano

Una herramienta muy útil para desarrollar un nuevo producto es el «modelo Kano». Se trata de una teoría, elaborada por el profesor japonés Noriaki Kano en el año 1980, que ayuda a visualizar el mapa mental de necesidades del consumidor y traducir estas a características del producto.

De esta forma, el modelo de Kano permite medir la calidad de los bienes según dos parámetros: la medida en que una empresa puede desarrollar un atributo determinado y el grado de satisfacción que este provoca en el cliente que va a utilizar el producto. Para ello, Kano enuncia tres categorías que relacionan ambas variables:

1. **Must have o factores básicos:** son aquellos atributos que provocan la insatisfacción del cliente si no están presentes en los productos, pero que no aumentan la satisfacción si los tienen; son las propiedades de un bien que el consumidor da por hecho que existen. Por ejemplo, un factor básico en un teléfono móvil es la capacidad para realizar llamadas: si esta característica no está presente, el cliente no lo comprará, pero, como se considera un atributo básico de cualquier teléfono, tampoco aumenta su satisfacción.



2. **More the better o factores del desempeño:** se trata de los atributos que provocan la satisfacción del cliente si están presentes en los productos, pero que, de no existir, no le causan insatisfacción. Por lo tanto, son factores que ayudan a que el producto se distinga de la competencia y sorprenden al cliente. En el caso del teléfono móvil, se puede poner el ejemplo de la duración de la batería. Si en el mercado se ofertan móviles con una autonomía de X horas, el cliente no estará insatisfecho con esa propuesta, pero si una empresa fabrica un dispositivo con autonomía X+1, la satisfacción del consumidor aumentará. A medida que avanza la tecnología, esta satisfacción será decreciente, pues cada vez se mejorarán más estos atributos y se ofertarán baterías de mayor duración.



FIGURA 2

3. **Delighter o factores de entusiasmo:** son los atributos que cubren las necesidades que el consumidor tiene dificultad para articular y que rara vez espera que se satisfagan. Estos factores contentan al cliente si están presentes, pero causan su descontento de no estarlo. En un móvil, podría ser la capacidad de desbloqueo mediante huella dactilar.

Es importante resaltar que el modelo Kano y su clasificación de los atributos se fundamentan en una visión dinámica del entorno competitivo. El tiempo y la evolución de la tecnología pueden hacer que las características que se consideran *more the better* puedan llegar a ser *must have* en un futuro. Así, por ejemplo, hace diez años, no era requisito *sine qua non* que un móvil tuviera conexión a Internet, pero hoy en día es totalmente indispensable y solo en situaciones muy concretas se comprará un teléfono sin este atributo básico.

Por último, el modelo Kano sugiere que las necesidades de los clientes deben medirse a lo largo de todo el ciclo de vida del producto<sup>7</sup>.

## ■ Técnicas para agrupar necesidades

Puede ocurrir (como es habitual) que la investigación realizada arroje resultados de cincuenta e, incluso, de hasta cien necesidades diferentes. Estas se expresan habitualmente como beneficios esperados por los clientes más que como necesidades propiamente dichas. El equipo del PDNP debe, por tanto, establecer prioridades en la lista, y seleccionar aquellas que, según la estrategia de la empresa, sirvan como base para el desarrollo de varios conceptos de producto, si es que se quiere desarrollar más de uno.

Existen varias técnicas que permiten agrupar las diversas necesidades que haya descubierto la investigación.

Una de estas técnicas es el «análisis de diagramas de afinidad» (o método KJ). Para llevarlo a cabo, se solicita a un grupo de consumidores que escriba las necesidades en un *post-it*, dejándose llevar por los sentimientos más que por la lógica. Posteriormente, los miembros del grupo deben reunir las ideas que han escrito y clasificarlas según diferentes criterios, detectando las relaciones existentes entre los diferentes datos aportados. De esta forma, se obtiene un mapa detallado de las necesidades de los clientes.

Otro método útil puede ser el de «la voz del consumidor», creado por Glenn Mazur. La finalidad es conseguir un rango de características importantes para la satisfacción de los clientes. Para ello, primero se aplican

7. VÉASE EL CAPÍTULO 4.

técnicas cualitativas (como los grupos de discusión), de forma que se puedan obtener ideas, opiniones y expectativas de los clientes. Posteriormente, se analizarán estos datos en una tabla en la que se traducirán a un lenguaje útil para la empresa<sup>8</sup>.

Las técnicas tradicionales de identificación de necesidades mencionadas se pueden aplicar hoy día de una manera más inmediata y rápida a través de Internet. Este medio permite una comunicación muy directa con distintos grupos de clientes, así como el análisis de cómo interactúan unos con otros, lo cual facilita la detección de necesidades que no se habían descubierto a través de ningún otro método anterior. Asimismo, Internet permite crear *focus groups* virtuales, observar el comportamiento del consumidor en un sitio web determinado e, incluso, realizar pruebas de concepto o producto con imágenes o vídeos. Por otra parte, hoy son muy habituales las encuestas *online*, que permiten abarcar una mayor muestra manteniendo o incluso disminuyendo el coste de la investigación.

Una vez se han identificado y agrupado las necesidades de los clientes según los criterios estratégicos establecidos, si la oportunidad tiene el suficiente potencial y se han fijado los objetivos que se desean alcanzar, llega el momento de iniciar la siguiente fase del proceso.

## ■ Desarrollar el concepto

En esta tercera fase, el equipo del PDNP debe establecer las líneas o características generales que habrá de cumplir el nuevo producto con el fin de lograr dos objetivos:

- Aportar el conjunto de beneficios necesario para satisfacer las necesidades identificadas de los clientes.
- Alcanzar una neta diferenciación frente a cualquier otra opción de la competencia.

El término «desarrollo del concepto» puede entenderse fácilmente a través de un ejemplo muy ilustrativo: el caso sobre el proceso de gestación y desarrollo de la revista *Capital*<sup>9</sup>. Cuando, tras haber estudiado a fondo el mercado, a los lectores existentes y potenciales, y las principales empresas de la competencia, el equipo formado por Axel Ganz (fundador de la empresa Prisma Presse, filial del grupo editorial G+J, la cual, en aquel entonces, era, a su vez, filial del grupo multimedia Bertelsmann) y otros tres directivos nombrados por él decidió seguir adelante con el proyecto de lanzar una nueva revista económica en Francia, se reunió durante varios días para desarrollar un nuevo concepto de publicación para el mercado, según los datos y el análisis de la información obtenida tras la investigación ya comentada. Este proceso llevó varios meses, al término de los cuales el concepto de la nueva revista se tradujo en los siguientes atributos o características: la publicación debía tener un «alcance temático más amplio» que las actuales; habría de ser «entretenida», resaltando el papel de la persona; ser más útil, es decir, tratar temas de interés personal para el lector; ser más «informativa», entendiéndose por ello rigurosa, objetiva y documentada; ser más «internacional», y, por último, ser más «visual», por lo que debía tener una presentación atractiva e incluir material fotográfico original.

Antes de realizar el primer prototipo de la nueva revista para ser testado en el mercado, el equipo de Axel Ganz reflejó este nuevo concepto en lo que ellos denominaron «plan estándar», esto es, un esquema en el cual se asignaba un número de páginas determinado a los diferentes contenidos, se definían tipos de artículos específicos para cada área de contenido y se establecía un orden de aparición de los mismos.

Hay algunos autores que sugieren que encuestar a usuarios líderes es el método más eficaz para traducir las necesidades de los clientes en características que definan el nuevo concepto que, a su vez, será la base para la configuración del futuro producto. El objeto de la encuesta serían consumidores que se caracterizaran por tener un grado de necesidad más relevante, de modo que se podrían convertir en predictores de las necesidades del mercado futuro. Con este sistema, se reduce el ámbito de la investigación y, por tanto, resulta más económica, y no existe el riesgo de perder información relevante, según los defensores de este método.

Por otra parte, si se quiere que el concepto desarrollado sea un éxito, es imprescindible que el equipo responsable del PDNP sea multidisciplinar, pues es necesario un conocimiento preciso de las exigencias técnicas que supondrá

8. G. MAZUR (1996), «VOICE OF CUSTOMER ANALYSIS: A MODERN SYSTEM OF FRONT-END QFD TOOLS, WITH CASE STUDIES». VÉASE: [HTTP://WWW.MAZUR.NET/WORKS/VOICE\\_OF\\_CUSTOMER.PDF](http://www.mazur.net/works/voice_of_customer.pdf).

9. VÉASE: R. ANGELMAR, 594-022-1, «CAPITAL (A)», INSEAD, 1994.

el nuevo concepto y, para ello, se debe contar con el equipo técnico del Departamento de Diseño y Producción; el nuevo concepto también debe recoger fielmente las necesidades identificadas de los clientes, algo que debe ser responsabilidad del personal de Marketing; es también imprescindible saber si se dispondrá de los fondos necesarios para el diseño y la fabricación del nuevo producto, por lo que se verían implicados el Departamento de Finanzas y la Dirección General, etc.

Una vez se han logrado desarrollar uno o varios conceptos que cumplan con los requisitos mencionados anteriormente, el equipo del PDNP se debe focalizar en ellos y desarrollarlos para que alcancen su máximo potencial. Esto significa ligar soluciones de ingeniería técnica a las necesidades de los clientes y viceversa. Para el cliente, un producto es el conjunto de atributos o beneficios que le aporta su consumo o utilización; pero, para una empresa, es un conjunto de partes y fases de un proceso de fabricación. Es muy importante que el equipo del PDNP conecte ambas perspectivas.

Ulrich y Eppinger<sup>10</sup> desarrollaron un método (*value engineering*) que, decían, lograba dicha conexión; el principio básico de dicho método es que el coste marginal de cada parte del producto debe ser siempre menor que su contribución marginal al valor del cliente. Para poder aplicar este «método, es necesario que el equipo conozca el valor que se da al cliente en cada función y el coste» que conlleva fabricar la parte del producto que provee dicho valor.

Otro método muy utilizado para ligar las necesidades del cliente a las soluciones del producto es el *quality function deployment* (QFD) o despliegue de la función de calidad. Esta técnica permite integrar las diversas áreas de una empresa (como marketing, finanzas o ingeniería) para que trabajen en conjunto a la hora de convertir la voz del cliente en características o atributos del nuevo producto. En la práctica, el método utiliza una matriz, llamada «matriz de calidad» (véase la siguiente figura), en la que se asocian las demandas del cliente con las características del producto que las satisfacen. Para la mejora continua, a cada requerimiento se le asigna una métrica que indica su grado de satisfacción con cada atributo.

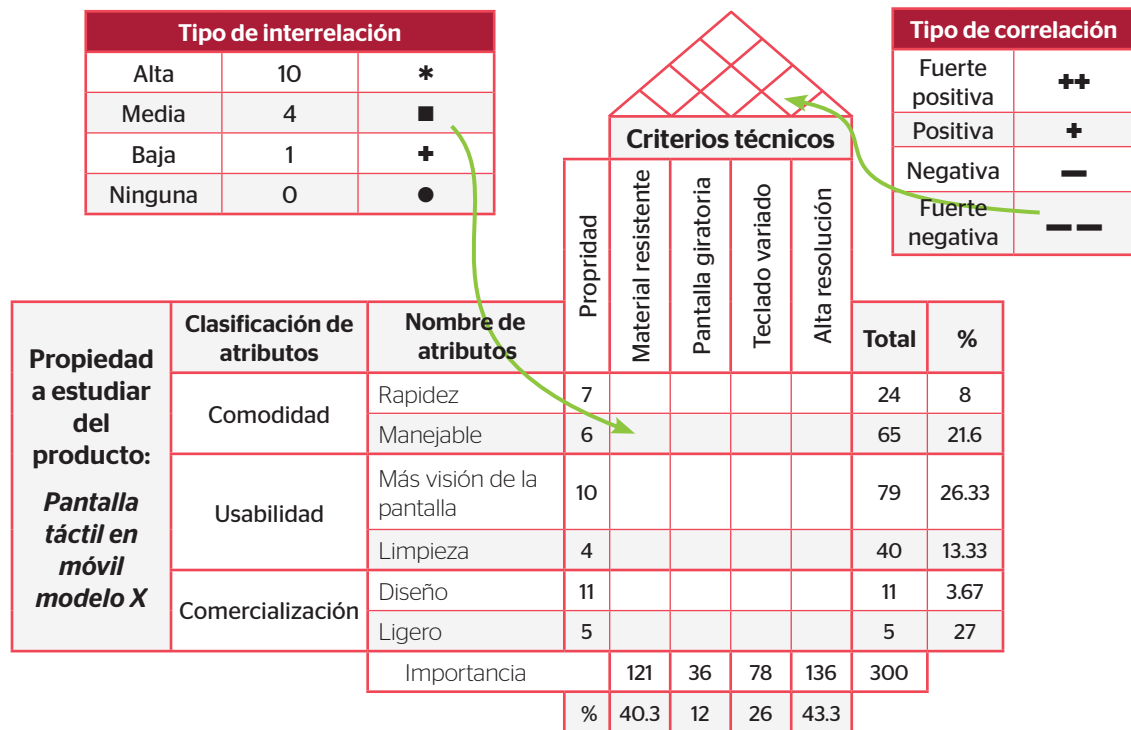


FIGURA 3. DESPLIEGUE DE LA FUNCIÓN DE CALIDAD

10.K.T. ULRICH Y S.D. EPPINGER (2000), *PRODUCT DESIGN AND DEVELOPMENT*, MCGRAW-HILL.

Una vez que el equipo del PDNP ha desarrollado todo el potencial de los diferentes conceptos seleccionados, debe centrarse en aquellas características y conceptos que más satisfacción produzcan en los clientes, que sean más diferenciales frente a la competencia y que tengan un mayor potencial de rentabilidad. El método más utilizado y conocido para medir cada *trade-off* entre las diferentes necesidades del cliente y las múltiples características del producto es el análisis conjunto o *conjoint analysis*.

Se trata de una técnica estadística que permite saber qué características maximizan la satisfacción del cliente estudiando el valor relativo de cada atributo de un producto; de esta manera, se pueden analizar todas las posibles combinaciones de características. Existen tres pasos fundamentales para llevar a cabo el *conjoint analysis*:

1. Seleccionar los atributos objeto de estudio. En el caso de un coche, podría ser el precio, el número de puertas, el estilo, el color, el motor, etc.
2. Escoger las categorías dentro de cada atributo: por ejemplo, dentro de «color», existen opciones como rojo, azul, blanco, etc.
3. Presentar a los consumidores todos los productos resultantes de las diferentes combinaciones de los pasos 1 y 2.

Del análisis conjunto, se extraen dos conclusiones: primero, qué importancia le otorga el consumidor a cada atributo del producto y a las diferentes combinaciones de grado de cada uno de ellos; y segundo, qué importancia le otorga a cada categoría de cada atributo. Estos datos matemáticos facilitan la posterior creación del producto.

Aunque esta herramienta es muy útil, con el avance de la tecnología se ha desarrollado un método aún más efectivo: el *web-based conjoint analysis*. Como su propio nombre indica, se trata de un análisis conjunto, pero aplicando las ventajas de herramientas de Internet mediante la creación de un contenido interactivo para ilustrar mejor los productos. De esta forma, el test que deben completar los consumidores es más comprensible y fácil de realizar, ya que se puede hacer a distancia. Así, muchas empresas elaboran paneles de clientes aleatorios a quienes les facilitan el acceso al test, obteniendo un mayor número de datos.

## ■ Realizar el prototipo y probar el concepto

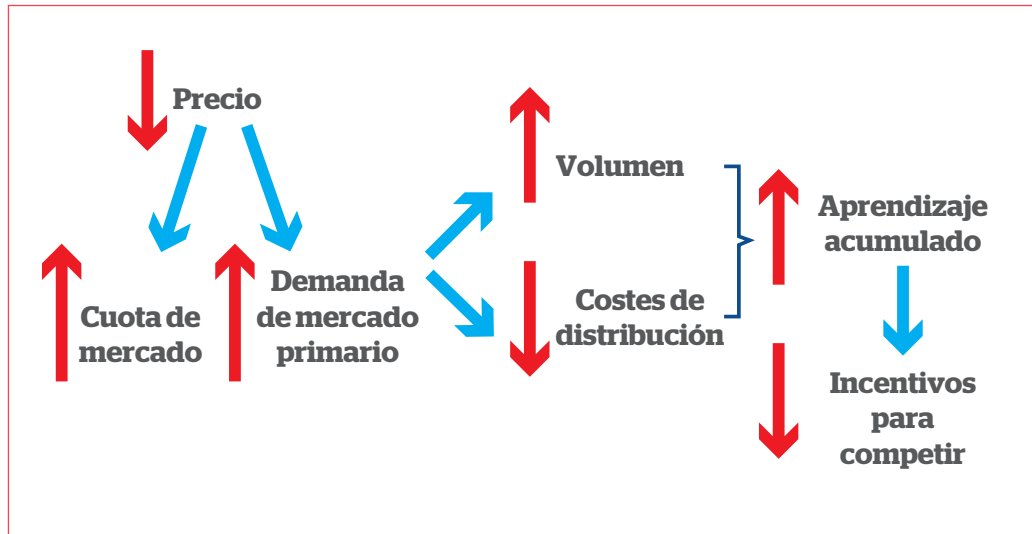
En esta tercera o cuarta fase, según se mire, el equipo del PDNP debe centrarse en la evaluación del concepto y en el diseño del prototipo de cara a que su lanzamiento tenga la mayor probabilidad de ser un éxito. Para ello, es preciso que se evalúen tanto «el coste de las pruebas como las ventajas de acelerar el desarrollo y el lanzamiento del nuevo producto» o, por el contrario, el coste de incurrir en cualquier retraso en los mismos. En definitiva, hay que evaluar el proceso según los cuatro criterios estratégicos que se mencionaron al principio del texto: beneficios aportados al cliente, momento idóneo del mercado, coste del desarrollo y coste de fabricación del producto.

Dahan y Srinivasan<sup>11</sup> destacaron la importancia de controlar el coste unitario de fabricación en el PDNP. En concreto, sugirieron que las inversiones destinadas a reducir dicho coste incrementarían la rentabilidad final gracias a seis mecanismos: el poder fijar precios más bajos podría incrementar la cuota de mercado; los precios bajos podrían generar una mayor demanda genérica que aumentase el mercado primario; se podrían reducir los costes de distribución al tener un mayor volumen; estos mayores volúmenes permitirían unos mayores aprendizajes acumulados; y, finalmente, la competencia podría verse desincentivada a competir contra el nuevo producto.

En definitiva, los responsables de transmitir la voz del cliente y los ingenieros encargados del diseño del producto final deben trabajar coordinadamente en esta fase para lograr dar una respuesta eficaz a las demandas de los clientes —concretadas gracias a las necesidades identificadas— a través del prototipo, que debe ofrecer las prestaciones necesarias para satisfacer a los usuarios y cumplir con los objetivos estratégicos de la compañía.

---

11. E. DAHAN Y V. SRINIVASAN (2002), «THE PROFIT SADDLE: DO UNIT COST REDUCTIONS YIELD INCREASING OR DECREASING RETURNS?», MIT.



**FIGURA 4**

En el caso de la revista *Capital* comentado anteriormente, esta fase se concretó en un trabajo multidisciplinar, que duró varias semanas, y que implicó la dedicación total por parte de todos los participantes, para la elaboración del primer prototipo. El equipo encargado de esta tarea estaba compuesto por personal externo e interno de la compañía, con diferentes grados de experiencia en el negocio, proveniente de distintas áreas del negocio y, en todo caso, supervisado y dirigido por Axel Ganz y su equipo directivo.

Tras la obtención del primer prototipo, este se testó con diferentes grupos de lectores objetivo de la nueva revista para que expresasen su opinión sobre si el proyecto de producto cumplía con sus expectativas o si era preciso cambiar alguna cosa. Gracias a las sugerencias de los diferentes grupos de clientes, se fueron introduciendo mejoras en los sucesivos diseños de prototipos y, con el tercero, se consideró que se había alcanzado el objetivo.

## ■ Posicionar y lanzar el producto

Como ya se ha mencionado en varias ocasiones, el desarrollo de nuevos productos no parte de cero. Su éxito o fracaso depende esencialmente de que la empresa conjugue acertadamente su cultura, su sistema de incentivos y sus procesos de trabajo para que las personas responsables de llevar a cabo el PDNP puedan trabajar eficientemente. En otras palabras, debe ser un trabajo dirigido, coordinado y realizado por personal de diferentes capacidades y conocimientos que trabajen al unísono, y no en silos incomunicados que solo generan ineficacia.

Con el producto ya definido y conociendo en profundidad su proceso de fabricación y su coste, el siguiente paso es definir su posicionamiento estratégico, «es decir, cómo se quiere que el producto sea percibido por los clientes objetivo». La percepción del cliente surgirá, principalmente, de la comparación entre el nuevo producto y otras alternativas existentes en el mercado en relación con tres factores: el económico, el funcional y el emocional.

En cuanto al factor económico, el cliente estudiará el precio pagado por las diversas alternativas frente a la calidad percibida de cada una de ellas, esto es, lo que da por lo que recibe; si la calidad percibida es muy similar en todas las alternativas, el cliente optará, lógicamente, por la opción más barata. El factor funcional hace referencia a la evaluación que hará el cliente del producto en relación con las características o prestaciones que este ofrece frente a otras alternativas de la competencia. Por último, el componente emocional hace referencia a la valoración de los intangibles que acompañan al producto, como puede ser el servicio, la marca, las garantías, la financiación, etc.

Como se señaló al principio de este texto, cuando los precios y las prestaciones son muy similares en todas las opciones posibles, la diferenciación proviene fundamentalmente del tercer factor, lo que se comprueba observando la relevancia que, hoy en día, han alcanzado determinados activos como la marca, la comunicación y, en general, los denominados «atributos intangibles» de un producto.

Una vez determinado el posicionamiento estratégico del nuevo producto, el equipo del PDNP debe diseñar, por último, un buen plan de marketing de lanzamiento. Para no asumir un riesgo total desde el principio, es muy habitual hacer un lanzamiento de prueba en una o dos ciudades que representen lo mejor posible el mercado general, o lanzar el producto solo a uno de los segmentos escogidos como mercado objetivo del nuevo producto.

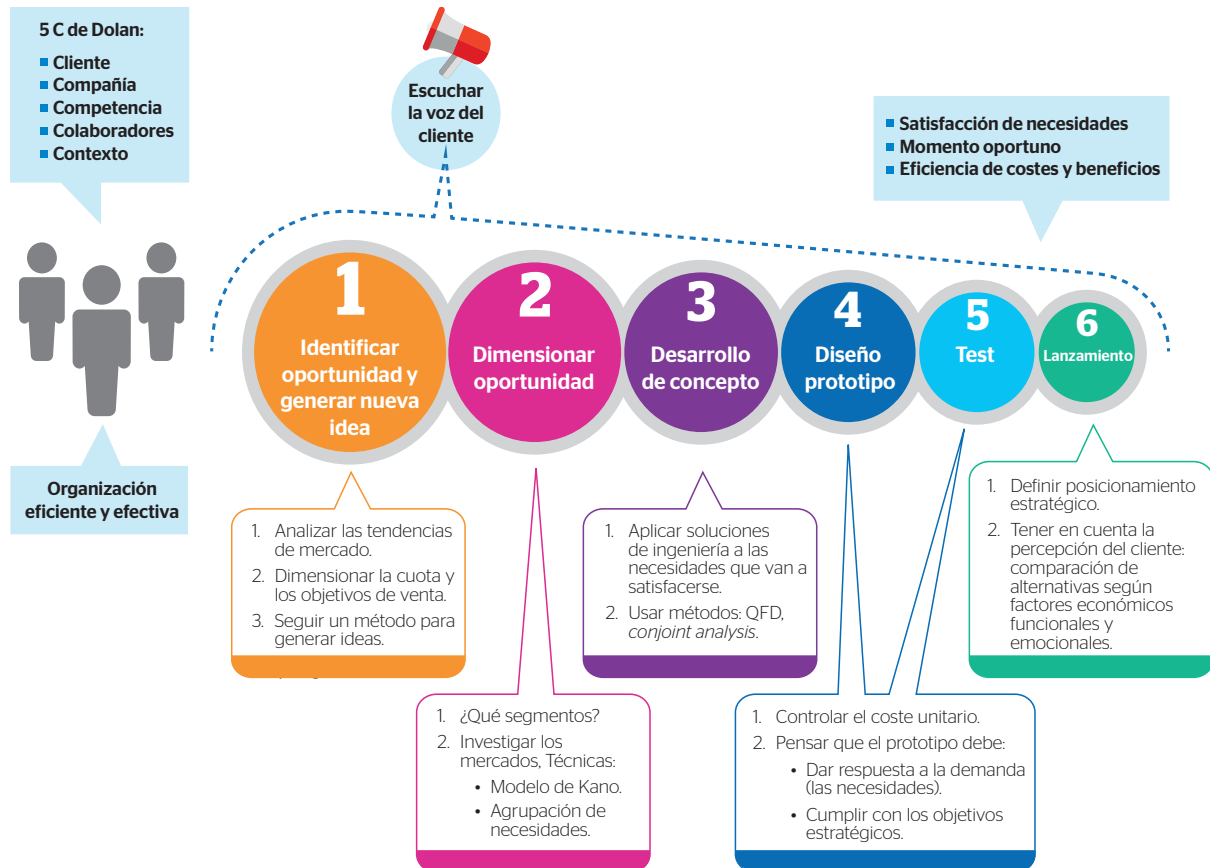


FIGURA 5



INTERNET SALES  
RESEARCH PLANNING CUSTOMER  
PRODUCT ORGANIZATION ASSESSMENT  
INTERNET RESEARCH  
COMMUNICATIONS STRATEGY  
RESOURCES  
TARGET PROMOTION  
STRATEGY MANAGEMENT RESEARCH  
PROJECT ANALYSIS  
RISK COMPANY IDENTITY  
CUSTOMER RESEARCH





# La política de producto

Julián Villanueva  
Ignacio Osuna

acción • aventuras • agresivo  
• sangre • peligro • enfocar •  
energía • emoción • amor • pa  
• fuerza • vitalidad • acción •  
aventuras • agresividad • sang  
• peligro • enfocar • energía •

# La política de producto

## Introducción

Considérense las siguientes decisiones de negocio:

- El Banco Santander se plantea lanzar en México una tarjeta de crédito con la que duplique su cuota de mercado. Con respecto a las características de la tarjeta, duda entre una con unos intereses un 40 % más bajos que los de la competencia, y otra que no cobre comisiones al cliente.
- Dodot, marca de pañales del grupo P&G en España, presionada por una competencia más barata (principalmente, la marca de la distribución), se plantea lanzar Dodot Básico, una gama de productos más barata en comparación con Dodot Etapas y Dodot Activity.
- Suchard, marca de turrónes de chocolate del grupo Mondelēz International, decide lanzar el turrón Suchard Oreo, una extensión de línea de Suchard Clásico.
- EY, una de las empresas líderes en servicios de consultoría y auditoría, se plantea formar a su equipo para que conozca todos los servicios que pueden ofrecer al cliente.
- Una empresa fabricante de implantes dentales decide aumentar su línea de productos para ofrecer, además de implantes de titanio, nuevos servicios de valor añadido.
- Polyphonic HMI, compañía que ha desarrollado un novedoso sistema de inteligencia artificial que permite predecir el éxito de una nueva canción, debe decidir cómo posicionar su servicio: como un sello de calidad para el artista desconocido; como una herramienta para mejorar una canción que no se predice como un éxito; como una ayuda para la discográfica a la hora de seleccionar artistas; como una guía para tomar la decisión de lanzar o no un álbum, o como una recomendación para seleccionar qué *single* del álbum debe lanzarse primero.
- Netflix, empresa de entretenimiento que, bajo suscripción, proporciona a sus usuarios contenidos audiovisuales en *streaming*, sopesa invertir de forma agresiva en la producción de sus propias series para disponer de contenido único y, así, diferenciarse de la competencia.

Todas las decisiones de estas empresas están relacionadas con la política de productos de una compañía, y tienen una gran relevancia y un potencial impacto en la cuenta de resultados de la misma. Asimismo, todas implican decisiones en otros elementos del *mix* de marketing: precio, promoción o canales de distribución.

En este capítulo, revisamos algunos de los elementos fundamentales en la definición de una política de productos, mientras que, en otros dos capítulos, nos centramos en el desarrollo de nuevos productos y en su difusión, una vez lanzados.





## Definición de producto

Según el diccionario de la American Marketing Association, un producto es:

«Un conjunto de atributos (propiedades, funciones, beneficios y usos) que se puede intercambiar o usar y que, por lo general, aúna tanto características tangibles como intangibles. Así, un producto puede ser una idea, una entidad física (un bien), un servicio o cualquier combinación de los tres. Existe con un propósito de intercambio para satisfacer objetivos individuales y organizacionales».

Aunque algunos autores distinguen entre productos físicos (bienes) y servicios, en este capítulo se consideran tanto los bienes como los servicios con el término más general de «producto».

Los productos, por tanto, satisfacen una necesidad del cliente y están en el centro de cualquier estrategia de marketing. Por ello, es importante tener muy claro qué estamos vendiendo y por qué el cliente lo compra. Así, si analizamos el caso de El Bulli —restaurante que, durante años, fue considerado el mejor del mundo, y que sumaba, con una capacidad para servir tan solo a 8.000 comensales, entre 1 y 2 millones de intentos de reserva al año—, llegaremos a la conclusión de que sus clientes no pagaban únicamente por su fabulosa comida, sino también por la experiencia o, sencillamente, para poder contárselo a un cuñado que quiso reservar mesa y no lo consiguió. De la misma manera, cuando alguien se gasta más de 400 dólares en llevar a sus hijos a Broadway, a un musical de Disney, no está comprando solamente entretenimiento, sino la sonrisa de su hijo o la garantía de que ese momento será recordado para siempre.

Por otro lado, dentro de la definición de «producto», es importante distinguir entre el producto central y el producto aumentado.

## El producto central y el producto aumentado

El producto central hace referencia al beneficio principal por el que un cliente lo compra. Este beneficio está relacionado principalmente con un valor funcional o económico que representa el producto para quien lo utiliza o lo consume. Dicho beneficio central es la principal razón de compra del producto, aunque puede no ser la única. Por ejemplo, un posible beneficio central de Polyphonic HMI es el ahorro que puede suponer para el sello discográfico el hecho de que sugiera los álbumes que podrían no ser exitosos, y por los que, por tanto, no merece la pena invertir en ellos. Como puede observarse, el beneficio central en este caso está relacionado con un impacto económico positivo para quien utiliza este producto.

Asimismo, el beneficio central puede estar relacionado con un valor funcional. Por ejemplo, el beneficio principal de los pañales Dodot es retener el líquido para mantener seco al bebé. Sin embargo, aquí no terminan las prestaciones de este producto. Los pañales pueden ajustarse más y mejor al cuerpo del bebé, lo que evita todo tipo de fugas y redonda en un pañal más confortable para el bebé, tanto para cuando está despierto (por ejemplo, al gatear), como para cuando duerme. También en función del material de retención de líquidos, el pañal puede tener un mayor/menor nivel de absorción, lo que permite más/menos horas de descanso para el bebé y para sus padres. Estos beneficios adicionales forman parte del producto aumentado.

Así, el concepto de producto aumentado hace referencia a otros atributos, físicos o no, que añaden valor al producto. En el ejemplo anterior, tanto el usuario del producto (el bebé) como el comprador (sus padres) pueden aprovechar esos beneficios físico-funcionales adicionales.



Otras formas típicas de un producto aumentado son el servicio técnico o la garantía. Por ejemplo, al comprar un coche, el concesionario ofrece un número de kilómetros (por ejemplo, 100.000) o un tiempo (por ejemplo, 5 años) límites en los que el comprador está cubierto si el coche falla por algún motivo técnico. Estas opciones de producto aumentado buscan extender las prestaciones del producto central o ampliar la funcionalidad del mismo, con el fin de prometer una mejor o mayor utilización del mismo.

También se incluye en el concepto de producto aumentado la imagen de marca y los atributos emocionales alrededor del producto, con los cuales este se diferencia de su versión genérica. Uno de los ejemplos más emblemáticos de esto lo constituye Red Bull. En el mercado, se encuentran numerosas marcas de bebidas energéticas, entre las que se incluyen las marcas blancas; sin embargo, la imagen de Red Bull, vinculada a aspectos emocionales del consumidor, hace que esta marca goce de una diferenciación tal que, además de proveerle de una mayor participación de mercado, le permite cobrar una prima sobre el precio de otras marcas de la categoría.

Aunque la imagen de marca y los atributos emocionales del producto aumentado en términos generales pueden ser diferenciales, estos no cobran sentido si el producto central no es fuerte (por ejemplo, Red Bull, como bebida energética, satisface a sus clientes). Posiblemente, uno de los pocos casos que contradicen esta última afirmación son las motocicletas norteamericanas Harley-Davidson. Su imagen de marca y los atributos emocionales son tan fuertes que, aunque técnicamente la motocicleta sea inferior a muchas otras del mercado, goza de un gran prestigio y de clientes que están dispuestos a tatuarse el logo de la marca.



Desafortunadamente, los diferenciales del producto aumentado tienden a perderse con el tiempo por la evolución natural de la categoría. Las categorías evolucionan porque las necesidades de los clientes cambian y se vuelven más complejas y elaboradas. Por ello, algunos aspectos considerados como parte del producto ampliado pueden convertirse en una parte básica del producto central en etapas posteriores del ciclo de vida del producto, volviéndose higiénicos a la hora de competir. Como consecuencia, mantener la diferenciación en el tiempo es y debe ser un proceso dinámico de desarrollo, mejora e innovación en el producto, aspectos que se analizan en otro capítulo.

En conclusión, tanto el producto central como el producto ampliado están relacionados con el concepto de valor para el cliente o para quien consume el producto. Y el valor para el cliente evoluciona con el tiempo, lo que hace cada vez más exigentes las prestaciones del producto, tanto en sus aspectos centrales como en sus aspectos diferenciales.

## El producto como valor para el cliente

¿Por qué un cliente de Starbucks está dispuesto a pagar entre 4 y 5 dólares por una taza de café? ¿Cuál es la «genialidad» que se esconde detrás de Ryanair en Europa o de Southwest Airlines en Estados Unidos? ¿Cómo, a pesar de la crisis, logra Suchard mantener su posición de liderazgo en el mercado? Para poder contestar a estas y a otras muchas preguntas relacionadas con el concepto del producto comercializado, el lector podría empezar por preguntarse qué compra realmente el cliente y, por tanto, qué está vendiendo la empresa.

¿Starbucks está vendiendo café? ¿El cliente, al pagar 4 o 5 dólares, está simplemente comprando el contenido de un vaso de café? La respuesta inmediata es «no»; Starbucks vende una experiencia y un concepto de marca que van más allá de una taza de café. Vende un ambiente a un consumidor dispuesto a pasar un rato agradable, un servicio de intimidad con el cliente habitual al conocer sus gustos y poder brindarle un trato personalizado. Además, últimamente, también ofrece una mayor conveniencia (como la rapidez) en el proceso de compra (por ejemplo, el pedido y el pago desde el móvil) para quien no puede disfrutar del ambiente porque, por ejemplo, compra el café de camino a la oficina. Estos elementos, que forman parte del concepto de producto ampliado, son valorados por el cliente, quien, por ello, está dispuesto a pagar un mayor precio por el producto. Pero, entonces, ¿qué compra el cliente

de Starbucks? El producto central es un vaso de café de buena calidad, pero, tras haber analizado íntegramente su oferta de valor, al contemplar también su producto ampliado, podría afirmarse que Starbucks vende un momento agradable, ese rato de esparcimiento para leer y tomar un buen café. Para otros, vende estatus y conveniencia, un lujo asequible, pues Starbucks está posicionada como una marca de prestigio que ofrece un excelente café muy cerca de la oficina y con un eficiente y rápido proceso de compra.

Para entender el producto y, por ende, la oferta de valor de la empresa, es fundamental comprender lo que realmente valoran los clientes; entre otras cosas, porque esta cuestión estará vinculada también al valor monetario que los consumidores están dispuestos a pagar por acceder al producto: el precio, elemento fundamental de captura de valor para la empresa y que se discute en otro capítulo.

Para el cliente, el valor es un concepto crítico a la hora de estructurar la oferta y, por ende, el producto. Desde una perspectiva económica transaccional —propia de Adam Smith o de David Ricardo—, el valor constituye una parte intrínseca del producto, y puede ser medida y representada con una constante económica: el precio. Por el contrario, desde una perspectiva aristotélica, el valor es una propiedad percibida por el cliente al darle uso al producto o al consumirlo. En este sentido, el valor no es una característica intrínseca, sino un resultado externo de la interacción del producto con el consumidor. Siguiendo este último punto de vista, y en relación con nuestro ejemplo de la taza de café de Starbucks y su significado, podríamos afirmar que el valor es, además, contingente, pues depende del momento de consumo y de quién lo consume. Por eso, mientras que, para unos, ese vaso de café supone un momento de esparcimiento, para otros, ese mismo vaso se vincula a conveniencia y estatus. En definitiva, para el cliente, el valor es un concepto subjetivo y difícil de estandarizar.

Pero el concepto de valor para el consumidor no es necesariamente dar siempre más o mejores características. Para el cliente, el valor puede ser dar menos, y esta es precisamente la «genialidad» de Ryanair en Europa o de Southwest Airlines en Estados Unidos. Mientras que la búsqueda de competitividad en el sector de la aviación se centraba en cómo agregar servicios adicionales, tratando de mantener un producto aumentado y diferencial con respecto al de la competencia, estas empresas se preguntaron por lo más básico, lo que realmente valoraría un cliente. Se volcaron en la raíz del producto central con el fin de atraer con su oferta a aquellos no clientes o no usuarios del transporte aéreo tradicional. Dichos clientes potenciales no eran clientes habituales del sector, pues no encontraban en las condiciones comerciales de ese momento un valor proporcional al dinero exigido para tener acceso al producto. Fue así como, al simplificar el producto, enfocándose y reforzando solo el producto central, junto con unos bajos costes conseguidos gracias a altas eficiencias en la operación, el precio exigido por estas empresas estaba por debajo del valor percibido por los no clientes tradicionales, convirtiéndolos en nuevos clientes del sector, y aumentando, así, la penetración del mismo.



Por lo tanto, es necesario entender lo que realmente necesita y valora el cliente en los diferentes momentos de consumo. Así pues, el producto ofertado deberá haberse diseñado de tal manera que pueda satisfacer, tanto esas necesidades básicas permanentes (por ejemplo, el transporte), como las contingentes (por ejemplo, la misma persona tiene percepciones de valor distintas en función de si viaja como turista en vacaciones o lo hace por trabajo).

Es natural que, en la medida en que la categoría evoluciona y madura, sea necesario ir afinando y puliendo el entendimiento de las necesidades para ofrecer productos cada vez más ajustados y de mejor valoración por parte de los clientes. En este proceso, el número de productos por comercializar suele aumentar, pues los clientes pueden tener varias ocasiones de uso o consumo, y puede existir una diversidad de gustos o, incluso, de motivos. Este es precisamente el caso de Suchard, marca que, tanto con el producto central —el turrón de chocolate—, como con el producto ampliado —los valores emocionales vinculados a la Navidad, época de consumo de su producto—, así como con una amplia gama de productos, logra apelar a esas necesidades de los clientes de una forma más contundente que la competencia, defendiendo su posición de liderazgo a pesar de la crisis económica y el poder de la marca de la distribución.

Finalmente, además del producto central y del producto ampliado, de cara a la generación de valor para el cliente, la empresa debe estructurar consciente y estratégicamente su gama de productos, también llamada «porfolio de productos», y el posicionamiento de la misma, que debe estar basado en la diferenciación lograda con el producto y con aquello que efectivamente valora el cliente para lograr una mejor posición competitiva.



# Diferenciación y posicionamiento del producto

El posicionamiento que un producto logre en el mercado, relativo a la competencia y en concordancia con las necesidades de su segmento objetivo, determinará la habilidad de la empresa para competir eficaz y rentablemente en el mismo. Es por esto por lo que, para posicionar correctamente un producto, es necesaria una cantidad significativa de análisis sobre las necesidades de los potenciales clientes, así como un profundo conocimiento de la competencia y de las principales características y los principales beneficios de sus productos.

Una vez que se han realizado dichos análisis, la empresa estará capacitada para determinar cómo puede su producto hacer frente a los de la competencia, así como para identificar los principales beneficios que puede ofrecer de cara a lo que realmente valora el cliente objetivo. Como resultado, el directivo de marketing debe establecer la declaración de posicionamiento del producto. Una estructura «típica» y sencilla para plantear el posicionamiento es la siguiente:

«Para» (segmento objetivo), (la marca/producto) "es" (la promesa más importante que se desea destacar) "entre" (entorno competitivo), "porque" (la razón que soporta la promesa)».

Como ejemplo hipotético, para el caso de los pañales Dodot Activity, una posible declaración de posicionamiento sería la siguiente:

«Para» los padres de bebés en España, Dodot Activity "es" el pañal de mayor absorción y comodidad para su hijo, tanto de día como de noche, "entre" las marcas premium de pañales del mercado, "porque" su gel ultraabsorbente, su diseño ergonómico y sus bandas elásticas para las piernas garantizan que no haya fugas, así como un mayor tiempo de uso del pañal y una mayor comodidad para su bebé».

En el caso de la estructura anterior, es importante aclarar que la promesa de valor es el principal beneficio que recibiría el cliente objetivo al usar o consumir el producto comercializado y que la razón que soporta la promesa es aquella que permite cumplir lo prometido con respecto al beneficio del producto.

Como es evidente, para poder establecer el posicionamiento en la estructura presentada anteriormente, es fundamental diferenciar el producto en relación con las demás ofertas de la competencia; de lo contrario, la empresa entraría a competir por precios, lo que degradaría los posibles beneficios económicos al atender un segmento con un producto sin diferenciación. Por lo tanto, dicha diferenciación es crítica y se puede basar en resaltar sus condiciones como producto central y en sus condiciones como producto ampliado, siempre y cuando el cliente objetivo las valore preferiblemente sobre las de la competencia.

En términos generales, existen dos tipos posibles de diferenciación: la horizontal y la vertical. La diferenciación horizontal se basa en el hecho de que los clientes tienen diferentes gustos, y que cada tipo de gusto genera, por lo tanto, un segmento de clientes homogéneo y bien definido. Así, atender a uno de estos segmentos implica ofrecer un producto ajustado al gusto del segmento objetivo. Retomando nuestro ejemplo, los diferentes gustos en materia de pañales podrían tener que ver con la presentación de diferentes motivos para los de niños y para los de niñas, o con ningún tipo de motivos en ambos casos (por ejemplo, blancos). Asimismo, en función de la etapa de crecimiento en la que se encuentre el bebé, podrían ofrecerse pañales enfocados a permitir una mejor posición para gatear, más amplios y confortables para la noche o, simplemente, un pañal estándar, útil para toda ocasión. Estos pañales estarían dirigidos a atender diferentes gustos de los padres con respecto a lo que esperan de un pañal para sus bebés.



Por otro lado, la diferenciación vertical apunta también a la heterogeneidad en el mercado, heterogeneidad no entendida como gustos diferentes, sino como disposiciones distintas a pagar en función de la calidad del producto, principal razón de compra de este, y para la que, dependiendo de su nivel, podemos establecer los diferentes segmentos de mercado. Por ejemplo, en el caso de los pañales, podría haber padres buscadores de precio (calidad básica con precios cómodos), buscadores de valor (buena relación calidad-precio, con un nivel medio de precios) o clientes de productos *premium* (alta calidad y precio). Es de entender que el concepto de calidad puede abarcar numerosas características y beneficios, tanto funcionales como hedónicos, del producto, por lo que dicho concepto no se refiere únicamente a la calidad técnica intrínseca al mismo.

En la práctica, el reconocimiento de diferentes gustos y disposiciones a pagar por parte de los clientes genera en la empresa la necesidad de ampliar su porfolio de productos para lograr, así, una masa crítica de clientes que le permita ser financieramente rentable. Es por esto por lo que, en la evolución natural de un negocio en el tiempo y en la búsqueda de la diferenciación, la empresa pasa de comercializar un solo producto (de ser monoproducto) a ofrecer una amplia gama de productos relacionados y conexos, esto es, un porfolio de productos.

## El porfolio de productos y las extensiones de línea

El porfolio de productos es el conjunto de productos que una empresa comercializa dentro de un mercado o una categoría. Así, por ejemplo, el turrón Suchard tiene un porfolio con los siguientes productos: clásico, negro, blanco, con almendras, con avellanas, con galletas y con galletas Oreo.

La gestión del porfolio de productos es central en las responsabilidades del directivo de marketing, en la medida en que impacta no solamente en la implementación de las estrategias de marketing en otras variables de ejecución (por ejemplo, el precio, la comunicación y el canal), sino que, además, está vinculada y tiene efectos en otras áreas de la empresa, como las finanzas, la producción, las operaciones y la gestión del personal.

El porfolio de productos es tan importante para la empresa que es común encontrar organizaciones que se estructuran en torno a sus productos. Por ejemplo, los estados de resultados financieros a menudo se establecen por producto o por línea de productos, las plantas y sus líneas de producción se diseñan acorde a los productos que la empresa comercializa, y los requerimientos de personal y sus capacidades están determinados por los productos actuales y futuros con los que la empresa quiere competir.

Debido a lo anterior, para dar orden a la gestión del porfolio de productos, existen cuatro importantes conceptos: la amplitud, la longitud, la profundidad y la consistencia del surtido.

- La «amplitud» tiene que ver con la cantidad de líneas de producto o de categorías en las que una empresa ofrece sus productos. Por ejemplo, Nestlé está en las categorías de chocolate, café, agua, etc.
- La «longitud» hace referencia al número total de productos ofertados dentro de una determinada línea o categoría. Por ejemplo, Nespresso vende cápsulas de muy distintos tipos de café, cafeteras, descalcificadores o accesorios para la preparación de café.
- La «profundidad» tiene que ver con el número de variantes existentes dentro de un mismo producto. Por ejemplo, un determinado champú con tres fórmulas: para cabello seco, normal y graso.
- La «consistencia» hace referencia a la similitud de los productos ofertados por la empresa. Por ejemplo, no parecería consistente que una empresa vendiese zapatillas de deporte económicas y, a su vez, zapatos de lujo para caballero.

Dentro de la estrategia de productos, una empresa puede lanzar un nuevo producto en una categoría muy cercana (o lejana) a la del producto original, ya sea con la misma marca o con una distinta. La siguiente figura muestra las distintas alternativas a las que se enfrenta una empresa al aumentar su porfolio de productos:

	Categoría actual	Nueva categoría
Marca actual	<i>Extensión de línea</i>	<i>Extensión de marca</i>
Nueva marca	<i>Nueva marca</i>	<i>Diversificación</i>

Por ejemplo, cuando Apple lanzó una versión más barata y con menos prestaciones de su iPhone, llevó a cabo una extensión de línea (misma categoría de producto y misma marca). Sin embargo, el lanzamiento de un automóvil Apple se consideraría una extensión de marca (misma marca y nueva categoría de producto). Por el contrario, en ocasiones, las empresas deciden lanzar una nueva marca en la misma categoría de producto. Un ejemplo podría ser Nespresso, pues Nestlé ya estaba en la categoría de café molido con otras marcas.

Por otro lado, hablamos de diversificación cuando una empresa lanza una nueva marca en una nueva categoría de producto. Este sería el caso de Jenny Craig, una solución para la pérdida de peso que Nestlé compró en 2006, añadiéndola a su portafolio de marcas, pero que vendió en 2013, debido a su mal desempeño<sup>1</sup>. Otro ejemplo que sí ha tenido un gran éxito fue el lanzamiento de la compañía de moda Primark, que fue lanzada en 1969 por la compañía Associated British Foods, que competía en el sector de la alimentación y los ingredientes. Primark creció de manera importante en UK, y en la última década ha tenido un gran éxito en su expansión internacional.

En ocasiones, estas distinciones son difíciles de realizar, ya que la definición de qué es una categoría de producto no siempre es universalmente aceptada. Por ejemplo, ¿pertenece Nespresso a la categoría del café o a la de las cápsulas de café?

La mayoría de los productos que se lanzan anualmente se corresponden con extensiones de línea. Según David Aaker, suponen el 89 %<sup>2</sup> de todos los lanzamientos. Sin duda, la razón principal por la que tantas empresas deciden lanzar extensiones de línea, en lugar de nuevas marcas, es que piensan que conseguirán un mayor retorno con un menor riesgo, al apalancarse en una marca ya conocida y con una cierta fortaleza en el mercado. Así, por ejemplo, si Apple lanzara una versión similar de su iPhone, ¿tendría sentido asignarle una marca totalmente nueva? En algunos casos, puede que lo tenga, pero parece que la mayoría de las empresas consideran que no.

Algunas ventajas de las extensiones de línea son las siguientes<sup>3</sup>:

- Permiten servir a diferentes segmentos de clientes que, de otra manera, comprarían un producto de la competencia.
- Satisfacen las necesidades de distintos clientes que pueden querer beneficios distintos, pero bajo la misma marca paraguas.
- Posibilitan a la empresa adaptar sus productos a la evolución de los gustos de los clientes y, por lo tanto, diversifican el riesgo de fracaso.
- Pueden ejercer como mecanismos defensivos contra la proliferación de productos de la competencia.
- Pueden ayudar al fabricante a ofrecer puntos de precio distintos.

Estas extensiones de producto no siempre funcionan como se preveía. Es un hecho comúnmente aceptado que la mayoría de productos nuevos lanzados al mercado fracasan. Quelch y Kenny argumentan que las extensiones de línea pueden aumentar los costes unitarios. Esto podría suceder, por ejemplo, cuando hay que parar la línea de producción constantemente. Otros efectos indeseados podrían ser el aumento de los costes de inventario y de las roturas de *stock*, o una dilución de la imagen de marca, entre otros.

Así, extender la línea de productos no siempre es la mejor idea. No obstante, lo cierto es que, en muchas categorías de producto, las marcas más fuertes se han fortalecido y han ganado cuota de mercado gracias a estas extensiones. Además, la investigación ha demostrado una asociación positiva entre la cuota de mercado y las extensiones de línea, así como que las marcas fuertes suelen tener más éxito en sus extensiones de línea que las menos fuertes. El capítulo «Extensión de la marca» profundiza sobre estas decisiones bajo el prisma de la arquitectura de marcas.

---

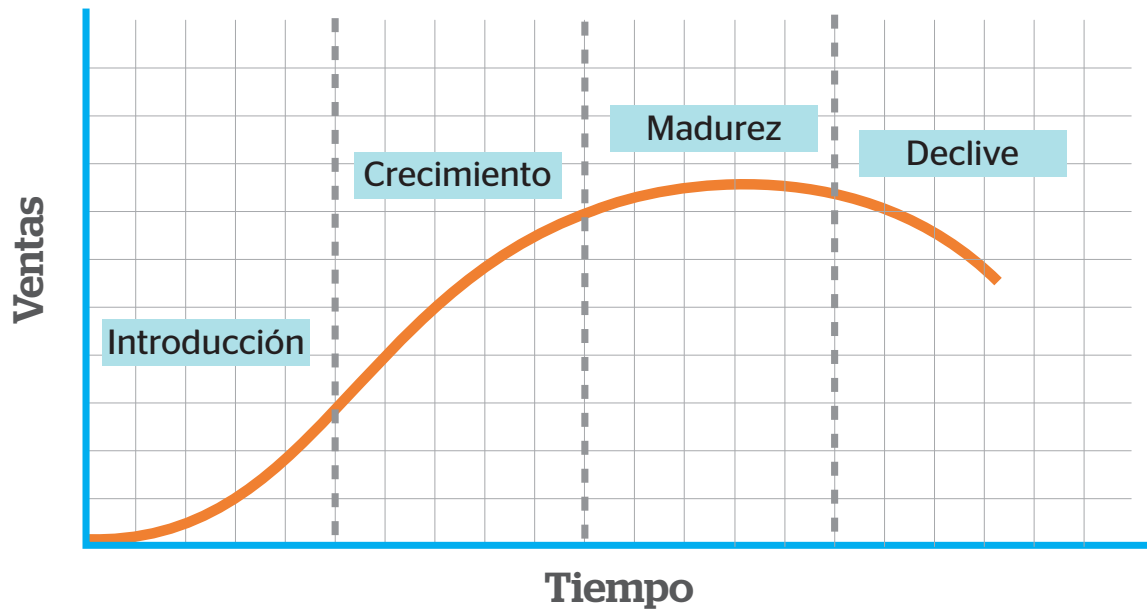
1 [HTTP://WWW.BLOOMBERG.COM/NEWS/ARTICLES/2013-11-07/NESTLE-TO-SELL-MOST-OF-JENNY-CRAIG-UNIT-TO-NORTH-CASTLE](http://www.bloomberg.com/news/articles/2013-11-07/nestle-to-sell-most-of-jenny-craig-unit-to-north-castle)

2 D. A. AAKER (2009), *MANAGING BRAND EQUITY*, SIMON & SCHUSTER (VERSION KINDLE).

3. VEASE J. A. QUELCH Y D. KENNY (1994), «EXTEND PROFITS, NOT PRODUCT LINES», *HARVARD BUSINESS REVIEW*, 72(5), pp. 153-160.

# El ciclo de vida del producto y del mercado

Los productos, como las personas, siguen una fase de crecimiento, madurez y declive a la que se denomina «ciclo de vida del producto». El capítulo «La anatomía de la difusión» relata en detalle este fenómeno, por lo que no nos extenderemos demasiado aquí. Los productos nacen y crecen en mercados que siguen un patrón similar, el cual se muestra en la siguiente figura:



- Productos especializados para nichos de mercado
- Énfasis en solucionar un problema o necesidad
- Incertidumbre
- Pocos jugadores pero con grandes inversiones
- Precios altos (descreme)
- Márgenes de productos negativos
- Producto central diferenciado
- Producto aumentado mínimo o inexistente
- Altas inversiones en I+D y publicidad
- Muchas introducciones de productos
- Nuevos competidores
- Innovación
- Consumidores con mayor información
- Reducción de precios
- Alta diferenciación en los productos
- Producto central diferenciado
- Aparición de un producto aumentado con diferenciación
- Mercados saturados en números de productos y consumidores
- Innovación limitada
- Consumidores con mucha información sobre la categoría
- Consumidores orientados a precios
- Precios bajos
- Producto central indiferenciado
- Producto aumentado con baja diferenciación
- Migración hacia otras categorías de producto
- Apatía de los consumidores
- Sobrecapacidad productiva
- Guerras de precios
- Retirada de marcas seguidoras
- Producto ampliado sin diferencial, salvo para la marca líder por imagen de marca

- En la «fase de introducción» aparecen nuevos productos que nacen con la vocación de atender una nueva necesidad del cliente o, en ocasiones, una necesidad vieja de un modo completamente nuevo. Por ejemplo, podemos pensar en los primeros reproductores MP3 que sustituyeron a los viejos *walkmans* en el ámbito de la música portátil. En esta fase, puede haber mucha incertidumbre, ya que la tecnología es aún inmadura y, por lo tanto, cada poco tiempo, surgen nuevas ofertas en el mercado.
- En la «fase de crecimiento», el mercado crece con rapidez, al popularizarse la categoría de producto. En esta fase, hay muchas introducciones de producto que, a menudo, van acompañadas de fuertes inversiones comerciales y publicitarias para tratar de crear marcas más fuertes y captar la atención del consumidor y del canal. Es común que salgan aquí nuevos e inesperados competidores. Los consumidores tienen más información y, probablemente, estudian la categoría con gran interés.
- Pero, tarde o temprano, llega una «fase de madurez» en la que las ventas de la categoría se estancan o crecen con lentitud. En algunas ocasiones, los mercados están repletos de marcas y productos, muchos más de los que el canal puede empujar. Los consumidores están formados en la categoría y saben discernir con criterio entre las diferentes ofertas comerciales. En esta fase, parece menos probable que las nuevas extensiones de línea triunfen y, a su vez, los fabricantes lo tienen más difícil a la hora de lanzar nuevos productos al mercado. Piénsese, como ejemplo, en el sector farmacéutico. Cuando un área terapéutica tiene ya muchos fármacos efectivos, lanzar una nueva molécula revolucionaria que sea significativamente más efectiva que las anteriores y a un precio razonable, se hace cada vez más difícil, si no imposible.
- Un mercado podría estar durante décadas en una fase de madurez, hasta que llega la «fase de declive», donde las ventas caen de manera más o menos abrupta. Por ejemplo, el mercado de los *walkmans*, liderado por Sony, cayó con fuerza tras la introducción de los MP3, hasta extinguirse por completo. Existen otros muchos ejemplos, como las diligencias, las grandes navieras para el transporte de pasajeros o la fotografía analógica. Otros mercados parecen menos vulnerables, como podría ser el de muchos *commodities* (por ejemplo, la harina, el metal o la electricidad). En la fase de declive, las empresas líderes sufren una sobrecapacidad productiva, y esto las conduce, en ocasiones, a entrar en guerras de precios para tratar de aumentar su cuota de mercado. El resultado final puede ser su cierre total o una reconversión. En este sentido, cabe señalar que las empresas más diversificadas pueden aguantar mejor la extinción de un mercado.

Es preciso fijarse en que el ciclo de vida de un mercado o categoría afecta al ciclo de vida de un producto, ya que es más fácil que un nuevo producto crezca con rapidez en la fase de crecimiento. Sin embargo, determinar en qué fase estamos del ciclo de vida del mercado no es tan sencillo, ya que debemos tener claro cuál es nuestro mercado. Por ejemplo, ¿Sony competía en el mercado de los reproductores de audio portátiles o en el de los reproductores de casetes portátiles? Si competía en el primer mercado, comprobaríamos que éste creció con rapidez, gracias a los MP3; aunque Sony, al no ser capaz de adaptarse, perdió muchísima cuota. Si competía en el segundo, podríamos argumentar que ese mercado desapareció, por culpa de la música digital.



## Algunas consideraciones éticas acerca de los productos

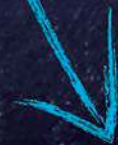
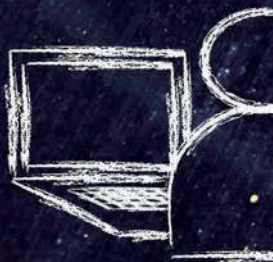
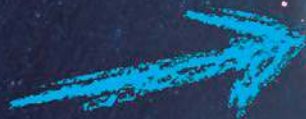
Los productos, al ser la materialización de una oferta de valor, presentan las siguientes consideraciones éticas:

- ¿El producto, desde una perspectiva funcional, cumple lo que su declaración de posicionamiento promete? Esta es la crítica que algunos expertos hacen a las fotografías de los restaurantes de comida rápida, donde, por ejemplo, el tamaño y la frescura de las hamburguesas, en algunos casos, no coincide con el producto recibido por el cliente. Asimismo, productos dermatológicos «mágicos», que prometen detener el tiempo y el envejecimiento se ponen en tela de juicio.
- ¿Es el producto seguro? Y, en caso de no ser completamente seguro, ¿alerta clara y explícitamente sobre la seguridad y funcionalidad del mismo? En el año 2009, lotes de los juguetes Big Bird, Elmo, Dora y accesorios de Barbie de la firma Mattel causaron un gran revuelo porque contenían niveles excesivos de pintura a base de plomo, potencialmente tóxica para bebés y niños<sup>4</sup>. Asimismo, la presencia de piezas pequeñas para niños menores de tres años constituye el típico aviso de precaución en algunos juguetes.
- ¿En el producto y su empaquetado se ha tenido en cuenta el impacto medioambiental, tanto en su consumo como en la posterior disposición de desechos del mismo? Una de las principales críticas a un gigante como Starbucks que se encuentra en Internet tiene que ver con la cantidad de desechos no biodegradables que genera. En un negocio con el volumen de operaciones y de tiendas como este, cualquier esfuerzo en pro de un menor impacto negativo ambiental tiene un efecto multiplicador significativo.
- ¿El empaquetado evita una mala manipulación o, incluso, una alteración del producto que pudiera provocar daños en sus consumidores? Uno de los ejemplos más célebres es el famoso caso de Johnson & Johnson con la crisis de su producto Tylenol, acaecido en Chicago (Estados Unidos) en 1982. Una persona manipuló fraudulentamente varios frascos del producto por medio de la sustitución de las cápsulas por cianuro, lo que causó la muerte a siete personas. La respuesta de la empresa fue ejemplar, al recoger todo el producto de las estanterías y cambiar el diseño del frasco y de su tapa para prevenir esta situación en el futuro.
- ¿Los procesos de producción de los productos atentan contra el medioambiente, la ecología o tienen algún impacto de polución, ya sea del aire, del agua o de la vida circundante a la planta de fabricación? Un ejemplo a seguir en este sentido es la empresa de cosméticos brasileña Natura. Su preocupación por el impacto ambiental y la sostenibilidad es tan grande que toda su organización está estructurada bajo el novedoso esquema de la triple línea de beneficios: económicos, sociales y medioambientales.

---

4. [HTTP://WWW.CNNEXPANSION.COM/NEGOCIOS/2009/06/05/MATTEL-PAGA-MULTA-POR-JUGUETES-CON-PLOMO](http://www.cnnexpansion.com/NEGOCIOS/2009/06/05/MATTEL-PAGA-MULTA-POR-JUGUETES-CON-PLOMO).









# La anatomía de la difusión

Julián Villanueva  
José Luis Bueno  
Hernán Sánchez

acción • aventuras • agresividad  
• sangre • peligro • enfocar • p  
energía • emoción • amor • pa  
sión • fuerza • vitalidad • accio  
• aventuras • agresividad • san  
gre • peligro • enfocar • energ

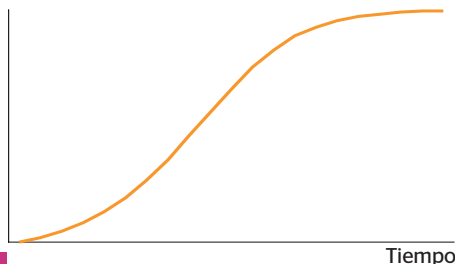
# La anatomía de la difusión

## ¿En qué consiste la difusión de las innovaciones?

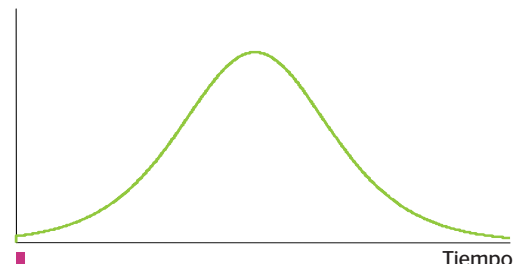
La difusión de las innovaciones es el proceso por el cual se produce la adopción de nuevas ideas, conceptos, productos o servicios entre los miembros de un sistema social en el transcurso del tiempo. Las innovaciones necesitan tiempo para extenderse entre un grupo de individuos (al que llamamos sistema social), y alcanzarán su saturación (o penetración máxima) en el momento en el que cada miembro que eventualmente vaya a adoptarla lo haya hecho finalmente.

El origen de los modelos de difusión, que desde hace tres decenios se emplean en el campo del marketing, radica en los estudios epidemiológicos de los años cincuenta, que se utilizaban para explicar una variedad de fenómenos naturales, desde las epidemias hasta la polinización de ciertas cosechas. La epidemiología ha documentado que, si se traslada a una gráfica el número acumulado de infectados en el tiempo (véase la Figura 1), los virus se extienden haciendo un trazo en forma de «S». Este patrón es equivalente al de una campana (véase la Figura 2) si se tiene en cuenta el número de nuevas infecciones en vez del de infecciones acumuladas: inicialmente, los virus parecen estar inactivos, pero luego empiezan a crecer lentamente, hasta llegar a un punto a partir del cual el número de afectados por el virus crece de forma exponencial para, más tarde, disminuir y, finalmente, desaparecer. En el campo del marketing, este patrón sirvió para explicar la penetración de bienes de consumo duradero en los años sesenta, cuando se documentaron centenares de estudios en dichas categorías. Posteriormente, se ha utilizado en otras categorías, como la informática o las telecomunicaciones.

Los investigadores del marketing han diseñado una serie de modelos de estudio de difusión de productos, entre los que se encuentra el modelo de Bass, a partir del cual se han desarrollado otros modelos. Entender la anatomía de la difusión y los factores que le afectan es importante, con objeto de detectar qué acciones se pueden llevar a cabo para acelerar este proceso, y este ha sido el objetivo de estos modelos. Las empresas dedican muchos recursos para el desarrollo de nuevos productos, a veces sin prever su patrón de adopción (el aspecto de la curva al que hemos aludido); pero, una vez desarrollado el producto, hay que gestionar su comercialización, destinada a captar compradores a lo largo de su ciclo de vida.



**FIGURA 1**  
ADOPCIÓN ACUMULADA PARA UN MOMENTO T



**FIGURA 2**  
NUEVAS ADOPCIONES PARA UN MOMENTO T

## Difusión = innovación + imitación + saturación

Los adoptantes de una innovación podrían ser clasificados en dos grupos: innovadores e imitadores. Los innovadores están dispuestos a adoptar un producto sin tener información completa sobre sus beneficios. Su predisposición a adoptar el producto depende del valor percibido. Por el contrario, los imitadores prefieren que otros asuman el riesgo de adoptar la innovación, y, solo después de observar y de tener abundante información sobre el producto, estarán dispuestos a adoptarlo. Por tanto, es de esperar que, a medida que la innovación se vaya difundiendo y la base de usuarios del producto aumente, también surjan más imitadores. Conforme pase el tiempo, cada vez quedarán menos imitadores, porque todos los que eventualmente podrían adoptar la innovación, ya lo habrán hecho. Este último efecto es el de la saturación. De este modo, la difusión de una innovación se compone de tres subprocesos: innovación, imitación y saturación.



El modelo de Bass incorpora estos tres efectos en una fórmula matemática, que puede expresarse de la siguiente forma,

$$n(t) = pN + (q - p)N(t) - \frac{q}{N}N(t-1)^2$$

En ella,  $p$  es el coeficiente de innovación, y  $q$  es el coeficiente de imitación,  $N$  es el número de adoptantes que componen el sistema social,  $n(t)$  es el número de nuevos adoptantes en el período  $t$ , y  $N(t)$  es el número acumulado de adoptantes hasta el período  $t$ . La intuición de esta fórmula es la siguiente: el número de adoptantes en  $t$  ( $n(t)$ ) puede expresarse con base en tres procesos: 1) uno de *innovación*, igual a un factor  $p$  que multiplica el número de eventuales adoptantes de la innovación ( $N$ ). A mayor  $p$ , mayores ventas en  $t$ , independientemente de la base instalada ( $N(t)$ ); 2) uno de *imitación*, que es igual a la diferencia entre el coeficiente de imitación ( $q$ ) y el de innovación ( $p$ ) multiplicada por la base instalada o número de adoptantes acumulados hasta la fecha, y 3) uno de *saturación*, que hace que el número de adoptantes en  $t$  disminuya a medida que la cantidad de adoptantes acumulados ( $N(t)$ ) se aproxima a la de eventuales adoptantes ( $N$ ). Aunque existe una versión más completa del modelo Bass, que lo generaliza para incorporar información comercial (por ejemplo, de precios o publicidad), el modelo más básico se ha utilizado con éxito en numerosas categorías de productos y en campos científicos distintos del comercial, tanto para fines descriptivos como predictivos.

Las curvas de la Figura 3 se han realizado con el modelo Bass para cuatro combinaciones distintas de  $p$  y  $q$ , pero con una misma  $N = 100$ <sup>1</sup>. De las ocho figuras representadas, la primera columna hace referencia a una curva que utiliza una  $p$  y una  $q$  iguales a la generalización empírica basada en la media de cientos de investigaciones publicadas. La figura de arriba representa el número de nuevos adoptantes en  $t$ , y la de abajo, el número acumulado hasta  $t$ . Las tres columnas siguientes representan otras figuras con distintos  $p$  y  $q$ .

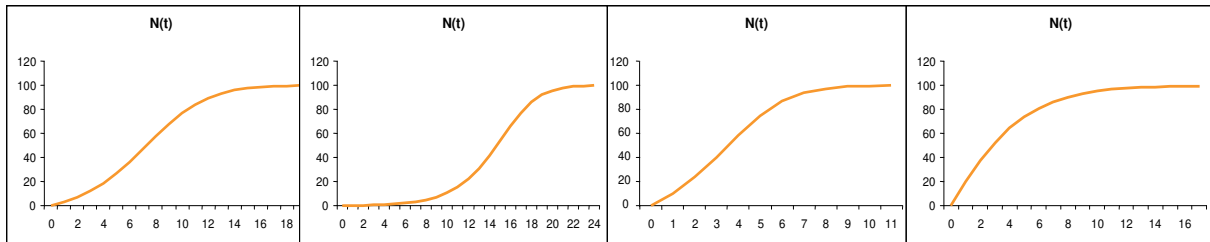
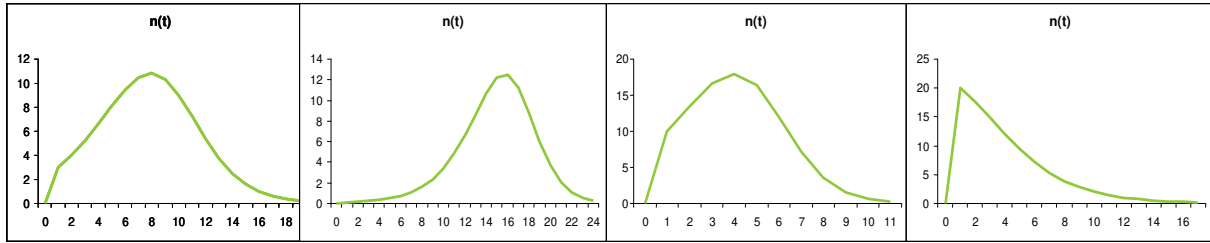
1. EN ESTE CASO, SE UTILIZA EL MODELO ASUMIENDO EL TIEMPO DE MANERA DISCRETA Y NO CONTINUA. EL MODELO UTILIZADO ES:  $n(t) = pN + (q - p)N(t) - \frac{q}{N}N(t-1)^2$

$P = 0,20 ; q = 0,10$

$P = 0,001 ; q = 0,50$

$P = 0,03 ; q = 0,38$

$P = 0,10 ; q = 0,50$



**Inicio medio  
Imitación media**

- Patrón habitual

**Inicio medio  
Imitación media**

- Bajo nivel de compatibilidad
- Alta complejidad
- Difícil de probar
- Caro
- Presupuesto comercial bajo

**Inicio lento  
Imitación rápida**

- Alto nivel de compatibilidad
- Baja complejidad
- Fácil de probar
- Barato
- Externalidades de redes

**Inicio muy rápido  
Imitación lenta**

- Baja complejidad
- Barato
- Presupuesto comercial bajo
- Bajo riesgo de prueba
- Productos de moda

**FIGURA 3**

PATRONES DE DIFUSIÓN DISTINTOS, PARA N: 100

La Figura 3 nos muestra cómo, con un mismo número de eventuales adoptantes, la innovación puede presentar curvas muy distintas. Consideremos el ejemplo del teléfono móvil. Las empresas que lanzaban este servicio en España sabían que llegaría a la casi totalidad de la población y, en muchos casos, canibalizaría a la telefonía fija. A pesar de que, en sus primeros años, el móvil era un producto elitista y al alcance de pocas personas, se sabía que futuros desarrollos tecnológicos y el aumento de la base instalada facilitarían que casi toda la población pudiera permitírselo. Sin embargo, conocer cuál sería su difusión en el tiempo era de gran importancia para distintos jugadores en el mercado. Por ejemplo, una curva como la presentada en la columna 3 disminuiría las ventajas de ser el primero, mientras que la última curva implica que sea muy importante ser el primero, además de un gran riesgo en la inversión comercial, al no permitir diluir los esfuerzos comerciales en el tiempo. Asimismo, conocer la curva de difusión por áreas geográficas permitiría priorizar el gasto comercial en los momentos cercanos al punto de inflexión.



## Sleepers frente a Blockbusters

En la inmensa mayoría de categorías de productos, la distribución de las adopciones a lo largo del tiempo sigue un patrón en forma de campana, lo que equivale a una distribución de las adopciones acumuladas en forma de «S». Cuando esto sucede, tenemos lo que se conoce como un producto dormido o *sleepers*. Por el contrario, podríamos tener productos que se comporten como bombazos, *hits* o *blockbusters*. Cuando un producto es un *blockbuster*, la gran mayoría de adoptantes son innovadores; es decir, no se cumple la forma de campana (véase la Figura 3, cuarta curva). Los *blockbusters* son productos que, normalmente, han venido precedidos por una campaña de comunicación muy fuerte. Por ejemplo, películas como *The matrix reloaded* o *El Señor de los anillos*, en las que se invirtieron alrededor de 175 millones de dólares en producción y marketing, pero que consiguieron más de 90 millones de dólares en taquilla en la semana de su estreno. Considerando estos ejemplos, es razonable explicar las elevadas retribuciones de algunos —contados— actores y actrices, porque su sola presencia en la película la posiciona como un *blockbuster*. Sus nombres atraen a muchos «pioneros», queriendo ver la película antes de que se lance. Una «fan» de Leonardo di Caprio probablemente no esté interesada en leer las críticas de su última película, y vaya a verla en cuanto se ofrezca en las pantallas. Un «*blockbuster*» podría ser una buena estrategia para empresas que quisieran desarrollar ventajas de primer entrante a través de un rápido y temprano crecimiento. Sin embargo, también podría ser una estrategia arriesgada si, después de un enorme gasto, las ventas no se materializan. Esto podría pasar cuando los innovadores crean un boca-oreja negativo. Un ejemplo es *Gigli*, la película de Jennifer López y Ben Affleck. Una semana después de su lanzamiento, las ventas habían bajado en un 80 %, la mayor caída de ventas de la historia de Hollywood. La película fue tal desastre que prácticamente ningún cine la mantenía tras tan solo tres semanas desde su estreno. Analistas del sector pensaban que los SMS fueron los responsables de la brusca bajada, debido a que el público adolescente, que es a su vez el más inclinado a hablar a favor o en contra de productos, servicios o contenidos, nada más salir de la película, se apresuraba a enviar mensajes a sus amigos recomendándoles encarecidamente que no cometiesen el mismo error que ellos. La tecnología, y, especialmente la telefonía móvil e Internet (redes sociales), aumentan la velocidad del boca-oreja positivo o negativo que «contaminará» a los miembros de su sistema social. ¿Cuánto habrían caído las ventas de *Gigli* de haber existido una red como WhatsApp o Facebook Messenger?

## El punto de inflexión

Si nos situamos en el momento de lanzar una innovación, la cuestión que más le interesaría averiguar a su propietario es el aspecto de la curva y, en especial, su punto de inflexión. El propietario de la innovación querrá saber cuándo despegarán las ventas y, sobre todo, si llegarán a despegar algún día. La historia de las innovaciones está llena de nuevos productos con éxito, que han tenido unas ventas que solo se pueden calificar de modestas en su fase de lanzamiento, y que, de repente, después de un cierto tiempo, han crecido de forma precipitada. A veces, este incremento es más o menos lineal, lo que significa que las ventas despegan desde el principio (véase la Figura 3, tercera curva). En otros casos, el punto de inflexión marca un cambio muy repentino en la velocidad de difusión (véase la Figura 3, segunda curva). Gladwell, que divulgó este fenómeno del «punto de inflexión», en su *bestseller* *The Tipping Point* documentó el caso de los zapatos Hush Puppies, que vendían alrededor de 30.000 pares en el año 1994, y cuya marca era percibida como muy clásica y no muy emocionante, y que experimentó un cambio explosivo en 1995. Aparentemente, en un suburbio de Nueva York, un grupo de adolescentes empezó a comprar estos zapatos porque los veían como algo muy moderno. Esta tendencia, que empezó en una modesta área geográfica y sin ningún tipo de publicidad por parte de Hush Puppies, contaminó otras áreas de Nueva York y otros estados. Las ventas alcanzaron los 430.000 pares en 1995, y los 2.000.000 en 1996.



## El sistema social

Al grupo total de adoptantes es a lo que llamamos «sistema social». Por ejemplo, la televisión está presente en casi todos los hogares españoles, y el conjunto de hogares que la han adoptado son un sistema social. Por tanto, podemos afirmar que la difusión de la televisión llegó hace años a su saturación. Las actuales ventas de televisiones provienen de hogares que reemplazan televisiones antiguas por otras más modernas, hogares que compran una segunda o tercera televisión, o de la formación de nuevos hogares. Pero, en todos estos casos, la decisión de adoptar este producto, que suele tomarse en el hogar, se llevó a cabo hace mucho tiempo. Sin embargo, si definiésemos como innovación la *smart TV*, entonces tendríamos que redefinir cuántos adoptantes tendrá este producto y estudiar su curva de difusión esperada, ya que su penetración aún está muy lejos del potencial.

Los miembros de un sistema social no son homogéneos. De hecho, normalmente tienen características muy diferentes. Una forma de ver esa heterogeneidad entre ellos es el estudio de la distribución de adopciones en el tiempo (véase la Figura 2). Algunos adoptan la innovación muy temprano, mientras que otros solo lo harán cuando la haya adoptado casi todo el sistema social. La Figura 2 muestra que la gran mayoría de personas la adoptan en un período de tiempo intermedio entre el lanzamiento y la saturación. Aunque el modelo de Bass divide el sistema social en tan solo dos grupos (innovadores e imitadores), Rogers (1983) define cinco grupos de adoptantes en función del momento en el que adopten la innovación: innovadores, imitadores o adoptantes tempranos, mayoría temprana, mayoría tardía, y los rezagados. Estos grupos no solo tienen diferencias en cuanto al tiempo de adopción, sino que también difieren en términos demográficos y de valor.

Los innovadores (también conocidos como pioneros o *mavens*) y los adoptantes tempranos, sin ser los grupos más numerosos, son los más determinantes en la forma de la curva y en el punto de inflexión. Son importantes porque ellos empiezan el proceso de difusión y son, además, los responsables del futuro crecimiento de ventas. Los innovadores suelen ser consumidores arriesgados, socialmente muy conectados, extrovertidos, y aspiracionales para otros miembros de su grupo. Farrell (1999), en su libro *How Hits Happen*, habla de que, al principio de todo *hit* o, lo que es lo mismo, de todo lanzamiento con punto de inflexión próximo y curva en forma de «S», encontramos consumidores que hablan de las bondades del producto antes de haberlo probado, y que estas personas pertenecen a grupos de consumidores con vocación de permanecer unidos mucho tiempo. En la historia de Hush Puppies, la empresa tuvo mucha suerte de tener tal expansión sin haber hecho nada especial por encontrar y persuadir a estos consumidores. Sin embargo, las empresas sí pueden influir en aumentar el boca-oreja. Un ejemplo es el de una campaña lanzada para la promoción de la fragancia XS de Paco Rabanne. La compañía pagó a *top models* para que asistieran a determinadas fiestas durante las *fashion weeks* de París y Nueva York con un tatuaje con las letras «XS». La gente interpretó las dos letras como «exceso», y esto provocó una gran cobertura en los medios. La compañía lanzó una campaña publicitaria algunos días más tarde para introducir la fragancia y conectar el rumor al lanzamiento masivo. Las ventas y la imagen de la marca aumentaron sensiblemente. Desarrollaremos más adelante estrategias para acelerar la difusión a través del aumento de la generación del boca-oreja.



## Factores que afectan a la rapidez de la difusión

Hemos explicado más arriba cómo algunas innovaciones se difunden extremadamente rápido, mientras que otras lo hacen más lentamente. Por ejemplo, los *walkmans* penetraron muy rápido en Estados Unidos y en muchos países europeos, mientras que el congelador, lanzado en los años cuarenta, tardó varias décadas en conseguir la saturación. ¿Por qué tardó tanto el congelador? ¿Es el precio comparado con el del *walkman* lo que ha hecho que aquel tuviera una lenta difusión? ¿Quizá es que, durante los años cuarenta, los consumidores eran más conservadores y tenían menos deseos de probar nuevos productos? ¿Qué otros factores explicarían estas diferencias y, por tanto, se podrían utilizar para acelerar la difusión? Rogers (1983) y otros autores sugieren los siguientes factores para que una innovación tenga una difusión más rápida: ventaja relativa, compatibilidad, complejidad, posibilidad de demostración, observabilidad y riesgo.

**Ventaja relativa.** ¿En qué medida se percibe mejor la innovación si la comparamos con el producto o la idea que reemplaza? Por ejemplo, un *smartphone* debe ser percibido como una revolución comparada con su sustituto, la agenda de lápiz y papel. Por el contrario, el iPhone6 Plus puede que sea percibido simplemente como algo que permita una mejor calidad de imagen que el 5S. Esta percepción será diferente para cada individuo dentro del sistema social. La ventaja relativa podría estar expresada en términos tangibles, como lo es la calidad de una imagen de un 6 Plus comparada con la de un 5S, o la diferencia de precio entre ambos.

Los elementos intangibles de una innovación pueden jugar también un papel importante. Consideremos, por ejemplo, un nuevo perfume. Que una fragancia sea o no apreciada por el consumidor es importante, pero la imagen de la marca o la personalidad transmitida es igual de importante. El rango que un adoptante cree que gana por haber comprado ciertos productos o adoptado ciertos valores también afecta a la ventaja relativa de una innovación. La ropa, por ejemplo, posiciona a sus compradores en un sistema social, un grupo de individuos concreto, y cuanto mayor encaje exista entre lo que transmite la marca y lo que un grupo objetivo «piensa y siente», mayor será la probabilidad de que la marca se difunda rápidamente.

Algunas veces, los consumidores pueden tener una «ilusión» de la ventaja de un producto sobre otro. Cuando Rapaille, un reconocido antropólogo, estudió a los compradores de todoterrenos, observó cómo los consumidores sabían, a un nivel cognitivo, que sus coches eran menos seguros que un monovolumen, pero se sentían más seguros a un nivel inconsciente<sup>2</sup>. Cuando estas ilusiones subcognitivas existen, las técnicas de investigación de mercados tradicionales que se basan en preguntar a los consumidores podrían no revelar su verdadero comportamiento.

**Compatibilidad.** ¿Es compatible la innovación con el producto al que reemplaza? Las innovaciones no son nunca compatibles en un 100 %; de lo contrario, no lo serían. Sin embargo, generalmente es mejor proporcionar alguna compatibilidad con el producto al que se reemplaza. Pongamos como ejemplo el sector de la moda. Muchas marcas textiles lanzan nuevas colecciones cada temporada, y, en cierto modo, cada colección podría considerarse como una innovación que combina nuevos colores, diseños y nuevas campañas publicitarias. Las compañías tienen que decidir entre lanzar colecciones radicalmente nuevas, u optar por una cierta continuidad con los anteriores diseños. Gap no innova mucho si la comparamos con otras cadenas, y sus colecciones son muy similares a las anteriores; sin embargo, Zara lanza nuevas colecciones quincenalmente. La ventaja de Zara es que se basa en un modelo de negocio que persigue detectar de forma rápida qué lanzamiento será exitoso y cuál no. Descrito de forma afín a nuestro modelo conceptual, el responsable de cada colección está lanzando y contemplando el aspecto de la curva y el punto de inflexión. Cuando este parece revelar un *blockbuster*, el aparato industrial se vuelca en servicio.

**Complejidad.** ¿Hasta qué punto la innovación es percibida por los potenciales adoptantes como compleja? Los adoptantes potenciales están dispuestos a enfrascarse en procesos de búsqueda de información dirigidos a entender las innovaciones. Pese a ello, no deberán ser complejas, y si lo son, no deberán ser posicionadas como tales. Cuanto más complejo es un producto, más difícil será que las ventas despeguen rápido. Este ha sido uno de los factores de éxito de la mayoría de los productos de Apple. Por ejemplo, un iPad es mucho más sencillo de utilizar que un ordenador personal, e intimida muy poco, incluso a usuarios muy poco avanzados.

---

2 GLADWELL (2000).

**Posibilidad de demostración.** ¿Es posible probar la innovación antes de adoptarla? La decisión de adoptar un producto es más fácil cuando el candidato a adoptante puede probar el producto antes de decidir si adoptarlo o no. Esto es especialmente importante para productos caros o para innovaciones radicales, donde los beneficios del producto no se pueden conocer de forma directa sin haber experimentado su uso. Algunas compañías siguen esta estrategia animando a los clientes potenciales para que finalmente se decidan a adoptar su producto o servicio. *Netflix*, una empresa de alquiler *online* de películas, ofrece diez días de prueba gratis. En este sentido, el prestador del servicio facilita la prueba al fraccionar el servicio (abaratando la prueba o incluso haciéndola gratuita). La gran mayoría de los clientes potenciales no cancelan su pedido y, automáticamente, se convierten en suscriptores. Un corolario de los dos factores anteriores: que, ante la complejidad, la adopción y la imitación se verán facilitadas por la fragmentación de la innovación en componentes más simples y asequibles.



**Observabilidad.** ¿Hasta qué punto se pueden observar los beneficios de una innovación? Si los beneficios pueden percibirse sin problema, pueden ser observados y fácilmente descritos, la adopción es más fácil.

**Riesgo.** ¿Hasta qué punto la innovación se percibe como algo arriesgado por los potenciales adoptantes? Cuanto más arriesgada es la adopción de la innovación (en concepto del coste que puede suponer la toma de una decisión equivocada), menor probabilidad habrá de que se adopte. Así pues, es importante buscar razones que reduzcan el riesgo. Por ejemplo, cuando una determinada innovación resulta demasiado costosa, una estrategia de reducción de riesgo puede consistir en que se pueda adoptar de una manera modular. Los consumidores pueden ser reacios a adoptar un determinado software para procesar fotografías digitales, pero estar dispuestos a aceptar una versión muy básica, y luego comprar un *upgrade*. Modularidad, reducción de riesgo y facilitación de pruebas son todos fenómenos sinónimos a los que esta variable alude.

## ■ Acelerando el proceso de difusión mediante la generación del boca-oreja

Los consumidores están ansiosos por recibir recomendaciones. Todos estamos expuestos a cientos de anuncios y valoramos cuando alguien de nuestra confianza nos recomienda un producto o un servicio, sobre todo si lo hace con entusiasmo contagioso. Las recomendaciones —positivas o negativas— crean valor al consumidor por varias razones: primero, porque reducen el esfuerzo en tomar una decisión de compra; por ejemplo, si un amigo nos recomienda insistentemente una película, optaremos por no perder el tiempo leyendo críticas, e iremos a verla al cine. Segundo, las recomendaciones suelen estar hechas a la medida de las necesidades del consumidor. Si un conocido ni siquiera tiene teléfono móvil, no es razonable recomendarle que se compre un iPad. Pero si otro conocido tiene un portátil de última generación, un teléfono móvil sofisticado y, además, viaja mucho, hay más posibilidades de que se le recomiende el último *gadget* electrónico. Los consumidores recomiendan algo cuando creen que están haciendo algo útil por su interlocutor, y este sentimiento se refuerza cuando alguien se lo ha hecho a ellos. Tercero, las recomendaciones son las comunicaciones comerciales menos intrusivas y más eficaces. El 80 % de las decisiones de compra están influenciadas por el boca-oreja y el 90 % de los consumidores dicen creer la información sobre productos y servicios facilitada por personas que conocen (Dichter, 6.000 casos). A menudo los consumidores interpretan la publicidad de las empresas como intentos de manipular su comportamiento o sus actitudes. Por tanto, algunos consumidores pueden reaccionar negativamente ante dichos mensajes. Por ejemplo, existe una gran controversia acerca de las campañas antitabaco y antidroga dirigidas a los jóvenes. Algunos expertos sostienen que dichas campañas han conseguido el efecto contrario al que buscaban, ya que el público objetivo se reveló contra estos anuncios por la simple razón de que no querían «ser manipulados».

El principal problema del boca-oreja es que, siendo tan poderoso, algunos lo consideran como poco controlable. ¿Deberíamos considerar el boca-oreja como una palanca comercial o, por el contrario, es poco gestionable y a discreción del sujeto emisor? Otros sostienen que sí es controlable, aunque no necesariamente mediante tácticas tradicionales de marketing. Para diseñar una estrategia de creación de rumor, es necesario visitar los factores que afectan al grado de difusión, al que hemos hecho referencia anteriormente en este capítulo. Si el producto, servicio o idea que queremos promover no es percibido como ventajoso, es muy difícil de explicar o mostrar, o demasiado arriesgado para adoptar, la probabilidad de generar un boca-oreja es claramente limitada. Describimos a continuación algunas directrices generales para mejorar la generación de una comunicación de estas características.

**Dirigido al grupo de innovadores correcto.** Dado que la gran mayoría de productos sigue una estrategia de *sleeper* (distribución de adopciones en el tiempo siguiendo un trazo en forma de campana), la empresa necesita un grupo de innovadores para empezar la difusión. Considerando todo el ciclo de vida de un producto, los innovadores representan un porcentaje muy pequeño comparado con el total de adoptantes. Sin embargo, conseguir innovadores inadecuados puede ser devastador para el futuro de las ventas de la innovación. ¿Qué hace de alguien un buen innovador? Dado que muchos adoptantes tienden a imitar lo que hacen otros adoptantes, si queremos crecer rápidamente, deberíamos buscar innovadores que: a) tengan un círculo de amistades lo más amplio posible, y b) sean líderes en sus entornos sociales. Para muchos productos, «joven, urbano, altamente educado, conectado a Internet», son características que los innovadores han de reunir.

Hay que tener en cuenta que no todos los innovadores son iguales ni pasan la información a los imitadores del mismo modo. Un estudio de Media Planning Group (MPG) demuestra que el género juega un papel determinante en el comportamiento al generar rumor. Los hombres tienden a pasar información de los productos que a ellos les gustan sin preocuparse tanto de si el receptor está muy interesado. Sin embargo, las mujeres son más consideradas con su interlocutor, y solo pasan lo que ellas creen que puede ser de gran interés para el potencial imitador. En el caso de productos alimenticios, los hombres se muestran menos dispuestos que las mujeres a pasar información sobre productos con un posicionamiento de salud.

**Usar medios que sean muy contagiosos.** Cuando se diseña una campaña para lanzar un nuevo producto, uno de los objetivos es generar boca-oreja. Por eso, se recomiendan medios muy contagiosos. Por ejemplo, Internet facilita a los innovadores la recomendación de forma rápida y económica. Otros ejemplos de medios no convencionales que pueden ayudar a aumentar el grado de contagio son las redes sociales, los videojuegos o las fiestas. Maison Bouygues, una empresa inmobiliaria líder en Francia, asume el coste de fiestas para que sus clientes muestren a sus amigos su casa recién construida. La publicidad masiva puede ayudar a potenciar el boca-oreja, al aumentar el conocimiento espontáneo de la marca y, por tanto, facilitando que el innovador recuerde hablar del producto. Una estrategia muy interesante es la de Starbucks, que en muchas ciudades de Estados Unidos se introducía en el mercado saturando una determinada zona. Por ejemplo, abriendo dos cafeterías, una enfrente de otra, en un corto espacio de tiempo. Esta práctica ponía de manifiesto su éxito comercial y propiciaba conversaciones sobre el fenómeno Starbucks. Sin apenas hacer publicidad, la empresa goza de un elevadísimo conocimiento de marca.



**Gestionar el rumor.** Hay cuatro tipos de recomendaciones: persuasivas, casuales, visuales y artificiales. Las recomendaciones persuasivas son recomendaciones explícitas de una persona a otra. El consumidor sumamente satisfecho decide traer a sus amigos y colegas hacia una marca informando sobre los beneficios de esta. Alguien descubre un buen restaurante en su ciudad y desarrolla un argumentario propio de ventas que utilizará con algunos de sus amigos y conocidos. Probablemente, su mujer acabe agotada de escuchar las mismas razones una y otra vez, pero el dueño del restaurante le estará muy agradecido. Las recomendaciones persuasivas pueden desencadenarse por haber conseguido una mayor satisfacción. Si los consumidores están más que satisfechos, hablarán de las bondades del servicio que reciben, y estarán mucho más dispuestos a generar boca-oreja.



Gestionar las expectativas de los consumidores y conseguir un servicio excelente debe ser una *prioridad* comercial, especialmente cuando las innovaciones no son muy diferentes de los productos establecidos. Los innovadores necesitan razones para recomendar un producto, y esto se ve facilitado sorprendiendo a los consumidores.

Las recomendaciones casuales son, en la mayoría de los casos, de carácter verbal, y no proceden necesariamente de alguien satisfecho con la marca. Hay menos implicación por parte del consumidor en una recomendación casual que en una persuasiva. En ambos casos, los consumidores no eligen explícitamente recomendar un producto



particular, pero lo hacen inconscientemente. Este podría ser el caso de algunas de las marcas de moda que están enfocadas hacia un determinado grupo de consumidores. En estos casos, la adopción del producto define al sujeto como miembro de un rango determinado, a veces a través de una sugerencia visual. Así sucede cuando el diseño es un atributo importante del producto (por ejemplo, moda o automóviles). Otras empresas toman decisiones comerciales inusuales, para de este modo tener una gran cobertura en medios y generar boca-oreja. Por ejemplo, algunas aerolíneas de bajo coste, como Ryanair, han ofrecido billetes gratuitos en un intento de entrar en el *set* de consideración de muchos viajeros, y de ganarse una reputación de aerolíneas baratas.

Finalmente, las recomendaciones artificiales están hechas a través de algoritmos informáticos, por ejemplo, usando filtros colaborativos (*collaborative filtering*). El filtro colaborativo es una técnica que encuentra gente con intereses parecidos usando información de sus elecciones pasadas. Netflix pide a sus clientes que evalúen películas, y usa esa información para recomendarles películas que otros con gustos similares han disfrutado. Esta herramienta crea una comunidad virtual de consumidores con intereses similares que se benefician de la experiencia de los otros. El resultado es una «clusterización» de los gustos (comunidades con intereses muy similares entre sus miembros, pero completamente diferentes a otras comunidades), y con ello se reduce la probabilidad de enterarse de nuevos productos que podrían, potencialmente, cambiar sus preferencias.

## Conclusiones

Hemos introducido en este capítulo la teoría de la difusión de la innovación a través del enfoque de diferentes curvas de difusión. Hemos explicado cómo esas formas (y por tanto el resultado de la velocidad de la difusión) dependen de factores relacionados con los productos (ventaja relativa, compatibilidad, complejidad, facilidad de prueba, observabilidad y riesgo) y del boca-oreja generado desde los innovadores hacia los imitadores. Explicando cómo estos factores afectan a la velocidad de difusión y a través de ejemplos de cómo otras empresas lo han gestionado, nuestra meta era establecer una predisposición en la mente del directivo hacia la gestión de la difusión, particularmente durante los primeros estadios del ciclo de vida de un producto.



# Referencias



Bass, Frank M., «A New Product Growth for Model Consumer Durables», *Management Science* 15, no 5, 1969, págs. 215-227.

Farrell, Winslow, «How Hits Happen: Forecasting Predictability in a Chaotic Marketplace», *Harper Collins Publishers*, 2000.

Gladwell, Malcolm, «The Tipping Point: How Little Things Can Make a Big Difference», *Back Bay Books*, 2000.

Mahajan, Vijay, Eitan Muller y Frank M. Bass, «Diffusion of New Products: Empirical Generalizations and Managerial Uses», *Marketing Science*, 14, no 3, 1995, G79-G88.

Rogers, Everett M., «Diffusion of Innovations», *The Free Press*, 1983.



IDENTITY QUALITY

**BRAND  
LOYALTY**

SERVICE

are you available to start work?  
 No

to school/referencerecruitment?  
 Full time  
can you work?

6 3





# La marca: forma, contenido y gestión

Juan Manuel de Toro  
Carlos Pérez Castro

apreciado • delicado • femenino  
no • floral • amable • agradeci  
miento • inocencia • romántico  
• suavidad • tranquilidad • apr  
ciado • delicado • femenino •  
floral • amable • agradecimier

# La marca: forma, contenido y gestión

## Concepto de marca

**«Marca es aquella identificación que, en la mente de los consumidores, representa un producto (o conjunto de productos) o un servicio (o conjunto de ellos) con unas características diferenciales».**

Habitualmente, nos referimos al concepto «marca» entendiendo por tal un nombre o un símbolo, y cuando hablamos de gestionar marcas, entendemos gestionar esos nombres o símbolos. En la mente de los consumidores, sin embargo, el nombre al cual nos referimos no es más que la expresión semántica o gráfica de una serie de ideas y conceptos mucho más ricos e importantes para la toma de las decisiones de compra. Es lo mismo que ocurre cuando nos dicen un nombre y unos apellidos. Si se trata de alguien a quien no conocemos, ese nombre y esos apellidos no nos dan casi ninguna información de la persona a la que corresponden (no hay nada ni nadie con quien nosotros los asociemos). Una vez hayamos conocido a la persona en cuestión, la misma expresión semántica (nombre y apellidos) es muchísimo más rica en contenido. Lo más importante no es que el nombre y los apellidos sean unos concretos, sino lo que significan para nosotros.

La primera conclusión que debemos obtener, por tanto, es que el nombre no es más que la identificación concreta de algo o de alguien, y su importancia real no se mide tanto por la belleza o no del mismo, cuanto por lo que significa para la persona a quien va dirigido. Del mismo modo, una marca no es fuerte o débil por el hecho de tener meramente un nombre bonito o apropiado, sino por lo que ese nombre significa para los consumidores hoy, a través de todas las ocasiones en las que ha llegado a ellos de una forma u otra.

La marca, entonces, es todo el conjunto de ideas y conceptos (promesas, expectativas, experiencias, tipo de personas que la utilizan, productos, sentimientos...) que acuden a la mente de un consumidor (potencial o actual) cuando la identifican, ya sea a través de un nombre, de un símbolo, de una canción, etc.

Es por esto por lo que algunos autores acertadamente han comenzado definiendo la marca como un fichero, o como un espacio, en la mente de los consumidores. Nosotros, recogiendo la idea, la completamos diciendo que es un fichero que los consumidores identifican de diferentes maneras (nombres, símbolos, canciones, etc.), y que se va llenando poco a poco de información en cada una de las ocasiones en las que los consumidores lo abren (por tener experiencia con ese producto, por ejemplo), o abren otro de significado parecido (por ejemplo, un fichero de la competencia).

La función de las empresas, por tanto, es ir llenando estos ficheros con información que motive a los consumidores a elegir comprar el producto o servicio al que representan, en lugar de los representados por los ficheros de la competencia. Gestionar las marcas es fundamentalmente gestionar esta información, mucho más que los identificadores, aunque estos ayuden a hacerlo mejor.

# Los identificadores de la marca

## El nombre

En la construcción de marcas fuertes es tan importante ser bueno como parecerlo, pero siempre en este preciso orden (primero serlo y después parecerlo). Hacerlo en otro orden puede resultar exitoso a corto plazo, pero un gran fracaso al cabo del tiempo. La elección del nombre afecta, por norma general, y en mayor medida, al parecerlo que al serlo.

Cuando lanzamos un producto nuevo al mercado, la elección del nombre es importante, porque puede incrementar el conocimiento y las percepciones del producto por parte de los consumidores y, por supuesto, incitar a su primera compra. Esto es así, fundamentalmente, porque no existe experiencia previa (ni de uso, ni casi de información, etc.) con ese producto. Con el paso del tiempo, suelen pesar mucho más las experiencias de uso del producto, la publicidad, las recomendaciones de otras personas o el envase, que el nombre en sí mismo.

La importancia del nombre, como vemos, es relativa. Utilizar un nombre u otro, por tanto, no suele ser diferencial a la hora de construir una marca, pero sí podemos afirmar que su importancia aumenta en los siguientes supuestos:

- Cuando se lanza un producto nuevo al mercado: el significado del nombre que utilicemos (si es que lo tiene) es lo primero que los consumidores asocian a nuestra marca (Don Limpio es, evidentemente, un limpiador).
- Cuando utilizamos nombres que pueden tener un significado negativo para los consumidores (la bebida Nordic Mist, que se traduce como «excremento nórdico» en alemán).
- Cuando utilizamos nombres que, sin tener un significado negativo de por sí, se utilizan para otro tipo de productos y pueden dañar la imagen de unos u otros (utilizar el nombre General Electric para una empresa cuya actividad no tiene que ver nada con la electricidad).

Lo ideal en las estrategias comerciales es que la utilización de un nombre u otro venga determinada por que complementen y/o incrementen las percepciones que los consumidores tienen de las empresas y productos, ayudando a su identificación y aportando más información. Por norma general, hay que entenderlos más como un complemento que como la base del éxito.

## Decisiones multinombre

Un aspecto particular en la utilización de los nombres como identificadores de las marcas es el hecho de combinar dos nombres distintos. No se trata de utilizar nombres compuestos, como General Electric, sino de utilizar, para un mismo producto, dos marcas diferentes, como por ejemplo utilizó Skoda en la publicidad al decir que era del Grupo Volkswagen. (Ver el apartado submarca del capítulo «la evolución de las marcas y su arquitectura»).

Desde el punto de vista de los identificadores, la utilización de dos o más marcas debe incrementar o modificar las percepciones que los consumidores tenemos sobre tal producto. En el ejemplo expuesto, la marca Skoda tenía unos atributos determinados para los consumidores. Es indudable que, con la incorporación del nombre «Grupo Volkswagen», dicha marca sufrirá cambios en las percepciones que los consumidores tengan de ella, y es de esperar que dichas modificaciones sean para mejorar tales percepciones (de otra forma, no tendría sentido).

El hecho de incorporar dos nombres en la construcción de una marca debería permitir que los atributos fuesen más ricos que si solo se utilizase uno. De igual manera que Skoda se verá modificado por el hecho de incorporar Grupo Volkswagen, no debemos olvidar que Volkswagen también se verá influenciado por el hecho de unirse al nombre Skoda. Lo ideal, desde el punto de vista de los identificadores, es, por tanto, que ambos nombres «trabajen» de manera coherente, y que ni uno ni otro pierdan nada con la unión, aunque lo habitual es que uno «pese» más que otro en los consumidores, y lógicamente aporte más de lo que reciba.

## El símbolo

La utilización de símbolos que acompañan en muchas ocasiones a los nombres, como identificadores de las marcas, suele obedecer generalmente a dos motivos. Por un lado, el símbolo suele tener un significado mucho más rico en contenido (aunque lógicamente también en muchas ocasiones más ambiguo) que un nombre: el toro que identifica a Osborne aporta mucho más contenido al significado del nombre, lo complementa. Por otro lado, en la mayoría de las ocasiones, el símbolo es más estético para su utilización en la publicidad, los envases o el propio producto, que el propio nombre (como pueda ser el caso de Nike y la famosa curva que la identifica).

Nos referimos aquí a los símbolos en un sentido amplio, también como imágenes (de personas, de muñecos, de árboles, etc.), e incluso referidos a la forma de las propias letras del nombre.

Las siguientes empresas o productos tienen símbolos muy característicos: Nike (y la curva), Don Limpio (y el muñeco), Mercedes (y la estrella), Dove (y la paloma).



¿Qué aporta un símbolo así definido a una empresa o a un producto? Si el nombre puede ser capaz de reforzar e incluso de incrementar los atributos de los productos o empresas, los símbolos lo pueden mucho más, debido a que no tienen la limitación de significados que las palabras sí tienen. Son, por tanto, como decíamos antes, mucho más ricos en contenido.

Las principales utilidades de los símbolos son:

- La de ser un identificador más de las marcas y que, como tal, las diferencie de las de los competidores y contribuya a su recuerdo (Mercedes y su estrella).
- La de dotar a las marcas de contenido, contribuyendo a reforzar e incrementar las asociaciones que los consumidores tienen de ellas (Rolex y la corona).
- La de facilitar la comunicación de estas ideas (Mapfre y el puente).
- La de ser más estéticos en su utilización que los propios nombres en el caso de productos como la ropa (Adidas y las tres bandas).

Por último, cabe destacar que los símbolos son una de las herramientas más fáciles de utilizar cuando las empresas quieren comunicar a los consumidores que algo ha cambiado en ellas. Cambios en los símbolos permiten reflejar, de manera muy clara, que se ha producido un cambio en el producto o empresa.



## El lema o eslogan

En el proceso de construcción de una marca, o lo que es lo mismo, en el proceso de llenado (y mantenimiento) de ese fichero al que hacemos alusión, otra de las posibilidades es incluir una frase que aparezca nada más abrirlo, o que incluso forme un todo de forma inseparable con el nombre.

La utilización del lema o eslogan hay que entenderla igual que si de un símbolo se tratase. Su función fundamental es completar o incrementar los posibles significados del nombre, o incluso delimitarlos. Su ventaja sobre aquel radica en que, al utilizar más palabras, puede ser lógicamente más rico en contenido, y que, además, es más sencillo acompañarlo de música, con las ventajas que eso puede reportar.

Estudiando algunos de los ejemplos anteriores, es fácil entender lo que decimos.

Mastercard, la marca de tarjetas de crédito y de débito, adoptó el slogan «Hay cosas que el dinero no puede comprar. Para todo lo demás, Mastercard». Lo único que necesita BMW son las preciosas vistas desde el coche escuchando «¿Te gusta conducir?» para afianzar su marca. Y la compañía de cosméticos recuerda a sus clientes «Está en ti, está en Maybelline».

Así como ocurría con los símbolos, una de las grandes ventajas de la utilización de eslóganes es que pueden cambiarse o modificarse con mucha mayor facilidad y menor riesgo que el nombre, para comunicar a los consumidores lo que somos o lo que queremos ser.

Lo ideal, de cualquier forma, es que estos tres elementos (nombre, símbolo y eslogan) trabajen juntos y de forma invariable durante el mayor plazo de tiempo posible, para que, en la mente de los consumidores, funcionen juntos.

## Los colores

Otro de los identificadores a los que regularmente recurren las empresas para ayudar a diferenciar sus marcas y llenarlas de contenido son los colores.

Como en el caso del nombre, o los símbolos, no podemos decir que el éxito o fracaso de una marca se deba fundamentalmente a una elección concreta de colores frente a otras posibles. Sí es cierto que algunos colores son más ricos que otros en significados, y que muchas veces uno y otro significan cosas opuestas. El rojo es un color caliente, vivo, fuerte (recuerda al fuego, entre otras cosas). El blanco es el que mejor representa la pureza, lo ligero, la simplicidad (quizá por este motivo, muchas veces, la línea «Light» de algunos productos tiene más tonos blancos que rojos). El azul, por ejemplo (al menos en una temprana edad), significa masculinidad, en contraposición al rosa, que implica feminidad. La combinación del naranja y el verde ha sido para algunos un claro identificativo de juventud, actividad, etc. El negro es sinónimo de elegancia y lujo, entre otras cosas (los trajes de noche, el whisky etiqueta negra, etc.). El color oro también implica lujo, y distinción, fiesta, etc. Siendo esto así, es lógico que las empresas elijan estos dos colores cuando pretenden que sus productos se identifiquen con el lujo y la exclusividad.

Sin embargo, y como es habitual en las estrategias comerciales, no hay reglas fijas tampoco en lo que respecta a los colores. Al igual que existen productos cuyo público objetivo es gente deportista y relativamente joven, que usan el naranja y el verde con gran éxito para identificarse (Gatorade), hay otros que, sin utilizarlos, logran la misma reputación cuando el segmento al que se dirigen es casi igual, como pueda ser el caso de Adidas. De igual forma, por ejemplo, en la marca Pepsi-Cola, el azul es un color dominante, al igual que ocurría con la marca de hoteles NH. ¿Quiere esto decir que sus clientes potenciales son los mismos? Ni mucho menos.

El uso de los colores en la identificación de nuestras empresas y productos tiene una utilidad relativa, y su justificación en muchas ocasiones es más de índole estética que de otro tipo. Y aunque el sentido común nos dice que lo lógico en una empresa de jardinería sería utilizar el verde como color principal que la identificase (y una planta, por ejemplo, como símbolo), es seguro que se podría ser el líder del mercado utilizando el color rojo y sin un símbolo concreto.



Aquí hemos estudiado el uso de los colores en los identificadores de las marcas (el nombre, los símbolos o los logotipos, por ejemplo). Cuando lo hacemos referido a los propios productos, la utilización de unos u otros puede jugar un papel más determinante a la hora de influir en las percepciones de los consumidores sobre los atributos de nuestros productos. Los dos productos líderes en detergentes antigrasa son de color verde, y es bastante probable que el lanzamiento de un producto de estas características de color rojo o negro tuviese menos éxito, aun cuando sus cualidades limpiadoras fuesen indudables. Y es que todo lo que acompaña a nuestros productos, incluso los colores, termina influyendo en las percepciones que sobre ellos tienen los consumidores y, por tanto, en sus decisiones de compra.

# Guía emocional del color

ROJO	ROSA	MORADO	AZUL	VERDE	NARANJA	GRIS
<b>SIGNIFICADO:</b>	<b>SIGNIFICADO:</b>	<b>SIGNIFICADO:</b>	<b>SIGNIFICADO:</b>	<b>SIGNIFICADO:</b>	<b>SIGNIFICADO:</b>	<b>SIGNIFICADO:</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>pasión</li> <li>emocionante</li> <li>energía</li> <li>constancia</li> <li>juvenil</li> <li>confianza</li> <li>pionero</li> <li>líder</li> <li>fuerza de voluntad</li> <li>confianza</li> <li>ambición</li> <li>poder</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>amor</li> <li>calma</li> <li>respeto</li> <li>afecto</li> <li>femenino</li> <li>sensibilidad</li> <li>cuidado</li> <li>posibilidades</li> <li>nutrición</li> <li>intuición</li> <li>asertivo</li> <li>continuidad</li> <li>incondicional</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>profundo</li> <li>creatividad</li> <li>poco convencional</li> <li>original</li> <li>estímulo</li> <li>individual</li> <li>riqueza</li> <li>modestia</li> <li>compasión</li> <li>distinguido</li> <li>respetable</li> <li>fantasía</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>espíritu</li> <li>perspectiva</li> <li>contenido</li> <li>controlar</li> <li>rescate</li> <li>determinación</li> <li>autosuficiente</li> <li>moderno</li> <li>metas</li> <li>consciencia</li> <li>propósitos</li> <li>tecnología</li> <li>ambición</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>equilibrio</li> <li>crecimiento</li> <li>restaurar</li> <li>santuario</li> <li>positividad</li> <li>naturaleza</li> <li>generoso</li> <li>claridad</li> <li>prosperidad</li> <li>bueno</li> <li>juicio</li> <li>seguridad</li> <li>estabilidad</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>instinto</li> <li>calor</li> <li>reacción</li> <li>visceral</li> <li>optimista</li> <li>espontaneidad</li> <li>extrovertido</li> <li>social</li> <li>nuevas ideas</li> <li>libertad</li> <li>impulso</li> <li>motivación</li> <li>accesible</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>intelecto</li> <li>conocimiento</li> <li>sabiduría</li> <li>clásico</li> <li>caprichoso</li> <li>elegante</li> <li>refinado</li> <li>compromiso</li> <li>neutralidad</li> <li>melancolía</li> <li>tristeza</li> <li>estabilidad</li> <li>humildad</li> </ul>
<b>MARCAS:</b>	<b>MARCAS:</b>	<b>MARCAS:</b>	<b>MARCAS:</b>	<b>MARCAS:</b>	<b>MARCAS:</b>	<b>MARCAS:</b>

Todo lo dicho se puede aplicar también a la utilización de los colores en los envases, ya que, en un gran número de ocasiones, cuando acudimos a las tiendas, no compramos realmente productos (pues no los vemos o no los podemos probar), sino envases y promesas de productos, por lo que la apariencia del envase se convierte en algo fundamental para identificar el producto.

## Los envases

Siguiendo con el final del párrafo anterior, detengámonos un momento para reflexionar sobre la utilidad de los envases.

Los envases no son solo un continente para los productos, sino que su función es mucho más importante. Cuando los consumidores compran un carrito de películas, un bote de detergente o una lata de lentejas, generalmente no ven el contenido de los mismos. Analizando más detenidamente el proceso de compra, es fácil darse cuenta de que lo que en muchas ocasiones se compra realmente no son productos, sino envases que prometen contener esos productos.

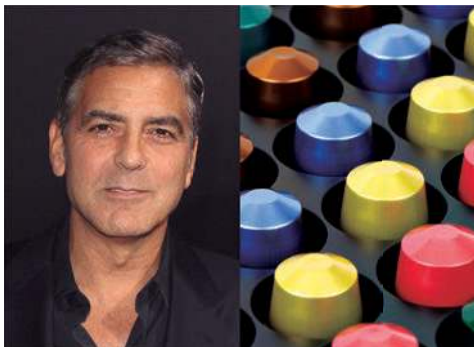
Para intentar eliminar la incertidumbre de esa promesa, cuando compramos una lata de fabada, por ejemplo, el envase suele tener una fotografía de lo que se supone que contienen. Esa fotografía no solo permite a la empresa presentar su producto, sino hacerlo en unas condiciones ideales, puesto que la fotografía será la de una fabada «perfecta», que se mantendrá inalterable en el tiempo.

Sin tener que recurrir a representaciones del producto contenido, los envases en sí mismos también comunican directamente sobre las características de los productos que contienen. Cuando las empresas quieren dar una cierta imagen de «naturalidad» en determinados productos, recurren al envase como arma de comunicación para conseguir transmitir esta información.

Por supuesto, el envase es también un perfecto elemento identificador de las marcas cuando se utiliza correctamente. Piénsese en las botellas de Coca-Cola o del vodka Absolut. Ambas han servido a las empresas para diferenciar sus productos en la mente de los consumidores, y les han dotado de atribuciones que de otra forma no habrían tenido.



## Las personas y los personajes



En la mayoría de las ocasiones, cuando pensamos en una marca en concreto, somos capaces de imaginar también a sus usuarios con mayor o menor exactitud. De igual forma, generalmente nos sentiremos más e menos identificados con ellos.

Las personas que aparecen en los anuncios publicitarios de las marcas suelen tener en muchas ocasiones este fin: que los potenciales consumidores de esa marca se sientan identificados con las personas que aparecen en el anuncio, y que ello les motive a consumirla frente a otras opciones. Esta motivación vendrá dada, bien porque piensan que las personas del anuncio son como ellos, bien porque quieran parecerse a ellos.

Estas personas que identifican esas marcas transmiten los valores de las mismas de manera mucho más verosímil para los consumidores que otro tipo de acciones. Esta gran ventaja es, sin embargo, un arma de doble filo si no se utiliza adecuadamente. Las personas no somos siempre iguales (entre otras muchas cosas, porque envejecemos), lo que provoca que exista un riesgo de que la persona elegida para representar nuestra marca (un deportista, por ejemplo), no tenga en algún momento la actitud esperada, y ello trascienda a los consumidores, volviéndose en nuestra contra.



Un caso similar en los procesos de construcción de las marcas es el de la utilización de lo que aquí llamamos personajes.

El fabricante de neumáticos Michelin, utiliza su personaje acolchado para dar más seguridad y perfeccionamiento a este producto; McDonald, con su payaso y su afán por dar a entender que vende comida para niños pequeños o los caramelos parlantes de M&M's, son personajes que se utilizan para la construcción de marcas.

## Las formas: de las letras y de los símbolos

1924-1946



1947-1956



La utilización de diferentes tipos de letras (y formas en los números y símbolos) en la escritura de los nombres de las marcas es otra de las herramientas utilizadas por las empresas para dotar de significados más concretos a los mismos, y aumentar así su recuerdo y su diferenciación.

Las empresas eligen un tipo u otro de letra según las circunstancias para definir más el «carácter» de sus productos, o cambiar algunas percepciones sobre ellos, o sobre la propia empresa.

1956-1972



1972-present



La principal ventaja de utilizar una determinada forma es que, cuando se quiere comunicar a los consumidores que algo ha cambiado, o que la compañía se ha modernizado, por ejemplo, es mucho más fácil hacerlo cambiando la forma del nombre o los símbolos que explicarlo de alguna otra manera. Por el mero hecho de cambiar las letras, los consumidores identificarán que algo ha cambiado en la empresa o sus productos. De esta forma, si consideramos que la imagen de unos de nuestros

productos es demasiado anticuada, una de las herramientas que podemos utilizar para cambiar tal percepción es la de cambiar el tipo de letra que hemos utilizado hasta ese momento, eligiendo otro que sea más moderno. Esto, casi con toda seguridad, no será suficiente para conseguir los efectos deseados, pero es seguro que ayudará a que las percepciones de los consumidores cambien.

En la realidad, no es difícil encontrar ejemplos en los que grandes empresas, muchas veces líderes en sus sectores, recurren al cambio en las formas de sus nombres o símbolos para modificar las percepciones de los consumidores. Sin embargo, por norma general, la utilidad de estas acciones tiene que estar acompañada, una vez más, por cambios reales en las propias empresas o en sus productos; de otra forma, solo se consiguen efectos ilusorios a corto plazo.

## Las canciones

Un famoso dicho publicitario afirma que «Si no tienes nada que decir, cántalo». Lo cierto es que la mayoría de los consumidores recordarán la siguiente frase con música: «En estas Navidades, turrón de chocolate; en estas navidades, turrón de Suchard».

Las canciones ayudan a recordar lo que se aprende. No en vano, cuando somos niños, cantamos la tabla de multiplicar en lugar de recitarla. Esta es probablemente la primera utilidad del uso de melodías acompañando al eslogan de las empresas o los productos.

Sin embargo, las canciones no solo contribuyen a su recuerdo, sino que, además, sirven para diferenciar nuestros mensajes y recabar la atención de los consumidores cuando, como ocurre en la actualidad, hay una cantidad de información tan abundante y tan similar a su disposición.

Hoy en día, es difícil encontrar un anuncio publicitario en el que no se utilice un tipo u otro de música, no solo acompañando al eslogan (como era el caso de los ejemplos anteriores), sino como «fondo» del propio anuncio. Aunque la música que utilizan algunas empresas con sus eslóganes o en sus anuncios contribuya también a dotar de significado a su nombre (son modernos, vanguardistas, clásicos, jóvenes...), cuando utilizan una canción ya existente, y logran que esa melodía acompañe a su nombre de manera inseparable, están consiguiendo que cada vez que suene esa canción en la radio, la televisión o en un disco, los consumidores recuerden esa marca.

Así ha ocurrido en las dos últimas campañas de turrones Suchard, utilizando la canción del anuncio como una más de la temporada de Navidad, o el de la Estrella Damm, *top* de las canciones de verano.

Ciertamente, las canciones pueden lograr que las empresas adquieran una mayor notoriedad en un tiempo no demasiado largo, lo cual es importante (como el caso de Amena y la famosa canción «Libre» de Nino Bravo), pero la notoriedad por sí sola no es garantía de ventas o resultados (aunque la opuesta sí se cumpla), y, en ocasiones, se corre el riesgo de que la propia canción eclipse el recuerdo del nombre.

Igual que no nos resulta difícil encontrar ejemplos de marcas líderes que recurren constantemente al uso de diferentes melodías, la realidad está plagada de grandes empresas que no utilizan ninguna en particular, lo que demuestra que, una vez más, el uso de la música como herramienta comercial puede ayudar a las empresas a vender sus productos, pero solo en raras ocasiones se convierte en algo determinante.

Acabamos este apartado igual que lo empezábamos: «Es tan importante ser el mejor como parecerlo, pero en este preciso orden». Utilizamos la expresión «el mejor» de forma intencionada, porque en estrategia comercial no basta con ser bueno y parecerlo, sino que todo también está en relación con lo que son, y lo que parecen, nuestros competidores. También afirmamos que hay que cumplir el refrán, pero en un orden determinado. Hay que ser bueno y lograr que los consumidores así lo reconozcan; lo opuesto equivale a pan para hoy y hambre para mañana.

## El contenido del fichero

Todas las herramientas comerciales que las empresas utilizan solo deben tener tres objetivos básicos: vender más, más caro, o incrementar la fidelidad de los consumidores, y esto solo se puede conseguir cambiando sus percepciones sobre nuestros productos, de manera que estas les induzcan a la compra.

Entender el funcionamiento de las marcas y saber, por tanto, cómo gestionarlas, implica necesariamente entender el proceso de llenado y mantenimiento de información de esos ficheros a los que hemos hecho referencia. Hay seis características que se cumplen en la generalidad de las ocasiones y que ayudan a su conocimiento.

1. Cada vez que vemos u oímos uno de los identificadores de la marca, se abre el fichero al que representan, aunque sea de manera inconsciente. En el caso de la marca Nespresso, por ejemplo, cada vez que vemos a George Clooney, se abre el fichero de dicha marca y se incorpora o refuerza la información existente. No hace falta que este proceso se produzca de manera consciente (de hecho,

en multitud de ocasiones, no será así), de manera que cuando se ve o se oye el identificador, no hay un proceso racional sobre la incorporación de información a la marca que representa.

2. Los ficheros (al igual que ocurre en la realidad) tienen una capacidad limitada y menor de lo que en ocasiones se imagina. Es por esto por lo que es muy importante que las empresas gestionen adecuadamente la información que quieren que los consumidores tengan de ellas y sus marcas. Cambiar con demasiada frecuencia de mensajes termina por hacer que en los ficheros no haya información consistente, de manera que su peso en las decisiones de compra sea escaso. Cuando se hace bien (recuerde el lector el ejemplo mencionado del eslogan de El Corte Inglés), su recuerdo se mantiene en el tiempo, y sus efectos se incrementan.
3. El contenido del fichero se modifica (para bien y para mal) cada vez que se recibe información de la empresa, de su presidente, de sus trabajadores, de su situación económica, etc. Todo lo que tiene relación con la empresa, o la marca, termina teniendo cierta incidencia en el contenido del fichero, pero, lógicamente, no siempre con la misma importancia. La imagen de Sir Richard Brandson (presidente del grupo de empresas Virgin, y uno de los identificadores de la marca), incorpora información al fichero de esta marca, pero seguro que tendrá más influencia en las decisiones de compra de los consumidores el anuncio de que su aerolínea es la más barata del mercado o la más puntual.
4. Los consumidores solemos ordenar la información que contiene el fichero conforme a su credibilidad y a su importancia para la compra (en este preciso orden). Esto hace necesario examinar, en primer lugar, aquellos factores que hacen que la información recibida por los consumidores sea creíble, además de importante. Algunos de ellos son los siguientes:
  - Cantidad de veces que se transmite la misma información: juega un papel directamente proporcional en su credibilidad, entre otras cosas, porque no es fácil mantener una mentira en el tiempo.
  - Quién es el mensajero. Los mensajes enviados por la propia empresa son mucho menos creíbles que aquellos que llegan a los consumidores a través de «partes» independientes, como puedan ser familiares o amigos, o determinada prensa.
  - La propia experiencia con el producto o servicio confirmará la información que teníamos de él, y siendo así, los mensajes que recibamos en el futuro serán más creíbles para nosotros.
  - Las personas que utilizan ese producto harán que los consumidores creen más o menos los mensajes que envían las empresas. Si un deportista de élite utiliza una marca determinada, generalmente los consumidores tenderán a creer más las bondades que sobre ese producto dice la empresa que lo fabrica.
5. El contenido del fichero no solo varía cuando se recibe información relativa a esa marca, sino también cuando esa información es relativa a productos competidores. El concepto mejor es un concepto que está en relación con «otro» para tener sentido; se es mejor que alguien o algo. Por tanto, que un fichero contenga la información «ser el mejor» implica que otro no la posea, y cuando otro la consigue, desaparece del primero, aunque nada haya cambiado en este último. Para gestionar entonces correctamente el contenido de los ficheros, hay que tener como referencia la de los ficheros de los competidores.
6. Los elementos que componen el contenido de los ficheros son, en líneas generales, de dos tipos:
  - **Tangibles:** entendiéndolo por tales los que se refieren a las características físicas de los productos o servicios a los que hacen referencia. Son, en general, las que están en relación con la calidad del producto o servicio en sí mismo, y cómo no, con el precio. Algunas de estas son:
    - Sabor (en una bebida)
    - Color (en un vestido)
    - Tamaño (en un reloj)
    - Velocidad (en un coche)
    - Durabilidad (en una televisión)
    - Diseño (en unas gafas)

■ **Intangibles:** siendo estos los que hacen referencia a otro tipo de cualidades (generalmente de orden social o personal), que son mucho más difíciles de medir y, en ocasiones, de apreciar que las meramente físicas. Entre ellas están:

- Edad de los consumidores (bebida)
- Elegancia (en un vestido)
- Personas que lo utilizan (en un reloj)
- Exclusividad (en un coche)
- Vanguardista (en una televisión)
- Lujosas (en unas gafas)

Las primeras características que los consumidores tienen en cuenta para la compra, suelen ser, en la mayoría de las ocasiones, las tangibles (excepto en algunos productos de lujo o destinados para la gente joven, por ejemplo).

Ser las primeras no implica ni mucho menos ser las únicas. Cuando un consumidor está decidiendo qué coche va a comprar, lo primero que suele tener en cuenta son las características tangibles relacionadas con ese producto (durabilidad, bajo consumo, potencia, tamaño, velocidad, etc.). En la mayoría de las ocasiones, elegirá unos modelos que cumplen con sus requisitos, y es, ante igualdad de estas características (las tangibles), cuando las intangibles empiezan a tener importancia en la decisión de compra.

La gestión de ambos tipos de información es fundamental para las empresas que buscan ganar la batalla en la mente de los consumidores. Estos dos tipos de información (tangible e intangible) no funcionan de manera independiente, sino que cambios en uno de los tipos, en ocasiones provocan cambios en el otro. En definitiva, la información que tienen los consumidores solo son percepciones, no tienen por qué coincidir con la realidad, entre otras cosas porque es prácticamente imposible para los consumidores entender toda la información que reciben.

## Los fundamentos de la marca

### El producto

Como no podía ser de otra forma, siendo coherentes con la frase de «ser buenos y parecerlo», lo primero que necesitan las empresas es tener productos líderes. Para lograrlo, no hay otra fórmula que invertir en investigación y desarrollo. La inversión, tradicionalmente entendida como la obtención de nuevos productos y servicios, no solo debe tener este fin. Hace falta invertir también en nuevas herramientas comerciales (estudios de mercado y métodos de análisis) que nos indiquen qué aspectos son los que los consumidores quieren que se mejoren y por los que están dispuestos a pagar. Cuando no se hace correctamente, las empresas terminan obsesionadas por vender lo que han producido, en lugar de producir lo que han vendido. Es lógico que exista presión en cuanto a la necesidad de obtener resultados en el corto plazo; sin embargo, esto no debe hacer olvidar a las empresas que la base de una marca líder está en un producto líder, si se quiere mantener en el tiempo.

El producto debe ser el mejor embajador de la marca, su mejor representación tangible ante los consumidores, es decir, debe ser absolutamente coherente con la identidad de marca, que, como ya hemos visto, reside en la percepción de los consumidores actuales y potenciales. Pretender construir valor de marca con un producto de mala calidad o con un bajo rendimiento sería una gran estupidez: no hay nada que garantice tanto el fracaso como levantar expectativas y luego no satisfacerlas.

Por el contrario, un buen producto es una de las vías más claras y contundentes de crear valor de marca. Pensemos, por ejemplo, en el producto Golf de Volkswagen: ha sido capaz de crear una submarca que pervive en el tiempo, que se ha convertido en un icono para una parte muy importante del mercado de consumo de automóviles, y que lidera su segmento tanto en volumen como en precio o en fidelidad, pues los usuarios del Golf son los primeros en comprar cada nuevo modelo de la marca que sale al mercado. Aparte de haber creado una nueva marca específica (Golf), esta ha contribuido tremendamente a fortalecer la marca paraguas Volkswagen.

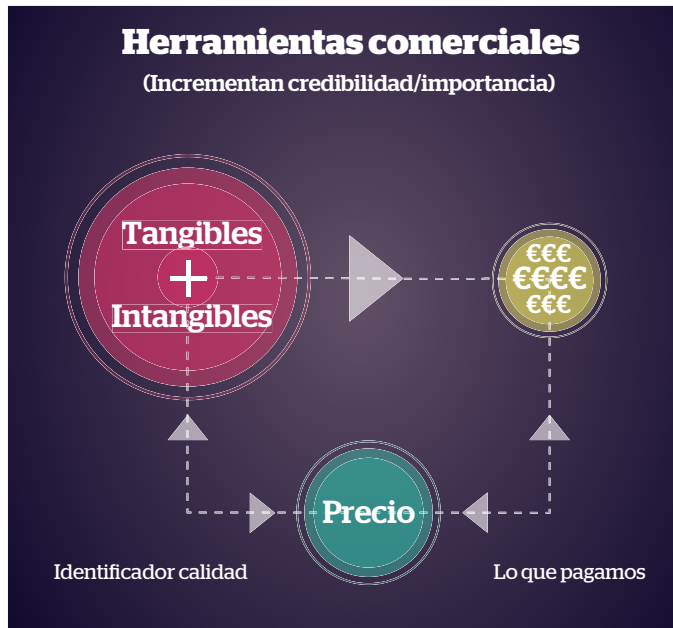


Además, muchos o algunos de los atributos del producto pueden ser parte muy importante de la identidad de la marca: si Volvo es sinónimo de seguridad, se debe, entre otras cosas, a que los productos con marca Volvo se cuidan muy mucho de incorporar todos los adelantos e innovaciones referente a la seguridad que van surgiendo en el mercado, aparte de apostar claramente por ella en sus programas de investigación y desarrollo, y utilizarlo como mensaje principal en sus campañas de comunicación.

Por último, señalar que la calidad del producto no solo depende de su rendimiento, pues hoy día afectan exactamente igual a dicha calidad todas las variables de servicio que generalmente acompañan al mismo: rapidez, puntualidad, seguridad, fiabilidad en la instalación, amabilidad, etc.

## El precio

Gestionar marcas adecuadamente, ya lo hemos dicho innumerables veces, consiste en conseguir que los consumidores compren más, paguen más o sean más fieles. Por propia definición entonces, la gestión del precio se convierte en una de las actividades claves en la consecución de marcas fuertes.



**FIGURA 1.**  
LA ECUACIÓN DEL PRECIO.

Gestionar el precio de manera aislada, no tiene excesivo sentido. Esta variable adquiere su verdadera relevancia cuando se entiende formando parte de un contrato entre cliente y empresa. Es solo una de las partes del contrato: a lo que el cliente debe renunciar para adquirir el bien o servicio de que se trate. La otra parte es lo que recibe a cambio (véase Figura 1). Gestionar los precios correctamente implica que las empresas tengan en cuenta ambas partes del contrato, sin olvidar que el contrato se puede mejorar, tanto disminuyendo la parte referida a lo que los consumidores tienen que renunciar como aumentando lo que reciben a cambio, y dejando estable la otra variable en ambos casos.

Los precios, además de representar aquello que más les afecta sensiblemente a los clientes en la mayoría de ocasiones, son también uno de los identificadores más importantes de la calidad de los productos y servicios que se venden. Ya hemos expresado anteriormente que

los consumidores toman sus decisiones de compra en base a «sus percepciones» de la realidad, y que ante la falta de conocimiento real sobre los productos que adquieren (necesitarían ser especialistas en cada uno de ellos), precisan de herramientas que les faciliten este juicio. El precio es probablemente la más universal de todas cuando se trata de juzgar la calidad. Cada día es posible encontrar ejemplos en la realidad, en los que parece que esta regla se rompe con empresas que lo hacen mejor a mejor precio. Sin embargo, lo que se rompe realmente son los niveles concretos de identificación de calidad y precio, no la afirmación general de que los consumidores habitualmente utilicen el precio para delimitar los ámbitos de calidad de los productos y servicios que compran.

Al gestionar los precios, por tanto, hay que tener especial cuidado y conjugar muy bien su papel de parte en el contrato y de identificador de calidad, lo que, en ocasiones, puede ser contrapuesto. El precio, pues, tiene un significado complejo.

Desde una perspectiva de valor de marca, es fundamental que los consumidores consideren adecuado y razonable su precio, dados los beneficios que esperan obtener. Para lograr este equilibrio, suele haber una tensión entre, por un lado, bajar los precios y, por otro, aumentar las percepciones del consumidor de la calidad del producto.

Es precisamente la gestión innovadora de esta variable la que ha permitido a las marcas del distribuidor ocupar hoy una posición preponderante en los lineales de la distribución mundial. La marca del distribuidor gestiona esas dos partes de la ecuación de forma distinta al resto de marcas nacionales: si estas, en general, proponen a los consumidores una calidad diez, y exigen por ella un precio también de diez, la marca del distribuidor hace la siguiente propuesta: ofrece una calidad de ocho (dos puntos menos que las nacionales), pero no exige un precio de ocho a cambio, sino un precio de seis. Esta última oferta es apreciada y preferida por una cada vez mayor parte del mercado.

Los riesgos de una oferta comercial como la anterior pueden estar, como siempre, en rebasar los límites de la credibilidad; es decir, si para lograr diferenciarse las marcas del distribuidor entre sí, van subiendo la calidad del producto, por un lado, y bajando su precio por el otro, puede llegar un punto en el cual el consumidor deje de creer que dicha oferta sea posible. Este podría ser el final de dichas marcas.

La gestión de los precios es, por tanto, como hemos visto, una variable fundamental en la construcción de marcas verdaderamente fuertes, y no puede quedar sujeta a los vaivenes del corto plazo.

## La segmentación del mercado

Segmentar los mercados significa dividirlos, dividirlos para luego elegir. Desde un punto de vista comercial, tiene sentido dividirlos cuando cada segmento requiere una estrategia comercial distinta (ya sea de precios, publicidad, canales de distribución, etc.).

Cuanto con más precisión esté segmentado el mercado, mayor será la probabilidad de que la empresa sea capaz de implementar programas comerciales que satisfagan mejor las necesidades de los consumidores de cualquiera de dichos segmentos.

Gestionar las marcas implica enfrentarse habitualmente a decisiones sobre la segmentación de los mercados. Por su importancia, vamos a detallar a continuación las más habituales, aunque no sean las únicas.

Las empresas suelen comenzar a vender sus productos por el cuadrante inferior izquierdo (un producto determinado bajo una marca, para un segmento determinado) (véase Figura 2). Una vez han tenido éxito en su estrategia inicial, y motivadas en muchas ocasiones por la presión para crecer, deciden aprovechar el conocimiento de la marca existente para alguna de las dos opciones siguientes:

Cuadrante superior izquierdo: Dirigirse a un segmento de mercado diferente del que originó el éxito (generalmente será de un nivel de precio inferior), para, con modificaciones en la calidad del producto, acceder a sus consumidores. Estas acciones, bien ejecutadas, suelen tener un gran rendimiento a corto y largo plazo. El riesgo radica en que, por el hecho de dirigirse a un segmento diferente, se vayan a perder los clientes del originario, porque sus percepciones hayan cambiado. Es lo que hemos denominado «contaminación de asociaciones».



FIGURA 2  
DECISIONES DE CRECIMIENTO EN RELACIÓN A LA MARCA

Cuadrante inferior derecho: Una vez que las empresas ya han conseguido el éxito en su segmento de mercado, pueden decidir crecer en otra categoría de productos diferentes, pero dirigidas al mismo segmento y bajo la misma marca. Así, una empresa de ropa puede decidir crear joyas para vender en sus tiendas. El riesgo de este tipo de acciones (muy rentables cuando están bien ejecutadas), estriba en que la marca bajo la que se venden diferentes tipos de productos, pierde especialización desde el punto de vista de los consumidores. Esta característica, en el mundo occidental, es reconocida generalmente por los consumidores como síntoma de mayor calidad, frente a los que no la poseen.

Cuadrante superior derecho: Este movimiento es el más delicado de hacer en los mercados. Es muy difícil intentar aprovechar el nombre reconocido en una categoría de productos, por unos clientes determinados, para aplicarlos a otra categoría diferente donde los clientes también cambian.

Gestionar la correcta segmentación de los mercados implica analizar estos movimientos con cautela para intentar servir a la mayor cantidad posible de segmentos bajo la misma marca, minimizando los riesgos existentes.

Todas estas decisiones las analizaremos más detalladamente cuando hablemos de las extensiones de marca .

## ■ La publicidad y la comunicación

Una vez que se ha definido el posicionamiento óptimo de la marca y se han tomado las decisiones sobre el producto y la fijación del precio, debemos considerar cómo desarrollar, de la mejor manera posible, programas de comunicación para construir valor de marca. La comunicación comercial, en general, y la publicidad, en particular, son hoy piezas clave en el proceso de construcción de una imagen de marca y, por tanto, factores estratégicos en la gestión del valor de las mismas. Estas herramientas juegan principalmente en el largo plazo (el impacto de la publicidad podría ser infravalorado si se utilizara solo la perspectiva de un año) y, en razón a ello, son imprescindibles a la hora de mantener e incrementar el valor de las marcas con el paso del tiempo. Muy pocas marcas líderes pueden prescindir de estas variables, pues la gestión del valor de una marca exige una labor diaria para alcanzar el liderazgo, y mucho más, una vez alcanzado, para conservarlo. Lograr una diferenciación de la marca en el mercado a través de la comunicación garantiza una sólida estabilidad en el medio y largo plazo, pues, como ya hemos mencionado en otro lugar, se trata de una diferenciación difícilmente imitable por nadie.



La publicidad en medios masivos es, sin duda, una herramienta muy poderosa, y probablemente continúe absorbiendo un alto porcentaje del total de la inversión destinada a la construcción de marca. Sin embargo, su principal limitación es que se trata de una comunicación que se realiza a través de vehículos pasivos, es decir, que no permiten conocer la respuesta a sus mensajes por parte del público al que van dirigidos. Son vehículos muy unidireccionales, si bien alcanzan a un gran número de personas en cada una de sus emisiones.

Además de la publicidad en medios masivos, las marcas poderosas se construyen hoy utilizando otros vehículos de comunicación más directos y bidireccionales, como pueden ser Internet, el patrocinio, el marketing directo, las promociones, las vallas, las tiendas bandera, los clubes de clientes, los escaparates, las ferias, las exposiciones, las convenciones para clientes, etc. Los casos de Adidas y Nike, por ejemplo, muestran que, en la construcción de la marca, no participa únicamente la publicidad, sino también un conjunto muy importante de acciones de entre las mencionadas anteriormente.

En líneas generales, vamos a tratar de exponer a continuación muy sintéticamente las características más definitorias de cada una de las principales opciones de comunicación que poseen hoy en día los gestores de las marcas para darlas a conocer y gestionarlas eficazmente.

## ■ Publicidad tradicional o masiva

Según los expertos, toda campaña de publicidad debería asegurarse de que:

- 1** El consumidor seleccionado (el segmento o público objetivo) es expuesto al mensaje adecuado en el lugar y momento oportuno.
- 2** La estrategia creativa en la publicidad (principalmente el mensaje, aunque no solo) logra que el consumidor atienda al anuncio y lo recuerde.
- 3** El anuncio posiciona correctamente la marca y crea fuertes asociaciones a la misma, con su mensaje y su ejecución.
- 4** El anuncio incentiva a los consumidores a considerar la compra de la marca.

Dentro de la publicidad tradicional, encontramos los siguientes medios u opciones de comunicación:

### ■ Televisión

La televisión es el medio de comunicación más poderoso, al poder utilizar imágenes, sonidos y movimiento, y, además, permite llegar a una gran masa de consumidores. A través de los anuncios de televisión, se pueden mostrar atributos del producto, explicar persuasivamente sus beneficios para el consumidor, y también representar imágenes y dotar muy fácilmente de personalidad a la marca.

Por otra parte, sin embargo, cuando los consumidores ven un anuncio de televisión, a menudo pueden pasar por alto los mensajes relativos al producto y a la marca debido a la propia creatividad del anuncio, que puede distraer su atención de lo que es o debiera ser lo principal. Además, dada la cantidad de anuncios emitidos hoy día en televisión, es fácil que los consumidores los ignoren u olviden. Y otra desventaja clara es el alto coste de producción y ejecución de los anuncios en relación a otros medios de comunicación.

La clave, pues, para llegar a una buena estrategia creativa está en saber cómo «abrirse paso entre la confusión» para atraer la atención de los consumidores y hacerles llegar al mismo tiempo el mensaje que se pretende.

Aunque en la nueva era de los ordenadores el futuro de la televisión y de la publicidad tradicional es incierto para algunos autores, otros opinan que el poder de los anuncios de televisión todavía permanece y permanecerá en el futuro. Así, hoy es muy frecuente desarrollar nuevos formatos publicitarios para la televisión, como el ya muy conocido *product placement* o colocación de producto, por el que los directores de marketing pagan mucho dinero para que sus productos aparezcan en películas u otros espacios de televisión, siendo utilizados por los protagonistas. Algunas empresas se benefician de la colocación de productos sin coste alguno al suministrar sus productos a empresas cinematográficas (por ejemplo, Nike no paga por aparecer en las películas, pero a menudo suministra calzado, camisetas, bolsas, etc.). Y la televisión en formato digital permite emitir anuncios sin necesidad de salirse del programa principal, lo cual evita el muy conocido fenómeno del *zapping* o cambio de canal por parte del televidente al empezar la emisión de la publicidad.

### ■ Radio

Una ventaja de la radio es el coste relativamente bajo de producir anuncios. Desventajas, sin embargo, son la ausencia de imágenes visuales y el carácter relativamente pasivo del procesamiento por parte del consumidor. No obstante, se pueden crear imágenes poderosas en la imaginación del oyente mediante música, humor, etc. En determinados países, como en España, este medio goza de una gran confianza por parte de los oyentes en general, resultando especialmente eficaz por las mañanas.

## ■ Prensa y revistas

Las revistas y los periódicos ofrecen la posibilidad de incorporar una información muy detallada y extensa del producto; sin embargo, y al igual que los dos anteriores, se trata de un medio muy pasivo.

Los periódicos diarios son leídos por aproximadamente la mitad de la población mayor de catorce años en la Unión Europea, y por una tercera parte en España, y ofrecen la ventaja de poder ser utilizados para realizar una publicidad regional o local, e incluso de ciudad.

Es fundamental que un anuncio impreso transmita mensajes claros en sus ilustraciones y titulares, ya que muchos lectores normalmente solo echan un vistazo a los elementos más visibles del mismo.

## ■ Vallas y carteles

Se trata de mensajes sencillos transmitidos en sitios «inesperados». Los carteles actualmente utilizan artes gráficas con mucho colorido e imágenes muy originales, incluso tridimensionales, para llamar la atención. Se puede comprar espacio publicitario en camiones que, llenos de carteles, son conducidos de forma continua y a diario en zonas seleccionadas, así como en autobuses, metros, trenes e incluso taxis. Los anunciantes actualmente también pueden comprar espacios en estadios o polideportivos, centros comerciales, edificios en proceso de restauración, etc. Y cada vez más, los anunciantes trasladan anuncios tradicionalmente emitidos en televisión o en medios impresos a sitios menos convencionales (salas de espera en consultas de médicos y hospitales, salas de embarque de aeropuertos y otros lugares públicos).

## ■ Internet

La red ha tenido un enorme impacto en las marcas y en su construcción. La red puede construir marcas a través de sus conexiones con el cliente (incluyendo marcas *online* como Amazon.com, Google y Yahoo!). Las marcas poderosas de esta nueva era serán aquellas que mejor utilicen la red como medio de comunicación con sus clientes.

En el entorno de Internet, el papel del consumidor es muy activo, mientras que, en la publicidad tradicional, hay, de alguna forma, una barrera entre la marca y el consumidor, ya que a este no siempre se le permite ninguna respuesta directa. El consumidor de Internet muy habitualmente utiliza este medio de una forma activa, como puede ser al buscar información o entretenimiento, al realizar algún tipo de transacción, etc., y esta implicación activa creará con más probabilidad un vínculo entre la marca y el consumidor.

Para más información sobre este nuevo medio, lea los capítulos siguientes de este libro (SEO, SEM, SMM...).

## ■ Marketing directo

Se trata de la utilización de correo, teléfono y otros vehículos, como puede ser Internet, de un modo directo o personal.

Esta opción de comunicación facilita a los responsables de marketing el establecimiento de relaciones con los consumidores. y les permite explicar a estos (a través de boletines, catálogos y páginas electrónicas en casa) nuevos desarrollos de sus marcas de una forma continuada; a su vez, los consumidores pueden hacer llegar a los responsables de marketing sus gustos, necesidades, deseos, etc. De esta forma, los responsables de marketing pueden afinar mucho más en sus programas comerciales. Desventajas del marketing directo, sin embargo, serían la percepción de un cierto intrusismo por parte del destinatario de los mensajes y, también, de cierta confusión.

Para una mejor aplicación de programas de marketing directo, muchos responsables de marketing han adoptado el marketing de bases de datos (CRM), que básicamente consiste en recoger nombres e información de los consumidores sobre sus actitudes y comportamientos en una amplia base de datos, analizarlos y ver la forma de reconducir dichas actitudes y comportamientos de compra al cumplimiento de los objetivos comerciales.



## ■ **Merchandising o publicidad en la tienda**

Este tipo de publicidad incluye anuncios en carritos de compra, estanterías, escaparates, cabeceras de góndola, etc., así como demostraciones de productos en la tienda. Lo interesante de esta opción de publicidad está en que, en muchas categorías de producto, los consumidores toman sus decisiones de compra en la propia tienda. Hoy en día, existe una línea de investigación que estudia las tendencias y los cambios en el comportamiento de compra de los consumidores en la tienda bajo determinadas condiciones de temperatura (más frío o más calor), sonidos (música más suave o más fuerte), colocación de los productos, imágenes, etc.

## ■ **Promociones**

Estas pueden dirigirse al canal de distribución, a los consumidores finales o a los dos simultáneamente.

A partir de los años ochenta creció enormemente la utilización de promociones, principalmente por tratarse de una herramienta muy eficaz en el logro de objetivos en el corto plazo. Otros motivos fueron la existencia de una oferta cada vez más amplia y similar, el mayor nivel de exigencia reclamado por parte de los consumidores, el buscar la diferenciación de la oferta por el precio, etc.

Las promociones para los distribuidores se suelen utilizar para lograr distribución y espacio en el lineal para una nueva marca, o para destacar más en el lineal y en la tienda en general. La posición en el estante de la tienda es crucial para muchos productos; así, las ventas pueden ser mucho mayores si colocamos una marca en un lineal a la altura de los ojos en vez de en la parte de abajo.



## ■ **Patrocinio**

El patrocinio existe desde finales del siglo XIX y principios del XX (Coca-Cola, por ejemplo, patrocinó ya los Juegos Olímpicos en 1928), pero su papel en la construcción de marcas ha aumentado notablemente en los últimos años. Actualmente, muchas empresas tienen su propio Departamento de Eventos. Y el patrocinio deportivo está siendo empleado por prácticamente todo tipo de empresas, cuando hace apenas unos años solo lo utilizaban empresas pertenecientes a dos o tres sectores.

En ciertas ocasiones, el propio producto puede ser utilizado en un evento, proporcionando una demostración práctica de sus propiedades y capacidades. Por ejemplo, Seiko ha sido el reloj automático de las Olimpiadas durante años.

Para que la inversión en un patrocinio contribuya a la creación de valor de la marca, el público que asiste al evento debe coincidir con el mercado objetivo de la marca, y el evento debe ser suficientemente conocido, tener la imagen deseada y ser capaz de crear las asociaciones deseadas en el mercado objetivo.

El evento proporciona una oportunidad de relacionarse con clientes clave en un ambiente relajado, pudiendo acceder a ellos de una forma que no sería posible si no mediase tal evento.

Patrocinando una actividad que contribuya al bien común, una empresa está transmitiendo que tiene unos valores y creencias que van más allá de fabricar productos o prestar servicios. Por ejemplo, la marca de ginebra Tanqueray patrocinó una carrera benéfica de bicicletas de ayuda a la lucha contra el sida. Es lo que se conoce con el nombre de marketing social o marketing con causa.

En conclusión, es muy recomendable que los responsables de marketing «mezclen y encajen» las distintas opciones de comunicación para construir valor de marca. Además, la información transmitida en las diferentes opciones de comunicación debe ser coherente, reforzándose mutuamente, o lo que es lo mismo, que las distintas opciones seleccionadas se complementen entre sí.



## ■ Los canales de distribución

La manera en que un producto es distribuido puede influir decisivamente en las ventas de una marca. Una óptima gestión de los canales de distribución es indudable que genera valor de la marca, mientras que una gestión incoherente de la misma puede llevar a dañar de forma leve, o incluso gravemente, a la marca. La coherencia proviene, una vez más en este caso, de la percepción que tengan los consumidores sobre el posicionamiento concreto de la marca o de las marcas. Por todos es conocido el caso de L'Oréal, que sigue una distribución totalmente distinta para sus numerosas marcas, pues, por pura coherencia con su posicionamiento, no sería aconsejable una distribución uniforme de las mismas.

¿Qué espera el consumidor de la marca? ¿Cuánto está dispuesto a pagar por ella? Dependiendo de la respuesta a estas preguntas, será necesario seleccionar una distribución determinada. Si de la marca en cuestión se espera una disponibilidad o accesibilidad total por parte del consumidor, entonces habremos de pensar en una distribución muy extensiva, en casi todo tipo de canal, sea este un canal selectivo o no; mientras que si de la marca se espera una cierta exclusividad, no sería lógico verla en cualquier punto de venta de cualquier tipo de canal de distribución.

Realmente, hoy es muy difícil encontrar el caso de un fabricante que utilice un único tipo de canal. El coste (de oportunidad) de una estrategia de este tipo sería altísimo.

Los detallistas son los que tienen un contacto más directo con los clientes, pudiendo por ello influir mucho en el valor de las marcas que venden. Se establece una relación entre la imagen de la tienda y la imagen de marca de los productos que venden, de modo que los consumidores sacan sus propias deducciones sobre los productos de una tienda, partiendo de las asociaciones que ellos tienen sobre dicho detallista.

Una forma de controlar totalmente este tipo de asociaciones es montar una distribución propia a través de las llamadas «tiendas de empresa», siendo estas un medio de mostrar la marca y todas sus variedades de producto, lo que resulta más complicado a través de los canales habituales de venta minorista. Sin embargo, estas tiendas muchas veces pueden considerarse más un medio de construir valor de marca que un mecanismo de ventas por sí mismo; y más que competir con los detallistas que venden esa marca, las «tiendas de empresa» pueden funcionar como «escaparates» que incluso ayudan a vender a dichos detallistas.

Algunas compañías —como Tommy Hilfiger, Levi's, Bang Olufsen— intentan crear sus propias tiendas dentro de grandes almacenes, controlando de este modo la presentación del producto en el punto de compra, a la vez que beneficiándose de la imagen de marca del detallista.

## ■ La red de ventas

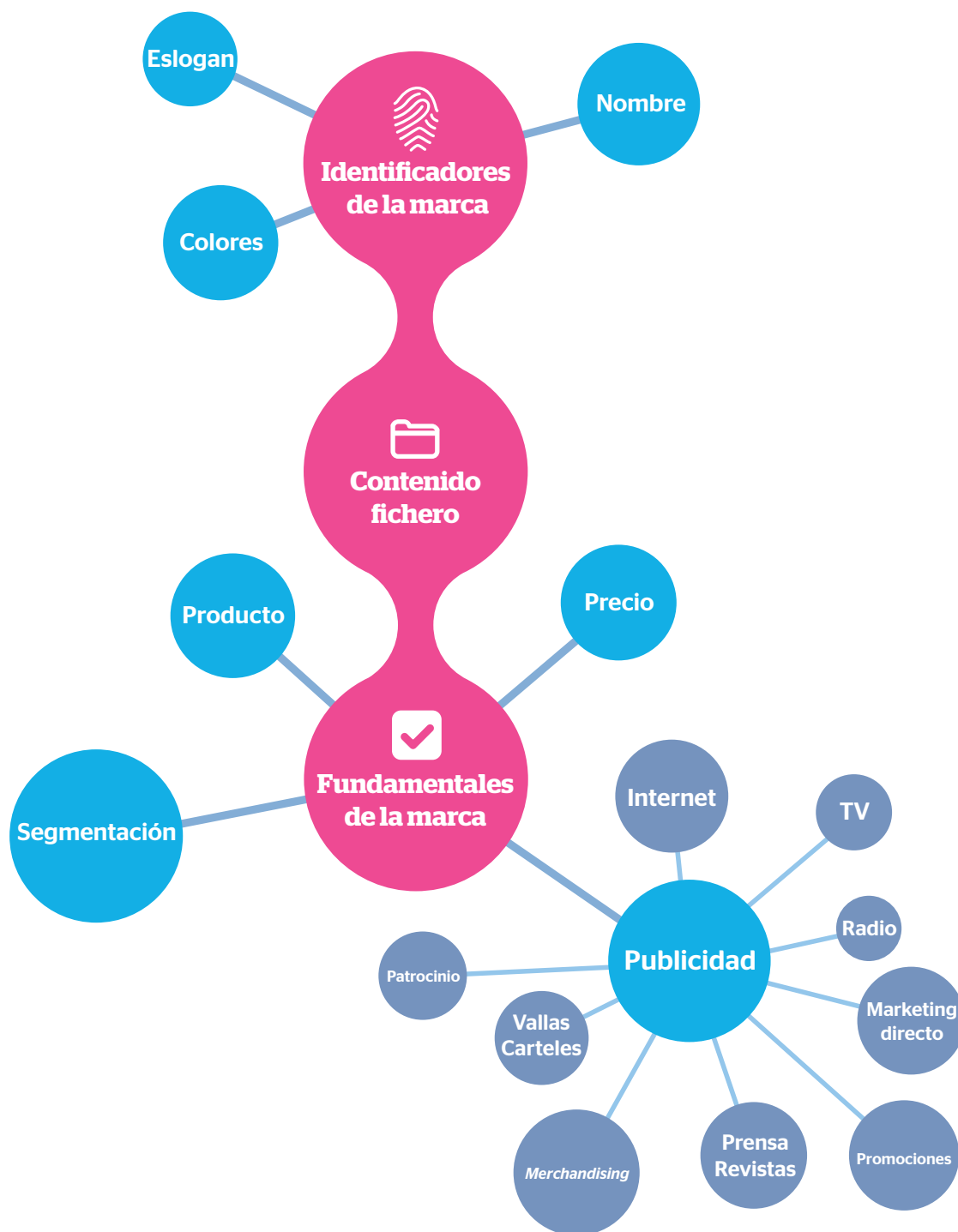
Sería erróneo pensar que al valor de la marca solo le afecta y atañe lo referente a la gestión de las herramientas de marketing. Ciertamente es que para conseguir una alta notoriedad de la marca en el mercado, o como hemos visto antes, para lograr una alta accesibilidad por parte del consumidor hacia nuestra marca, es muy necesaria una gestión eficaz de dichas herramientas; pero no es menos cierto que, si una vez conseguido lo anterior, nuestra red de ventas (vendedores, agentes o tenderos) no sigue la misma línea de dar al consumidor todo lo que este espera de la marca (como, por ejemplo, exclusividad y, por tanto, una atención personalizada, realizada con calma y con un marcado carácter profesional), el resultado será una caída fulgurante del valor de la marca para dichos consumidores. Y es por todos conocido cuál es el resultado que se obtiene a través de una publicidad negativa, es decir, de la promoción de la marca por parte de clientes insatisfechos.

Coherencia del vendedor, por tanto, en cuanto a: imagen, profesionalidad, conocimientos, educación, carácter, atención, servicio... ¡Cuántas veces se frustra una venta por la actitud del vendedor! ¡Cuántos clientes se pierden para siempre por el trato recibido del personal que les debiera atender!

Mediante la venta personal, que supone una relación cara a cara con un posible comprador, puede transmitirse al cliente una información detallada y personalizada de los atributos y valores de la marca en cuestión, así como recibir de estas reacciones que ayuden a la venta. Otra ventaja es que, a menudo, también facilita poder hacer demostraciones de los productos haciendo partícipe al propio consumidor.

Sin embargo, una de las principales desventajas de la venta personal es el alto coste que implica y, por tanto, suele emplearse exclusivamente con productos y servicios con un margen que lo permita.

# Identificadores y fundamentos de las marcas







TONY AWARD  
BEST  
MUSICAL

WOMEN WHO  
SMASH IT UP  
BLACKGLAMA

What Becomes A Legend Meets  
BLACKGLAMA

Disney Cruise Line  
DISNEY

MICHAEL JACKSON  
THE NEW ALBUM  
DECEMBER 14

Broadway





# La evolución de las marcas y su arquitectura

Xavier Oliver

apreciado • delicado • femenino  
• floral • amable • agradecimiento  
to • inocencia • romántico • su  
vidad • tranquilidad • apreciado  
• delicado • femenino • floral •  
amable • agradecimiento • ino

# La evolución de las marcas y su arquitectura

## Introducción

Si nos remontamos solamente cincuenta años atrás, las marcas todavía no eran más que un descriptivo que permitía reconocer un producto frente a su competencia. En muchos casos, los productos no tenían marca que recordar porque eran únicos en su especie. Reconoceremos a algunos de ellos porque fueron los primeros que llevaron marca en su industria, y esta se convirtió en un genérico que, hasta hace poco, definía a la categoría.

Pensemos que, hace 50 años, ya comprábamos pasta e incluso conocimos por aquel entonces los *spaguetti*. Pero ¿recuerdan quienes impulsaban hace tanto tiempo alguna marca de pasta? No hacía falta. Los spaguetti eran spaguetti. Conocimos los Kleenex, el Predictor, la Gillette, el Bic, los Dodotis... Conocimos los cubitos de Avecrem, los chocolates Nestlé y los congelados Findus. Necesitábamos marcas para poder diferenciar un producto de sus competidores. Nuestro disco duro, nuestra memoria, estaba relativamente libre de las influencias del marketing.

Si lo comparamos con la situación actual, hemos exigido muchísimo a nuestros cerebros porque, quienes vivimos en la sociedad opulenta, hemos tenido que recordar que los spaguetti tienen marca, y no es lo mismo Ardilla, Gallo, Buittoni o Da Cecco. Pero también hemos aprendido que los Kleenex no son Kleenex, sino pañuelos de celulosa, que Predictor o Clearblue son dos pruebas de embarazo, pero hay más, hemos comprendido que Gillette compite con Wilkinson Sword, y que Bic también fabrica afeitadoras, y así, sin parar. Les invitamos a hacer una prueba y escribir en un papel las marcas que recuerden de unos cuantos mercados: el de los relojes, automóviles, aparatos de televisión, chocolates, conservas y bebidas refrescantes. Es interesante porque podrán comprobar qué poca memoria queda en el disco duro de su cerebro para incluir nueva información. Si son capaces de recordar ocho marcas en cada uno de los mercados citados, son unos héroes del marketing.

La vida se ha complicado enormemente y el cerebro ha pagado su precio. Nuestra memoria tiene una capacidad limitada, tanto en cuanto a la cantidad de información que puede retener, como a la capacidad de organizarla. Hoy tenemos el disco más lleno y eso afecta a nuestra memoria. No es extraño que los ciudadanos de la sociedad opulenta no tengan mucha memoria en algunas áreas determinadas. Ejercitamos otros músculos mentales que nos obligan a trabajar en amplitud y poco en profundidad. Se tienen que recordar muchas cosas imprescindibles para sobrevivir, pero queda poco tiempo para reflexionar sobre ellas. Un océano de conocimientos con un dedo de profundidad. ¿Se atrevería usted a asistir a una reunión de gente culta sin saber lo que pasa en el mundo? ¿Sabe quién es el presidente del Fondo Monetario Internacional, o cuáles son las últimas necesidades de los ejecutivos? Debemos recordar al Pilates en el club tal, los imprescindibles 9 hoyos del jueves en el club cual, el coche SUV (*Sport Utility Vehicle*) de la marca equis. Cada uno de los nombres, actividades u objetos tienen marcas que debemos recordar y argumentar con razones sólidas.



Las marcas de hoy tienen muy poco que ver con las de antes. Las hemos convertido en personajes y utilizamos los mismos mecanismos con ellas que con las personas que van cruzándose en nuestro camino. Cuando conocemos a alguien nuevo, lo primero que vemos es su aspecto físico y su forma de vestir (el embalaje), que nos permitirá reconocerle en el futuro. Ese conjunto también tiene una marca: su nombre, el que nos permitirá singularizar a esa nueva persona en nuestra mente.

Por otra parte, nuestra relación con las personas se enriquece a medida que se van produciendo contactos. Cada contacto amplía nuestra opinión sobre la persona, aumentando o modificando la información inicial. A lo que podríamos describir como valores instrumentales: aspecto, embalaje y nombre, añadimos los emocionales o expresivos: simpatía, capacidad de entretener, sabiduría y conocimientos... Todo aquello que podemos descubrir en unas cuantas horas de conversación. Finalmente, si la relación continúa, podemos llegar a descubrir valores mucho más importantes y trascendentes en ellos, los que denominamos centrales o trascendentes, ya sean positivos como la capacidad de entrega, el amor a los demás, la humildad, la transparencia, la cultura, el amor a la naturaleza y el respeto a los demás..., o negativos como la ambición, los celos o el egoísmo.

Aunque nos resulte extraño, hemos adoptado el mismo sistema de relación con las marcas que con los humanos. De los valores instrumentales del principio, hemos pasado a involucrar nuestras emociones con las marcas y, en algunas ocasiones, incluso valores mucho más profundos, como los centrales. De un simple nombre para reconocer un producto o servicio, hemos pasado a establecer relaciones emocionales con algunas marcas y a tomar partido, a favor o en contra, de forma similar a la que utilizamos con las personas.

Hay marcas en el mercado que generan todo tipo de pasiones, y algunas, gracias a la capacidad que tienen para ayudar a las personas en su camino hacia la propia identificación, personalidad y ser percibidos como quieren ser. Y es que hoy, muchos de los productos y servicios que tenemos a nuestra disposición son muy parecidos desde un punto de vista puramente instrumental: caballos de potencia, tamaño del maletero, consumo urbano e interurbano, e incluso forma. En otros, la harina, la levadura, la marca del horno en que se cuecen y los embalajes son prácticamente iguales, o al menos, si me lo permiten, seríamos incapaces de distinguir diferentes marcas entre sí en un test ciego.

En resumen, un análisis de la historia reciente del marketing nos lleva a concluir que, si las marcas aparecieron como una fórmula para defender las patentes de nuevos productos, y correspondían al nombre de la empresa, la proliferación de productos y servicios competitivos y la percepción de igualdad entre ellos nos ha llevado a añadir valores de marca que no responden a lo que el producto o servicio hace por mí, sino que apelan a la involucración emocional, e incluso, a compartir valores centrales con ella.

## La relación con las marcas: Primera toma de contacto

Hoy las marcas no pueden depender solamente de la calidad de su producto porque sus competidores están al mismo nivel, o al menos, el consumidor las percibe como iguales. Las marcas deben buscar esa relación con el consumidor que va más allá de lo simplemente instrumental. Tienen que buscar elementos que hagan que el corazón de sus clientes actuales o potenciales vibre a su mismo ritmo o en la misma frecuencia de onda. Nike, Renault, Ferrari, Danone, Bimbo, BBVA, La Caixa, Sony, Zegna, Armani, Apple, HP, Dell, Airbus, Southwest Airlines, Planeta... y tantas otras. Y ¿cómo se reconocen? Es muy fácil: cuando podemos hablar un rato de ellas con gusto y sin peligro a equivocarnos, cuando confiamos en ellas y las defendemos frente a nuestros amigos intentando matizar u ocultar sus defectos, son marcas fuertes.





Las marcas que no logran establecer esta relación más profunda con las personas no florecen a largo plazo porque el único recurso que les quedará es luchar vía precio para convencernos de que, ya que todas son iguales y nos dan el mismo nivel de satisfacción, al menos ellas son más baratas. Las marcas de la distribución deben parte de su éxito precisamente a que los consumidores no perciben diferencias sustanciales entre las marcas contra las que compiten, y las eligen puramente por precio.

Para lograr que una marca pueda llegar a convertirse en un aliado de las personas y encontrar su complacencia y aprecio, deberíamos tener en cuenta que hay cuatro factores que son imprescindibles para poder traspasar la primera puerta del cerebro de los consumidores.

## ■ La experiencia de la marca

La experiencia con la marca ha de ser satisfactoria. La relación entre el consumidor y la marca se construye en todos los momentos de relación. Para un coche, el momento de recogerlo, la primera revisión, el trato si se presenta algún problema, las facturas del concesionario... Esas experiencias se producen con todos los productos, y su cuidado ha permitido que marcas como Nescafé sean muy difíciles de batir en el mercado. Han cuidado los «momentos», los han sofisticado hasta el punto de que el contacto del consumidor con la marca se convierte en un ritual esperado y deseado.

## ■ El tipo de gente que la usa (ayudado por la publicidad)

En segundo lugar, es imprescindible que la marca sea consumida, llevada o usada por gente que resulte de interés para un determinado target (mercado objetivo) o grupo homogéneo de consumidores. Este mercado objetivo es parte de la identidad de la marca. Cuando una marca cambia de tribu, puede tener un problema que amenace su supervivencia. Una marca familiar, casera y tradicional podría tener la tentación de querer atraer a los hogares monopersonales, a los jóvenes emancipados o a los jubilados millonarios. Al hacerlo, puede confundir a los fieles consumidores de siempre, que, en poco tiempo, pueden pasarse a la competencia sin pestañear, y quedarse la marca entre dos aguas sin lograr ni un objetivo ni el otro.

## ■ La creencia en la efectividad de la marca

Algunos piensan que esto de las marcas es magia, y que basta con una buena campaña de marketing y el consumidor caerá enamorado. Nada más lejos de la verdad. El tercer pilar de este discurso es, precisamente, la necesaria creencia por parte del consumidor en la eficacia del producto o servicio. Llenar una marca de contenido emocional, olvidándose de su eficacia es anunciar su muerte. Hoy, más que nunca en la historia de la comercialización de bienes y servicios, la investigación y desarrollo son imprescindibles. Al consumidor, no solo es necesario convencerle de que es un buen producto, sino que hay que darle un producto excelente.

## ■ Su apariencia

Y finalmente, la apariencia. Y en eso hemos aprendido mucho en los últimos años. La apariencia, hoy, no engaña. Porque ya no es el efecto deslumbrante de un embalaje de lujo, sino de todo lo que rodea al producto o al servicio. Hoy es difícil imaginar una sucursal —tienda— bancaria sin una decoración agradable, racionalizada y cercana al consumidor. No podemos imaginar un helado que se derrita a los pocos minutos de comprarlo, ni un limpiavajillas cuya botella no sea ergonómica y atractiva. No imaginamos un coche incómodo para el conductor, ni un televisor feo y difícil de sintonizar. La apariencia es un pilar insustituible para cimentar la confianza del consumidor en una marca.

Estamos en un mundo en que la oferta es muy superior a la demanda, y en el que los consumidores son los reyes de la fiesta. Si una marca no satisface, simplemente se abandona. Sin pensarlo mucho. Las lealtades duran mientras la marca se comporta; de no hacerlo, el divorcio está asegurado.

Por lo tanto, es importante entender que las personas actúan con las marcas de forma parecida a la que emplean en su relación con una persona: creando redes asociativas en el cerebro, archivando en una carpeta toda la información sobre ella y sus valores asociados. Esos valores: instrumentales, expresivos y centrales, determinarán la profundidad en la relación y decisiones tan importantes como el dinero que están dispuestos a pagar, el tiempo durante el que le serán fieles, la capacidad de recomendarla a los demás con pasión...



## La relación con las marcas: Un conocimiento más profundo

Ya hemos esbozado los principios según los cuales las marcas se relacionan con las personas de una forma parecida a la que las personas lo hacen entre sí. Las marcas ayudan a resolver problemas, a preverlos, a entretener, a alimentar el cuerpo y el espíritu, a acompañar en los ratos de ocio y en los de soledad, a hacer crecer el ego, a expresar la propia personalidad, a mimarse a sí mismo y a los demás... Las marcas y los productos o servicios que representan se han convertido en un elemento esencial de la existencia de las personas de la sociedad opulenta.

Las mismas reacciones que las personas experimentan entre sí, se muestran en sus relaciones con las marcas, desde el amor al odio, pasando por la indiferencia o la lealtad más absoluta. Una de las formas que tenemos para analizar estas relaciones son los seis pasos del proceso de compra: el conocimiento espontáneo, el conocimiento sugerido, la imagen, la intención de compra, la compra y la lealtad. Analicemos paso por paso.

El conocimiento espontáneo obedece al recuerdo de esas marcas instaladas en el cerebro que son reproducibles

### Total Mercado Objetivo 100%



inmediatamente, sin duda ni vacilación, cuando debe responderse a una demanda simple como: dígame la marca de un chocolate, de un reloj, de un coche, una moto... Las que surjan espontáneamente ocupan un lugar relevante en el cerebro y, por lo tanto, gozan de un mayor peso. Un peso cuantitativo simple.

El conocimiento sugerido o inducido se produce cuando, una vez nombradas las marcas que espontáneamente acuden a la memoria, se pide un esfuerzo extra. Además de las que ha nombrado, ¿conoce la marca tal? Hay recovecos de la memoria donde se almacenan nombres que, al oírlos, vuelven a resultar familiares. Hay personas que tienen gran facilidad para tener las marcas en la punta de la lengua, y, en cambio, otras las tienen menos presentes.

No cabe duda que la mejor situación para una marca es estar entre las que se recuerdan espontáneamente porque implica que el consumidor tendrá una mayor predisposición a su adquisición o, por lo menos, a su consideración en el momento de la compra. Pero hay marcas que se recuerdan con aprecio y otras con desprecio.

El siguiente paso en esa cadena de compra es la imagen que se conserva en la mente de una marca determinada. Este es un tema de gran complejidad, que implica a los valores que se asocian a ella, y que se han descrito en la primera parte. ¿Qué se piensa y se siente con respecto a una marca? Si se reflexiona un instante, se constata que, con la mayoría de ellas, lo único que surge es indiferencia. Son simplemente nombres de productos o servicios.

Pero intenten buscar en su cerebro una marca mítica, de las que suenan mucho, y vean lo que les recuerda o evoca. A quienes viajan mucho: Iberia, RENFE, Air Europa o British Airways. A quienes hacen la compra doméstica: Mistol, Fairy, Vernel, Flor, Ariel, Wipp Express, Nescafé, Marcilla, Cola Cao, Nesquik, Nocilla, Nutella, Avecrem, Knorr... A quienes son unos manitas: Casals, Bosch, AEG, Fisher, Stanley... A los amantes del ciclismo: Specialized, Trek, Cannondale, Orbea... A los del esquí: Fischer, Rousignol, Volk, Dinastar...; en fin, traten de imaginar las marcas con las que tienen o han tenido relación y vean lo que les evocan. Lo que surgirán son valores que se han asociado a ellas, buenos o malos, pero que, normalmente, van más allá de la simple función del producto.

Puede conocerse una marca, tener una buena imagen de ella, pero ninguna intención de adquirirla. Las razones pueden ser de todo tipo, desde una marca inasequible económicamente, hasta aquella que no se necesita. Pero hay que tener en cuenta que la intención de compra configura en el cerebro impulsos favorables cuando implican un alto nivel de deseabilidad de un producto o servicio. Aquello que se querría poseer o disfrutar tiene claramente una óptima situación en la mente, y produce una predisposición anímica muy positiva hacia la marca.



El siguiente punto es la compra que produce efectos positivos o negativos inmediatos sobre la relación con las marcas. Es el acto supremo que persigue la empresa, pero es solamente un eslabón más en la cadena que analizamos. Cuando las personas compran algo, establecen una relación con el producto o servicio adquirido. ¿Se ven satisfechas las expectativas puestas en la marca? ¿Se ven defraudadas? La marca, ¿aporta valor a la vida, a la diversión o al entretenimiento? La compra es el momento culminante de la relación de una persona con una marca, y es allí donde se tienen las mejores posibilidades de establecer una relación duradera.

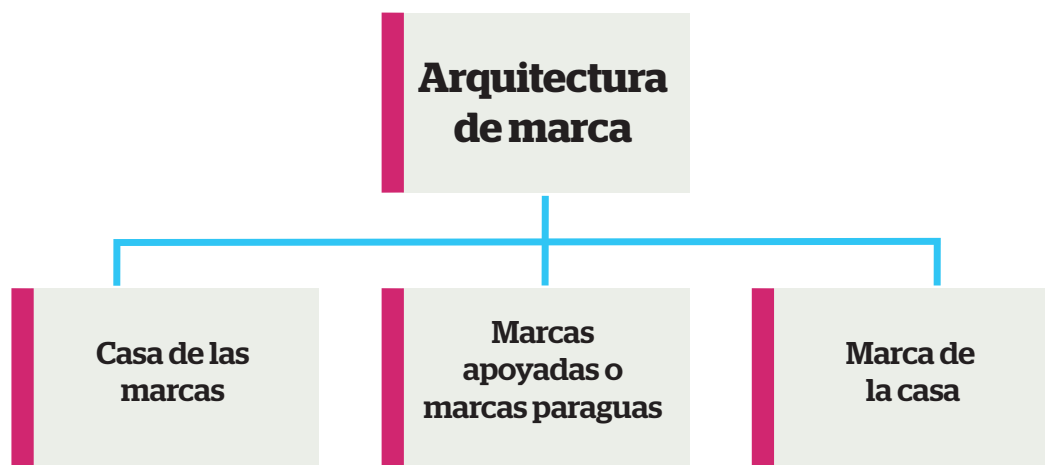
La etapa superior de la relación individuo-marca y el punto final de la cadena es la lealtad. Si se han culminado con éxito los cinco pasos anteriores y se corona con el deseo de seguir consumiendo o utilizando la marca, se ha conseguido, aquí sí, lo que debería ser el fin de cualquier empresa: tener consumidores fieles a su marca porque son ellos, sin lugar a dudas, sus activos más importantes.

Analizar la composición de la cartera de clientes en cada uno de los seis pasos de la cadena nos ayuda a tomar las decisiones de inversión en marketing apropiadas para lograr que aumente la cifra de consumidores fieles, capaces de influir positivamente en la reputación de la marca.

## La arquitectura de la marca

La proliferación de marcas en una misma empresa ha sido de tal calibre que se ha acuñado el nombre de arquitectura de marcas para estudiar las relaciones entre ellas, y el papel que va a jugar cada una de ellas en el modelo de negocio de la organización.

Desde un punto de visual, se pueden establecer al menos tres grandes modelos:



### Casa de las marcas

La estrategia basada en «la casa de las marcas» se apoya en el desarrollo de marcas independientes, cada una de ellas maximizando su impacto individual en el mercado. Procter & Gamble (P&G) es el ejemplo más clásico. Opera alrededor de 80 marcas, con muy pequeña o inexistente relación entre ellas. Al hacerlo, sacrifica las economías de escala y sinergias, no brindando oportunidades de apoyo y supervivencia a aquellas marcas que no triunfan por sí mismas.

Sin embargo, esta estrategia permite que cada uno de los productos tenga un posicionamiento claramente diferenciado para dominar su segmento de mercado. No hay que llegar a ningún tipo de ajuste ni compromiso, ya que la misión de cada marca es distinta, clara y diferencial con respecto a las demás. Solo en el cuidado del cabello, P&G tiene 11 marcas distintas, cada una de ellas orientada a su segmento de mercado específico.

Esta estrategia, no solo consigue adaptar cada producto a un segmento específico:

- Evita forzar la asociación de marcas que serían incompatibles con la oferta. ¿Es lo mismo Seat que Audi?
- Señalan innovaciones significativas cada vez que se lanza una nueva marca. No es lo mismo Lexus que Toyota, a pesar de que ambas estén en el mismo grupo empresarial y compartan muchos componentes.
- Minimiza el conflicto en la distribución, dado que pueden ofrecerse marcas ajustadas a cada uno de los canales que existen.

## ■ Marca de la casa

La «marca de la casa» (por contraste con «la casa de las marcas») es otro de los tipos que observamos. Cuando la arquitectura se basa en «la marca de la casa», esta se utiliza para apoyar a todos los productos o servicios que se ofrecen al mercado: Virgin records, Virgin airlines, Virgin train, además de ropa, bebidas y hoteles, son algunas de las ofertas que se apoyan en «la marca de la casa»: Virgin. En Virgin, radican los valores que proporcionan identidad al conjunto de la oferta. Virgin es «valor por dinero», servicio excelente, buena calidad, innovación y un desafío constante a los competidores.

La marca de la casa es la marca que domina todo lo que hace la empresa. Ya hemos mencionado el caso de Virgin, pero podemos añadir otros, como el de Honda, que fabrica bajo el mismo nombre coches, *quads*, motores, generadores eléctricos, cortadores de césped, motos, motos de agua, motores fuera borda, bombas de agua o sopladores de nieve.

Las empresas que adoptan esta estrategia tienen una identidad corporativa fuerte que pueden aplicar a todos sus productos. En el caso de Honda, su capacidad para producir productos con motores fiables en los que domina la tecnología es aplicable a todos o a casi todos los productos que fabrica.



Sin embargo, podemos encontrar otras empresas en que, a pesar de utilizar esta arquitectura de marcas, no existe una relación aparente entre los productos que fabrica, como es el caso de Yamaha.



No parece que entre una guitarra acústica, un piano, una moto de más de 100 CV de potencia o un proyector digital exista una gran relación, ¿o sí?

## Modelo de marca paraguas

Hay otro tipo de marcas que se denominan «marcas paraguas». Estas son marcas en sí mismas, pero arrastran un apellido detrás. Este sería el caso de Marriot.

Diez marcas distintas de alojamientos, cada uno ofreciendo productos diferenciados, apoyadas por Marriot. Esta asegura que cada una de estas ofertas va a entregar al cliente los estándares de calidad a los que están acostumbrados en Marriot. Se convierte así en una marca de organización, de garantía, de saber quién está detrás. Marriot genera la credibilidad suficiente para apoyar el lanzamiento de nuevos posicionamientos dentro del sector hotelero. La gestión de la marca corporativa Marriot se convierte en una tarea más si se quiere utilizar para apoyar a las diferentes ofertas diferenciadas. Pensemos también que, aunque la marca nació vinculada a un tipo de hoteles determinado, hoy, cada una de las ofertas que llevan ese apellido añade significado a Marriot en la mente del consumidor. Ya no solo está en un tipo de hoteles, sino en diez y, por lo tanto, la gestión de la marca pasa por la gestión de las promesas que hace en cada una de estas realizaciones; es decir, en cada uno de los tipos de hotel que llevan ese apellido.

¿Qué ventajas e inconvenientes tiene lo que denominamos «marca paraguas»?

Por un lado, se generan economías de imagen. Es decir, la imagen y el coste de su desarrollo se reparten entre las distintas marcas apoyadas. Pero tienen el problema de la contaminación entre ellas. Todas están unidas bajo la marca paraguas, lo que implica que, si lo bueno pasa de una a otra, lo malo también.

Dentro de lo que son las marcas apoyadas o las marcas con apellido, pueden observarse distintos grados y compromiso. Desde una marca que simplemente tiene el logo de la marca corporativa (Dockers, by Levi's), hasta una marca corporativa que tiene como apellido el nombre del producto (Gillette Match 3 Turbo).



Las «submarcas» están conectadas con una marca paraguas a la que añaden o modifican asociaciones que el consumidor pueda tener de ella. La marca paraguas es el marco de referencia.

La diferencia entre las marcas apoyadas y las submarcas estriba en quién lleva el nombre y quién lleva el apellido. En las marcas apoyadas, es el producto quien tiene el protagonismo, y el apoyo (apellido) lo recibe de la marca principal. En el caso de las submarcas, es la marca principal la que tiene el protagonismo, y el apoyo lo recibe del modelo concreto que se quiere ofrecer.

En conjunto, las decisiones que configuran la arquitectura de marcas no parecen diáfanos. Tendremos que preguntarnos hacia qué dirección queremos movernos. ¿Cómo decidirlo? La tabla 1 nos puede ayudar a decidir.

Hacia la marca de la casa	Hacia la casa de las marcas
¿Contribuye la marca a la oferta?	¿Hay necesidad de separar las marcas?
¿Añade asociaciones que mejoran la proposición de valor?	¿Necesitamos crear una nueva asociación?
¿Mejora la credibilidad de la oferta?	¿Representan asociaciones totalmente distintas?
¿Da mayor visibilidad?	¿Queremos evitar la asociación con otras marcas?
¿Hay sinergias en la comunicación?	¿Retenemos la relación con marcas ya existentes?
	¿Nos ayudan a superar el conflicto con el canal?

TABLA 1

Para construir una arquitectura en base a «la marca de la casa» deberemos, en primer lugar, tener una marca fuerte, sólida y con una imagen clara en el mercado. Esta imagen no puede estar, sin embargo, asociada a productos concretos, porque limitará su potencial de extensión. El caso Virgin que citábamos anteriormente es indicativo. Los valores de innovación y desafío ya establecidos son lo suficientemente abstractos como para



poder ser aplicados en multitud de espacios competitivos. El caso contrario lo podríamos encontrar con marcas tanto o más sólidas que se mueven en terrenos muy concretos. Es difícil pensar en una motocicleta Montblanc, y no deja esta de ser una marca establecida.

El nivel de abstracción de los valores de la marca es el que le permitirá aportar algo concreto al producto y proporcionarle una identidad diferencial de la de sus competidores. Ello puede ser, bien porque le dé un carácter determinado, como en el caso de Virgin, o porque le dé una garantía de calidad, como podría ser el caso de Pascual. Apoyar el lanzamiento de un nuevo producto en la marca paraguas puede incrementar la credibilidad del mismo, así como proporcionar economías importantes en la comunicación.

Cuando nos movemos hacia la «casa de las marcas», estamos buscando estar presentes en mercados totalmente diferenciados los unos de los otros. Intentamos aislar los distintos productos y sus capacidades competitivas. No pretendemos reforzarlos como grupo, sino como individuos. Cada uno es un negocio en sí mismo, y no afecta a los demás. Por ello, esta estrategia puede ser conveniente cuando los mercados son muy diferentes o cuando los espacios competitivos también lo son.

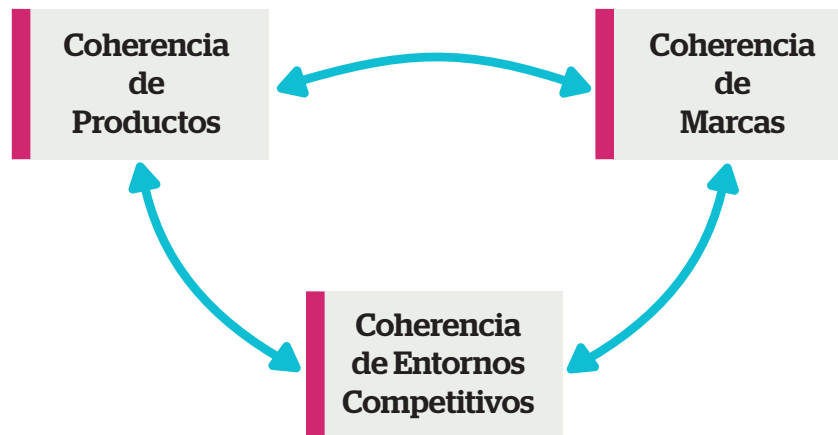
Tener multitud de marcas en el mercado, incluso compitiendo entre ellas, permite una mayor libertad de movimientos a la hora de distribuirlas, de diferenciar la oferta que realizamos a los distintos canales, o de entrar, dentro de las mismas categorías de consumo, en dinámicas competitivas distintas.

## ■ Partiendo de cero: Tres puntos de vista para definir la arquitectura de marcas

En pocas ocasiones, las empresas realizan un replanteamiento de su arquitectura de marcas. Sin embargo, la realización de ese ejercicio puede ayudar a identificar los criterios genéricos útiles a la hora de diseñar dicha arquitectura.

El desarrollo de una arquitectura de marcas debe realizarse teniendo en cuenta tres puntos de vista: los productos, las marcas y el entorno competitivo de cada producto/categoría. Por ello, la redefinición de la arquitectura de marcas tiene que contemplar estos tres aspectos (Figura 3):

1. La similitud de los productos delante del consumidor.
2. La coherencia con los valores de las marcas que les vamos a asignar.
3. La coherencia de los entornos competitivos en los que se encuentran los distintos productos que van a compartir una marca.



## ■ Coherencia de productos

Este criterio de coherencia nos indica que los productos que comparten una misma marca —marca paraguas— deben tener un cierto nivel de coherencia. Esa coherencia debe ser muy alta cuando comparten exactamente la misma marca, convirtiéndose los productos en meras extensiones en la línea. Sin embargo, esa coherencia no necesariamente debe ser tan alta si lo que se pretende es que compartan una marca corporativa que les dota de apellido, pero no de nombre propio.

En el primer caso, poner bajo la misma marca productos muy lejanos u opuestos puede difuminar el valor asociado a ella. En el segundo, la coherencia responderá más a la voluntad de entrar en un nuevo mercado incorporando los valores de la marca corporativa.

El objetivo de este ejercicio de reflexión sobre la arquitectura de las marcas no es solo evaluar la coherencia entre los productos de la empresa, sino identificar las dimensiones que hacen a distintos productos coherentes o no entre sí. Ello es lo que nos permitirá desarrollar un espacio de productos que nos permita actuar a futuro.

Es importante tener en cuenta tres factores al realizar un estudio de estas características:

- Se trata de identificar las dimensiones que los consumidores utilizan para diferenciar a los productos de nuestro entorno competitivo y de evaluar cuán coherentes son entre sí.
- En la identificación de las dimensiones, deberemos abrir el espacio de análisis al tubo de innovaciones o de lanzamientos previstos por la empresa. Sin él, nos quedaríamos limitados al espacio actual.
- Deberemos también identificar aquellos espacios vecinos de nuestros competidores.

La identificación de las dimensiones persigue determinar aquellos factores que diferencian los productos físicos unos de otros. Es un intento de separar los productos físicos y los beneficios (sin hablar de valores ni de características funcionales), sino de dimensiones que puedan tener distintos niveles de abstracción.

A pesar de que nosotros nos esforcemos en jerarquizar los razonamientos del consumidor, en valores, beneficios físicos, imágenes y demás, el consumidor mezcla razones de distintos niveles. Puede mezclar valores, y características físicas en un mismo saco, y comparar, en el momento de la compra, razones de muy diversa índole, y por ende, de muy diverso nivel de abstracción.

En esta primera fase, seleccionaremos los productos más importantes de nuestra gama, así como aquellos productos que se hallen en las cercanías de aquellas zonas en las que nosotros podamos identificar como de futuros lanzamientos propios.

El resultado de este primer estudio debe proporcionarnos las dimensiones que los consumidores utilizan para diferenciar a unos productos de otros.

El siguiente paso es la clasificación de los distintos productos según estas dimensiones, y poder crear así grupos similares. Esto significa que existirán grupos de productos que los consumidores identificarán como «similares» en cuanto a su actitud hacia ellos. Idealmente, los productos agrupados serán susceptibles de compartir un mismo paraguas de marca.

## ■ La coherencia de las marcas

Pero, como suele pasar siempre, las empresas no parten de cero, parten de una historia que les ha llevado a desarrollar una serie de marcas que suscitan en los consumidores actitudes específicas. Tendremos que identificar las dimensiones según las cuales los consumidores identifican las marcas específicas que hemos lanzado al mercado a lo largo de los años. Deberemos realizar un estudio similar al descrito para los productos, en el que se identifiquen las dimensiones que permiten al consumidor diferenciar nuestras distintas marcas.

Buscaremos las dimensiones que separan nuestras marcas, es decir, las características que las hacen diferentes las unas de las otras. Al igual que hacíamos en el caso de los productos, buscaremos qué factores, dimensiones

y valores hacen que algunas de nuestras marcas sea más diferentes, y de esos factores, cuáles son los más importantes al diferenciarlas.

Si el número de marcas con el que salimos al mercado es significativo, deberemos entonces intentar identificar si existen grupos de marcas que se asemejen entre sí en términos de estos factores diferenciadores.

Un tercer estudio debería realizar un análisis similar al anterior con respecto a las marcas de nuestros competidores. Si bien nuestras marcas pueden estar claramente diferenciadas entre sí, la diferenciación con respecto a los competidores no está definida hasta este momento.

El resultado de estos tres estudios nos dará:

- Las dimensiones que, a los ojos del consumidor, diferencian los productos que nosotros hemos lanzado al mercado.
- Las agrupaciones de dichos productos según estas dimensiones: productos que se sitúen cerca en esas dimensiones son susceptibles de recibir el mismo mensaje publicitario, y por lo tanto, son susceptibles de compartir una misma marca o una misma identidad de marca.
- Las dimensiones que definen, a los ojos de los consumidores, las marcas que nosotros hemos lanzado al mercado.
- Las agrupaciones de nuestras marcas; esto nos dirá cuán cerca están las unas de las otras y si nuestros esfuerzos por diferenciar las distintas marcas han logrado su resultado a los ojos del público.
- Las dimensiones que diferencian las distintas marcas de nuestro espacio competitivo.
- El espacio generado por dichas marcas, es decir, las distancias entre las mismas.

Lo lógico es que los tipos de dimensiones que hemos encontrado sean distintos. Las dimensiones que se refieren a los productos deberían ser más cercanas a las características físicas de los productos y a sus «momentos de uso». Es decir, si estamos hablando de alimentos deberíamos distinguir entre sólidos y líquidos, entre desayuno y merienda, entre bebidas funcionales y otros tipos de alimentos. Si estamos hablando de ropa, la distinguiremos por la ropa ocasional, la de ir a trabajar, etc.

Cuando estamos hablando de marcas, las dimensiones que obtenemos, deberían ser más aspiraciones, más emocionales.

## ■ La coherencia entre marcas y productos

En este punto, tendremos:

- Los factores (dimensiones) que diferencian a los productos: Factores de producto.
- Grupos de productos semejantes.
- Los factores (dimensiones) que diferencian a las marcas: Factores de marca.
- Grupos de marcas semejantes.

La primera pregunta que nos deberemos plantear es el grado de compatibilidad entre los factores de producto y los factores de marca. No necesariamente ambos tipos de factores tienen que ser similares. Lo que sí que es interesante analizar es el grado de compatibilidad entre ambos, y si son muy distintos, debemos examinar los motivos. Es posible que las diferencias sean causadas por la necesidad de diferenciarse de otras marcas en el mercado, y entonces, deberemos analizar la efectividad de dicha diferenciación.

## La coherencia de entornos competitivos

Hasta ahora, hemos tratado aspectos únicamente relacionados con nuestros productos y las marcas. Sin embargo, no debemos dejar de tener en cuenta que cada uno de estos productos, con la correspondiente marca asociada, compete en un determinado espacio de mercado.

Cuando definimos qué productos van a compartir una marca, lo que estamos decidiendo es que dichos productos van a compartir una parte significativa de las herramientas de acción comercial. O que, al menos, la aplicación de estas herramientas deberá ser consistente para todos ellos. No podemos pensar que hacer promociones de precio en las plumas Montblanc y rebajarlas al 50 % no afectará a los bolígrafos o a las carteras. Los productos que comparten una marca deben estar situados en entornos con similar intensidad competitiva. Si no comparten esa intensidad, las acciones comerciales que se realicen en una parte del mercado pueden transmitir mensajes incorrectos sobre los productos que comparten una marca en mercados de características distintas.

Debemos tenerlo en cuenta a la hora de desarrollar una arquitectura de marcas y analizar la intensidad competitiva en cada una de las «categorías». Categorías que basan sus ventas en una gran agresividad promocional al consumidor no deberían estar compartiendo marca con otras donde las promociones son desconocidas o poco recomendables.

La intensidad competitiva viene determinada, en primer lugar, por el grado de madurez del producto o las necesidades que satisface. En segundo lugar, por el grado de rivalidad entre los competidores presentes, y en tercer lugar, por el nivel de agresividad comercial en el mercado.



## Conclusiones

La arquitectura de las marcas de una empresa puede ser, desde una fuente de gasto superfluo, hasta una fuente de ventaja competitiva. Por ello, consideramos necesario el replantearla y monitorizar su desarrollo convenientemente.

La arquitectura de marcas no es un asunto exclusivo del Departamento de Marketing, sino que forma parte de la estrategia de negocio, y en según qué casos, de la estrategia corporativa de la empresa. La arquitectura de marcas no deja de ser una organización implícita en unidades de negocio con mayor o menor colaboración entre ellas. Un cambio en la arquitectura puede hacer replantearse aquellas actividades de la cadena de valor que la soportan, desde la organización de la fuerza de ventas o la logística, hasta las políticas de crédito a clientes.

Los factores que ayudan a definir dicha arquitectura son la consistencia entre los productos, la consistencia entre las marcas relacionadas y la consistencia de entornos competitivos.



# LOUIS VUITTON

7-17PS



Small black sign with white text, likely providing store information or a promotional message.







# **V** valor de la **marca y sistemas** **de valoración**

Juan Manuel de Toro  
Carlos Pérez Castro

ceremonial • valioso • fantasía  
justicia • misterioso • nobleza  
regio • realeza • sofisticado • e  
piritual • ceremonial • valioso  
fantasía • justicia • misterioso  
nobleza • regio • realeza • sof



# Valor de la marca y sistemas de valoración

## Introducción

Si, históricamente, las marcas surgen con profusión en los mercados como un instrumento eficaz para lograr la diferenciación de una oferta comercial concreta frente a otras alternativas competitivas, hoy día podemos afirmar que esta razón de ser originaria ha cobrado, aún más si cabe, mayor relevancia: la marca, al identificar a la empresa o al producto, busca singularizar a estos dentro de una cada vez mayor y más agresiva concurrencia de opciones posibles para el consumidor final.

Es notorio el esfuerzo continuo de las empresas por ofrecer al mercado una oferta singular, distinta, que destaque en algún sentido sobre las opciones que ofrece la ingente competencia; y es notorio también que muchas de las diferenciaciones logradas por las empresas son paulatinamente menos duraderas en el tiempo. ¿Por qué es esto así?

Por un lado, el consumidor actual tiene a su alcance una inmensa cantidad de alternativas posibles a la hora de comprar un producto o servicio que cumpla al menos con las exigencias mínimas que él le exige para satisfacer aquellas necesidades concretas que persigue con dicha adquisición; a su vez, la información de que dispone el consumidor a la hora de elegir y seleccionar la opción más óptima entre las existentes en el mercado es cada vez más completa y más fácil de obtener (accesible), y todo ello como consecuencia del incremento de la competencia en los distintos sectores que conforman el mercado total.

No hemos de extrañarnos, por tanto, si el consumidor de nuestros días es radicalmente más exigente de lo que lo era poco tiempo atrás. La propia dinámica de los mercados, el continuo e inexorable avance de la tecnología —aplicada a la mejora continua de los productos y los servicios—, y la disponibilidad de esta por parte de los proveedores en un tiempo rayano en la inmediatez, han hecho posible que la oferta actual de productos que se les ofrecen a los consumidores para satisfacer casi cualquier tipo de necesidad y, con la garantía de cumplir al menos los mínimos exigibles por estos, podamos calificarla como excesiva: así, el principal dilema del consumidor de nuestros días es saber elegir entre tanta opción, más que encontrar aquel producto o servicio necesario para satisfacer una necesidad concreta de un momento o período determinado.

Además, esta inmensa oferta se le ofrece al consumidor con cada vez menos elementos diferenciadores en las prestaciones de los productos: casi todos cumplen y alcanzan un similar nivel de rendimiento en la satisfacción de las necesidades del consumidor; casi todos ellos se ofrecen de forma cada vez más accesible para el mercado final, y a través de una multiplicidad enorme de canales, que han posibilitado las nuevas tecnologías de comunicación; casi todos ellos se han preocupado de ser suficientemente conocidos por el potencial comprador, y como el ritmo de evolución (nacimiento, desarrollo, madurez, declive) de los nuevos productos es día a día más rápido, todos ellos buscan con ahínco hacerse con los consumidores de las alternativas competidoras, lo cual acelera aún más el proceso descrito anteriormente, y provoca un gradual crecimiento en el nivel de exigencia de los consumidores finales.



## La diferenciación tangible y/o intangible de la oferta

En el proceso de posicionamiento de un producto en el mercado, una de las patas fundamentales en que se apoya dicho proceso es precisamente el de alcanzar una diferenciación de cara al consumidor frente a las demás alternativas ofrecidas por la competencia. Ciertamente, esta diferenciación se centrará en el segmento o segmentos del mercado seleccionados como objetivo estratégico del producto, y en relación a las ofertas competitivas que concurren hoy, y en el futuro previsible, en dicho segmento o segmentos del mercado. Para ello, es requisito indispensable conocer en profundidad cuáles son las preferencias del consumidor, y cuáles los aspectos de dicha preferencia que ya cubren los competidores con mayor o menor éxito, esto es, si lo hacen de una forma en que es muy difícil de mejorar, o bien si lo hacen de una forma parcial y, por tanto, susceptible de ser superada por otra oferta comercial distinta, todo ello de cara, como decimos, a decidir en qué atributo o atributos vamos a fundamentar la diferenciación que buscamos.

Ocurre, sin embargo, y como consecuencia de todo lo dicho hasta ahora, que si la diferenciación de la oferta se fundamenta principalmente en lo que podemos denominar atributos tangibles de la misma, la reacción de la competencia será inmediata y, por tanto, aun habiéndose logrado una clara y neta diferenciación, la duración en el tiempo de la misma será con casi toda seguridad muy breve. Pensemos por un momento en lo que ocurre casi a diario en nuestros mercados: una entidad financiera que ofrece en un momento determinado un producto hipotecario muy novedoso y agresivo en el mercado, por tener un tipo de interés sustancialmente más bajo que cualquier otra alternativa de la competencia. Si dicha oferta suscita entusiasmo en el mercado y empieza a captar clientes de forma acelerada, es fácil prever que sus principales competidores reaccionen de forma inmediata igualando la oferta (o incluso mejorándola), o dando otras ventajas adicionales que anulen o amortigüen al menos ese diferencial; la única ventaja adquirida en ese breve lapso de tiempo habrá sido el de ser los primeros en ofrecer dicho producto, pero como elemento diferenciador, habrá tenido igualmente una breve vida. Recordemos el éxito rotundo que tuvo Apple al sacar su Smartphone «Iphone» y lo que tardó Samsung en sacar su propio Smartphone con atributos muy similares y mejoras.



En definitiva, podemos decir que la percepción que los consumidores tienen sobre los productos actuales es de una cada vez mayor indiferenciación entre ellos, al menos en lo que a sus atributos tangibles se refiere. Y si se logra adquirir una diferenciación basada en alguno de estos atributos, lo habitual es que sea inmediatamente igualada por otra u otras ofertas competidoras.

Si, por tanto, la fuente de diferenciación anclada en atributos tangibles del producto es menos estable en el tiempo hoy que ayer, y la necesidad de diferenciarse en los mercados es, a su vez, más necesaria, a la empresa solo le queda acudir a la fuente de diferenciación basada en atributos intangibles del producto. Cuando hablamos de intangibles, nos referimos a aspectos que no se pueden tocar, palpar o probar, sino que hacen referencia a sensaciones o percepciones que tiene el consumidor sobre un producto o servicio basadas en algo más que lo meramente físico de los mismos. En este sentido, los intangibles más importantes de un producto se refieren al servicio que acompaña al mismo y a la imagen de este. Estos atributos tienen la ventaja sobre los tangibles de que son difícilmente copiables por la competencia y, por tanto, garantizan una vigencia temporal mucho más duradera de la diferenciación en ellos establecida.

## El servicio como fuente de diferenciación

¿A qué nos estamos refiriendo cuando hablamos de servicio? Pues a todo un conjunto de acciones que pueden acompañar al producto desde que se lanza al mercado hasta que es consumido por el usuario final; es decir, si el producto requiere una entrega, si esta se realiza con puntualidad, de forma correctamente envasada, tal que garantice la integridad del objeto, si la persona que lo entrega es correcta y amable...; o si no requiere entrega, si está siempre disponible en el punto de venta, si se encuentra en lugar visible y de forma ordenada... Si cuando se recibe alguna queja por parte de los clientes la respuesta es rápida y profesional. En definitiva, la mayoría de estos intangibles de servicio tan importantes para el consumidor como el mismo producto en sí, están en manos del personal de la propia empresa y de aquel en el que se deleguen algunas de las acciones que componen el itinerario normal de la vida de un producto o servicio desde su producción hasta su consumo. Por eso, nos resulta muy normal comprobar que muchos consumidores aducen todavía hoy como motivo principal para no tomar la decisión de cambiar de proveedor, una relación personal (de confianza, amabilidad, sintonía, etc.) con la persona que les suministra el producto o servicio de que se trate. La clave de esta diferenciación está, por así decirlo, en el nivel de formación del personal, en su motivación, en su saber atender y tratar a los clientes. La dirección de personal es, sin lugar a dudas, una de las herramientas más eficaces del marketing actual.

## La imagen como fuente de diferenciación

Por otra parte, cuando hablamos de imagen como el otro aspecto intangible en el que basar la diferenciación de empresas, productos o servicios, no creemos exagerar si decimos que fundamentalmente estamos refiriéndonos a la marca. Es cierto que una imagen, una marca, está compuesta de múltiples y no siempre bien definidos y conocidos elementos, pero también es cierto que todo consumidor tiene en su cabeza la representación de lo que para él es esa marca cuando oye hablar de ella. En esta representación, aparecerán, entre otras cosas, su cúmulo de experiencias personales nacidas de su relación con la marca, así como experiencias de otras personas que se lo hayan comentado, e incluso la connotación cultural y social que, en su ambiente natural, representa esa imagen de marca.

Lo que está claro es que, cuando hablamos de imagen, estamos haciendo referencia a la representación de algo más sustancial que está detrás: imagen de quién (persona), de qué (objeto) es esa representación. Cuando nos refieren el nombre de una persona conocida, enseguida surge en nuestra cabeza la imagen de la misma, la que nosotros tenemos de ella, independientemente de que esta sea muy objetiva (en el sentido de exactitud con la realidad) o muy poco objetiva. De hecho, cuanto más conocemos a una persona, más igualdad deberá existir entre la realidad objetiva de la misma y la imagen que de ella tengamos. Por eso, cuando hablamos de la imagen que los consumidores tienen de productos o servicios, nos estamos refiriendo a sus nombres, esto es, a las marcas de los mismos. Así, la marca es la percepción que tiene el consumidor sobre una realidad que sustenta dicha imagen o nombre, esto es, un producto, un servicio o una empresa como tal.

Uno de los principales objetivos, por tanto, en la gestión del valor de las marcas será conseguir la mayor identificación posible entre la percepción de los consumidores y la realidad objetiva que sustenta dicha percepción. Y esto, dando por hecho que lo que nos interesa como propietarios de dicha marca es dar a



conocer la excelencia de nuestro producto o servicio, pues, en el caso contrario, nos encontraríamos con la gestión inversa: lograr que el consumidor perciba algo que, en realidad, no pertenece a nuestro producto. En este último caso, conforme avance el conocimiento del consumidor sobre la realidad profunda de la marca, generará, antes o después, tremendas decepciones: «Y yo que pensé que este producto o esta gente eran así, y mira luego lo que te encuentras...». Esta es una de las maneras más eficaces de construir pseudovalores que se volverán, en algún momento, contra los gestores de esas marcas.

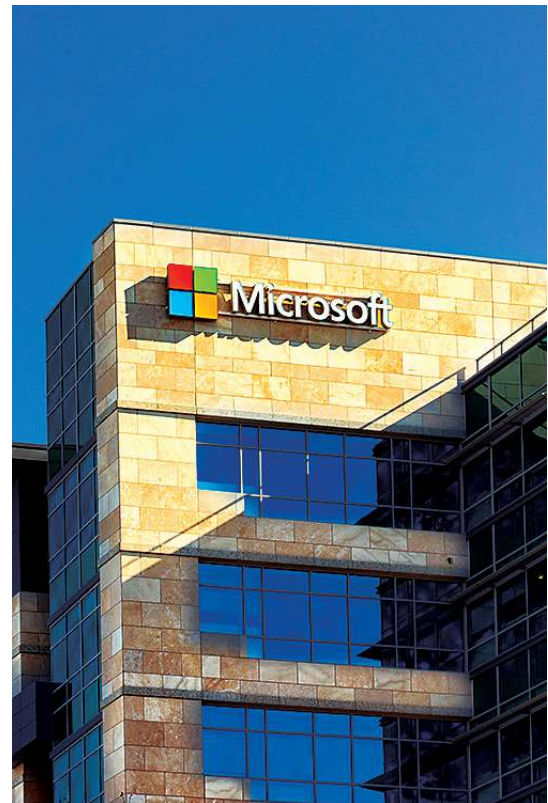
Más tarde hablaremos en detalle sobre esto, pero valga ya lo dicho anteriormente para ponernos en contra de esa creencia bastante extendida de que más vale que hablen de uno, aunque sea mal, a que no hablen. En nuestra opinión, mucho más importante que lograr un alto conocimiento de una marca (aspecto muy importante, por otro lado) es ir alcanzándolo paso a paso con el contenido que se ajuste lo más posible a la realidad objetiva que hay detrás. Y así, antes de pensar en cómo logramos que el mercado conozca nuestra marca, hemos de decidir sobre qué parámetros queremos construir dicho conocimiento, o en otras palabras, cuáles van a ser los valores constitutivos del valor de nuestra marca en el mercado.

## La valoración económica de la marca

La marca, no podemos olvidarlo, como cualquier otro activo, debe validar su valor por el mercado: si este no reconoce tal valor, la realidad es, aunque a veces cueste admitirlo, que no lo tiene. Podemos tener un objeto que nosotros consideremos valiosísimo, pero si no hay nadie que esté dispuesto a pagar por él la cantidad (de lo que sea) en que ciframos dicho valor, este solo será válido, en el mejor de los casos, para nosotros mismos. Y esto puede tener dos causas muy distintas: o porque realmente ese valor no lo percibe nadie más, o porque no hemos sido capaces de dar con la persona o personas que sí lo valorarían en tal medida. La primera causa tiene pocas salidas, mientras que la segunda hace referencia a una gestión ineficaz en cuanto a la investigación y/o comunicación al mercado.

Que las marcas tienen un valor económico es algo reconocido generalmente en cualquier ámbito empresarial e intelectual (véase el *ranking* de valoración de marcas en las páginas siguientes). La manera en que dicho valor debe ser obtenido, a juzgar por los diferentes métodos que se utilizan en la actualidad, parece entrañar algunas dificultades que trataremos de despejar aquí.

Conocer el valor exacto de una marca es muy útil cuando se quiere vender o comprar dicha marca, pero desde un punto de vista de gestión de las empresas, lo realmente interesante es conocer la evolución en el tiempo de dicho valor, y saber qué actuaciones de las empresas lo incrementan y cuáles lo disminuyen. Para esto, no es necesario trabajar con un valor económico (aunque es lo ideal), sino que un índice (obtenido de manera conceptualmente correcta) puede aportar la información necesaria.



## Diferentes métodos de valoración de la marca

Diversos autores y empresas consultoras proponen distintos métodos de valoración de la marca. Los distintos métodos consideran que el valor de la marca es:

- El valor de las acciones de la empresa.
- La diferencia entre el valor de mercado y el valor contable de las acciones de la empresa, *market value added*. Otras empresas cuantifican el valor de la marca como la diferencia entre el valor de mercado y el valor contable ajustado de las acciones, también denominado neto patrimonial ajustado (a esta cantidad se le denomina *goodwill*).
- La diferencia entre el valor de mercado y el valor contable de las acciones de la empresa, menos la capacidad de gestión del equipo directivo (capital intelectual).
- El valor de reposición de la marca:
  - Valor actual de la inversión histórica en marketing y promociones.
  - Estimación de la inversión publicitaria necesaria para conseguir el reconocimiento actual.
- La diferencia entre el valor de la empresa con marca y el de otra empresa análoga que vendiera productos sin marca (genéricos o marcas blancas). Para cuantificar esta diferencia, diversos autores y empresas consultoras proponen distintos métodos:
  - Valor actual del sobreprecio (respecto a una marca blanca) que pagan los clientes de esa marca.
  - Valor actual del volumen extra (respecto a una marca blanca) debido a la marca.
  - La suma de los dos valores anteriores.
  - La suma anterior menos todos los gastos e inversiones diferenciales debidos a la marca. Este método es conceptualmente el más correcto.
  - La diferencia entre los ratios (capitalización/ventas) de la empresa con marca y de la empresa sin marca, multiplicada por las ventas de la empresa. Este método es el utilizado por Damodaran.
  - Beneficio diferencial (entre la empresa con marca y la empresa sin marca) por un múltiplo. Este es el método utilizado por la consultora Interbrand.
- El valor actual del *free cash flow* de la empresa menos los activos utilizados por la rentabilidad exigida. Este método es el utilizado por la empresa Houlihan Valuation Advisors.
- Las opciones de vender a mayor precio y/o mayor volumen, y las opciones de crecer a través de nuevos canales de distribución, nuevos países, nuevos productos, nuevos formatos... debidas a la existencia de la marca.



**Interbrand:** Analizamos aquí este método de valoración, no por ser el único, pero sí por ser seguramente el más conocido.

Según el método utilizado por esta consultora, el *ranking* de las cincuenta marcas más valiosas del mundo en marzo de 2015 era el siguiente:



2015 Rank	Brand Name	Region /Country	Sector	Brand value (\$m)	Change in Brand value
1	Apple	United States	Technology	170,276 \$m	43 %
2	Google	United States	Technology	120,314 \$m	12 %
3	Coca-Cola	United States	Beverages	78,423 \$m	-4 %
4	Microsoft	United States	Technology	67,670 \$m	11 %
5	IBM	United States	Business Services	65,095 \$m	-10 %
6	Toyota	Japan	Automotive	49,048 \$m	16 %
7	Samsung	South Korea	Technology	45,297 \$m	0 %
8	GE	United States	Diversified	42,267 \$m	-7 %
9	McDonald's	United States	Restaurants	39,809 \$m	-6 %
10	Amazon	United States	Retail	37,948 \$m	29 %
11	BMW	Germany	Automotive	37,212 \$m	9 %
12	Mercedes-Benz	Germany	Automotive	36,711 \$m	7 %
13	Disney	United States	Media	36,514 \$m	13 %
14	Intel	United States	Technology	35,415 \$m	4 %
15	Cisco	United States	Technology	29,854 \$m	-3 %
16	Oracle	United States	Technology	27,283 \$m	5 %
17	Nike	United States	Sporting Goods	23,070 \$m	16 %
18	HP	United States	Technology	23,056 \$m	-3 %
19	Honda	Japan	Automotive	22,975 \$m	6 %
20	Louis Vuitton	France	Luxury	22,250 \$m	-1 %
21	H&M	Sweden	Apparel	22,222 \$m	5 %
22	Gillette	United States	FMCG	22,218 \$m	-3 %
23	Facebook	United States	Technology	22,029 \$m	54 %
24	Pepsi	United States	Beverages	19,622 \$m	3 %
25	American Express	United States	Financial Services	18,922 \$m	-3 %
26	SAP	Germany	Technology	18,768 \$m	8 %
27	IKEA	Sweden	Retail	16,541 \$m	4 %
28	Pampers	United States	FMCG	15,267 \$m	8 %
29	UPS	United States	Transportation	14,723 \$m	2 %
30	Zara	Spain	Apparel	14,031 \$m	16 %
31	Budweiser	United States	Alcohol	13,943 \$m	7 %
32	eBay	United States	Retail	13,940 \$m	-3 %
33	J.P. Morgan	United States	Financial Services	13,749 \$m	10 %
34	Kellogg's	United States	FMCG	12,637 \$m	-6 %
35	Volkswagen	Germany	Automotive	12,545 \$m	-9 %
36	Nescafé	Switzerland	Beverages	12,257 \$m	7 %
37	HSBC	United Kingdom	Financial Services	11,656 \$m	-11 %
38	Ford	United States	Automotive	11,578 \$m	6 %
39	Hyundai	South Korea	Automotive	11,293 \$m	8 %
40	Canon	Japan	Electronics	11,278 \$m	-4 %
41	Hermès	France	Luxury	10,944 \$m	22 %
42	Accenture	United States	Business Services	10,800 \$m	9 %
43	L'Oréal	France	FMCG	10,798 \$m	6 %
44	Audi	Germany	Automotive	10,328 \$m	5 %
45	Citi	United States	Financial Services	9,784 \$m	12 %
46	Goldman Sachs	United States	Financial Services	9,526 \$m	9 %
47	Philips	Netherlands	Electronics	9,400 \$m	-8 %
48	AXA	France	Financial Services	9,254 \$m	14 %
49	Nissan	Japan	Automotive	9,082 \$m	19 %
50	Gucci	Italy	Luxury	8,882 \$m	-14 %

## Descripción del método de valoración de Interbrand

Interbrand valora la marca multiplicando el beneficio diferencial de la marca por un múltiplo. Este múltiplo se establece cuantificando los valores que, según Interbrand, determinan la fortaleza de la marca. La siguiente tabla incluye un ejemplo en el que se detallan los pasos que sigue el método de Interbrand para calcular el beneficio diferencial de la marca.

(millones de dólares)	Año 2	Año 1	Año 0	Previsión año +1
Beneficio antes de intereses e impuestos (EBIT)	820	920	824	900
EBIT de la marca blanca	300	320	340	360
EBIT diferencial de la marca	520	600	484	540
Factor compensador de la inflación	1,10	1,05	1,00	
Valor actual del EBIT diferencial de la marca	572	630	484	
Factor de ponderación	1	2	3	
<b>EBIT diferencial ponderado de la marca</b>			<b>547</b>	
Provisión por reducción futura del EBIT			-	
Remuneración de los recursos			-162	
<b>Beneficio diferencial de la marca antes de impuestos</b>			<b>385</b>	
Impuestos			135	
<b>Beneficio diferencial de la marca</b>			<b>250</b>	

Suele partir de una media<sup>1</sup> ponderada del beneficio histórico antes de intereses e impuestos (EBIT) de los últimos tres años diferencial (restando el EBIT correspondiente a un producto genérico, sin marca o marca blanca)<sup>2</sup> y eliminando el EBIT de las actividades que no sean resultado de la identidad de la marca. Cuando la media ponderada de los EBIT históricos es superior a la previsión del EBIT de la marca para los años futuros, se realiza una provisión para reflejar esta reducción. Para llegar al beneficio diferencial de la marca, se deduce la remuneración de los recursos y los impuestos.

1. EN MUCHOS CASOS SE APLICA UNA PONDERACIÓN SIMPLE DE TRES VECES PARA EL AÑO ACTUAL, DOS PARA EL AÑO ANTERIOR Y UNA PARA EL ANTERIOR A ESTE. TAMBIÉN SE AJUSTAN LOS EBIT HISTÓRICOS POR LA INFLACIÓN.

2. PARA CUANTIFICAR EL EBIT RELATIVO AL PRODUCTO SIN MARCA, INTERBRAND RECOMIENDA TENER EN CUENTA QUE:

- UN PRODUCTO SIN MARCA GENERALMENTE NO TIENE NI EL VOLUMEN NI LA ESTABILIDAD DE LA DEMANDA DE UN PRODUCTO CON MARCA.
- LA MARCA PROPORCIONA ECONOMÍAS DE ESCALA GRACIAS AL MAYOR VOLUMEN DE PRODUCCIÓN Y A LA ESTABILIDAD DE LA DEMANDA.
- UN PRODUCTO CON MARCA SE PUEDE VENDER A UN PRECIO SUPERIOR AL DE UN PRODUCTO EQUIVALENTE SIN MARCA.

Para calcular el múltiplo que se debe aplicar al beneficio diferencial de la marca, Interbrand calcula la «fortaleza de la marca», que es una ponderación de siete factores, que son:

1. Liderazgo. Una marca líder es más estable y tiene más valor que otra marca con una cuota de mercado menor, porque el liderazgo proporciona influencia en el mercado, poder para establecer precios, dominio en la distribución, mayor resistencia a los competidores, etc.
2. Estabilidad. Obtienen altas puntuaciones en este factor las marcas establecidas hace tiempo, que cuentan con la lealtad de los consumidores.
3. Mercado. Una marca en un mercado estable y creciente con altas barreras de entrada, puntuará muy alto.
4. Internacionalidad. Marcas que operan en mercados internacionales tienen más valor que marcas regionales o nacionales. Por otra parte, todas las marcas no son capaces de atravesar las barreras culturales y nacionales.
5. Tendencia. La tendencia de una marca a mantenerse actualizada y relevante para el consumidor incrementa su valor.
6. Apoyo. Marcas que han recibido inversiones y apoyo deben considerarse más valiosas que aquellas que no lo han recibido. Se tiene en cuenta la cantidad gastada y la calidad de este apoyo.
7. Protección. La robustez y amplitud de la protección de la marca («monopolio legal») es su factor crítico en su valoración.



La siguiente tabla contiene un ejemplo de cómo se puntúan cuatro marcas pertenecientes a mercados distintos<sup>3</sup>.

<b>Marca A.</b>	Marca internacional en el sector de artículos de baño, fundada hace muchos años. La marca fue y es la número uno o la número dos en función de los países.
<b>Marca B.</b>	Marca nacional líder en el sector de la alimentación. Opera en un mercado tradicional y estable, pero en el que los gustos están cambiando desde los productos tradicionales hacia otros de comida preparada o de fácil preparación. La marca tiene limitadas sus ventas para la exportación, y la protección legal se basa en el derecho legal común más que en fuertes derechos de registro.
<b>Marca C.</b>	Marca nacional de bebidas secundaria, pero con buenas posibilidades de crecimiento, que fue lanzada hace cinco años. El mercado es muy dinámico y creciente. La marca ha sido fuertemente apoyada, pero todavía es pronto para que esta actuación tenga resultados visibles. La marca no tiene casi problemas de registro en su país de origen. La marca está siendo desarrollada para alcanzar un posicionamiento internacional.
<b>Marca D.</b>	Marca regional minoritaria pero estable, que opera en un mercado fragmentado, pero asimismo estable.

<b>Factores de fortaleza</b>	<b>Puntuación máxima</b>	<b>Marca A</b>	<b>Marca B</b>	<b>Marca C</b>	<b>Marca D</b>
Liderazgo	25	19	19	10	7
Estabilidad	15	12	9	7	11
Mercado	10	7	6	8	6
Internacionalidad	25	18	5	2	0
Tendencia	10	7	5	7	6
Apoyo	10	8	7	8	5
Protección	5	5	3	4	3
<b>Fortaleza de la marca</b>	<b>100</b>	<b>76</b>	<b>54</b>	<b>46</b>	<b>38</b>

3. PARA PUNTUAR CADA FACTOR DE FORTALEZA SE REQUIERE UN METICULOSO ESTUDIO DE LA MARCA, DE SU POSICIONAMIENTO EN LOS MERCADOS EN LOS QUE OPERA, DE LAS ACTIVIDADES REALIZADAS EN EL PASADO, DE LOS PLANES FUTUROS, DE LOS RIESGOS DE LA MARCA, ETC. SE EXAMINA EL EMPAQUETADO Y LOS ANUNCIOS EN TELEVISIÓN Y PRENSA, ADEMÁS DE REALIZAR VISITAS DE INSPECCIÓN A LOS MAYORISTAS Y MINORISTAS.

Tal como muestra la Figura 1, la fortaleza de la marca se traduce en un múltiplo, según una curva con forma de S. La magnitud máxima del múltiplo se fija, principalmente, a partir del PER del mercado<sup>4</sup>. El múltiplo máximo varía de un sector a otro, y también a lo largo del tiempo. En el ejemplo siguiente, el múltiplo máximo es 20. En los cuatro casos suponemos que el beneficio diferencial de la marca es 250 millones de dólares.

	Marca A	Marca B	Marca C	Marca D
Fortaleza de la marca	76	54	46	38
Múltiplo	17,1	11,3	8,8	6,3
Beneficio de la marca (millones de dólares)	250	250	250	250
Valor de la marca (millones de dólares)	4.275	2.825	2.200	1.575

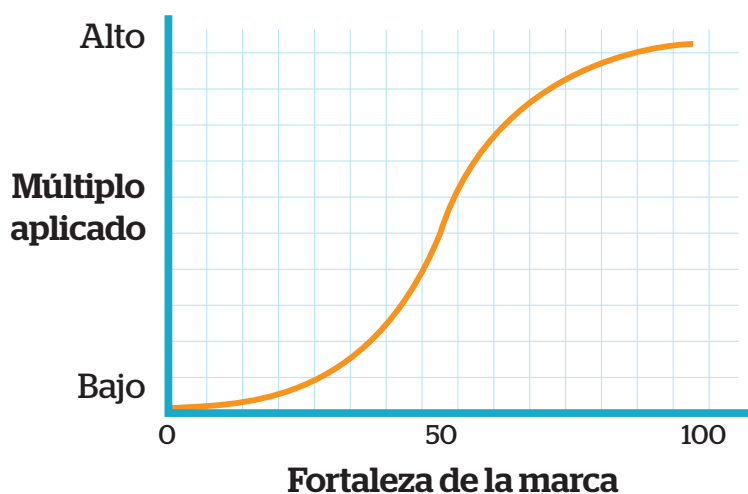


FIGURA 1

4. INTERBRAND HACE UNA AFIRMACIÓN MÁS QUE OPINABLE: «EL MÚLTIPLO MÁS ALTO EN LA ESCALA DE FORTALEZA DE LA MARCA DEBERÍA SER CLARAMENTE MAYOR QUE LA MEDIA DEL PER DEL SECTOR EN EL QUE LA EMPRESA OPERA».



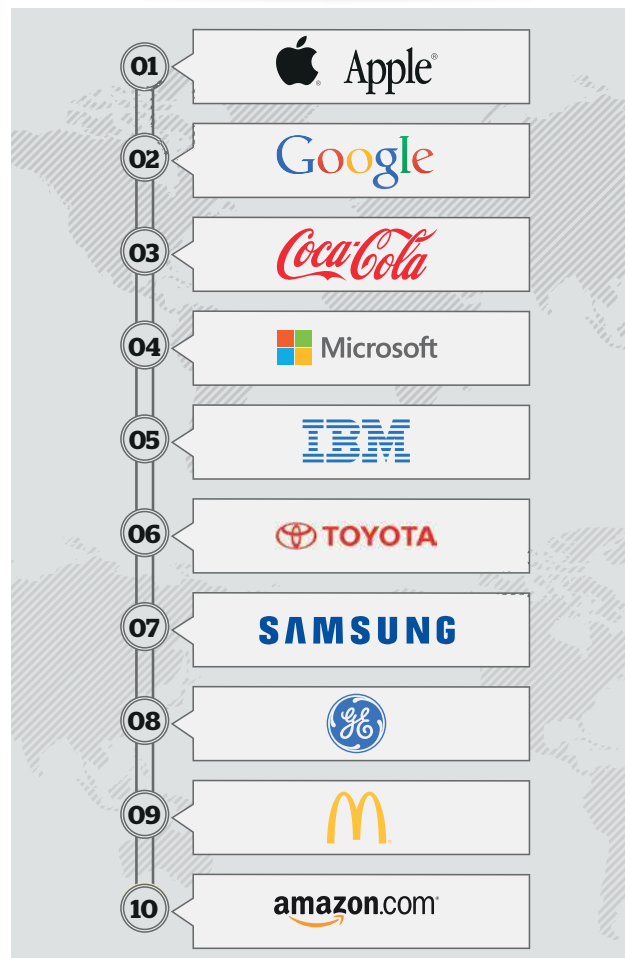
## Comentario al método de Interbrand

La cuantificación del beneficio diferencial de la marca (fundamentalmente, por la estimación del EBIT de la marca blanca), de la fortaleza de la marca y del múltiplo, son muy subjetivas. Por otro lado, marcas como Coca-Cola o Pepsi-Cola, no son igualmente fuertes en todos los mercados, ni en todos los productos. Pepsi, por ejemplo, tiene cuotas de mercado que van desde el 1 % hasta 100 %, dependiendo de los países.

La valoración de cualquier marca por este método nos parece muy subjetiva, no solo por los parámetros utilizados, sino también por la propia metodología.

Sin embargo, el análisis de los factores de fortaleza para cada marca/región geográfica/formato, permite realizar comparaciones, y puede proporcionar a los directivos pautas para identificar los principales *value drivers* de la marca y de la empresa, aumentar la fortaleza de la marca y, por tanto, su valor.

### Las 10 marcas mas importantes







Nesquik  
CALCIUM + VITAMIN D

MILK  
Целый фрукт  
Nestlé

Milky Way  
26 г  
кал 17  
3%  
Молоко вдвойне вкусней

С МОЛОЧНЫМ ШОКОЛАДОМ

M&M'S

M&M'S® С МОЛОЧНЫМ ШОКОЛАДОМ





# Extensión de la marca

Juan Manuel de Toro

ceremonial • valioso • fantasía  
justicia • misterioso • nobleza  
regio • realeza • sofisticado • e  
piritual • ceremonial • valioso  
fantasía • justicia • misterioso  
nobleza • regio • realeza • sof

# Extensión de la marca

¿Para qué queremos tener marcas fuertes? Ya hemos comentado en otros capítulos que, en los mercados actuales, es muy difícil mantener una diferenciación de la oferta sustentada exclusivamente en atributos tangibles de los productos: la feroz y cada vez más global competencia, el fácil acceso a los avances tecnológicos y, por tanto, la cada vez más rápida respuesta a las innovaciones por parte de los competidores, han propiciado la necesidad de buscar fuentes de diferenciación de la oferta en aspectos más difícilmente imitables por los competidores y, dentro de estos, la imagen y la marca son de los más importantes.

Sin embargo, si bien es cierto que lo anterior da razón de ser al inmenso desarrollo del valor de las marcas en la actualidad, no lo es menos que el poseer marcas de valor posibilita también una serie de decisiones estratégicas que serían impensables si no se contase con dichos activos.

Nos estamos refiriendo, por ejemplo, a la decisión de incorporar nuevos productos bajo el amparo de la marca ya existente, o la de lanzar otras versiones de la misma marca, pero a precios sensiblemente diferentes, o a aprovechar la marca ya creada para introducirse en nuevos canales de distribución, etc. La motivación principal, en definitiva, es hacer crecer el negocio buscando áreas de necesidades no cubiertas para el cliente, que proporcionen ventas y beneficios adicionales. Pero otras razones para la extensión de marca también podrían ser aumentar la visibilidad y la imagen de la marca actual, o impedir la entrada de una marca competidora en el mercado, etc. Por otra parte, la alternativa de crear marcas nuevas siempre conlleva una serie de riesgos, aparte de unas inversiones cada día más cuantiosas.

Partimos del hecho de que cualquier decisión de las que vamos a ver a continuación sería impensable si no contásemos con una marca con el suficiente valor o fortaleza. De hecho, una primera cuestión que se suele plantear cuando se posee una marca de una cierta entidad es si extendemos su nombre a nuevos productos. Bueno, quizás antes se planteó, aunque seguramente con menos dudas, si ampliar la marca a nuevas versiones del mismo producto, lo que se suele denominar extensión de la línea de producto y que, normalmente, consiste en el desarrollo de nuevos sabores, nuevos formatos, nuevos tamaños, etc. En el caso de la extensión de la marca a nuevos productos, estaríamos hablando de lanzar, por ejemplo, una empresa de seguros bajo la denominación Carrefour, o una línea de ropa bajo la denominación Porsche. Esta extensión de marca la podemos denominar extensión horizontal, para distinguirla de la vertical, la cual consiste en ampliar la gama de productos con marca, bien en un segmento de precio superior (extensión de marca vertical hacia arriba), bien en un segmento de precio inferior (extensión de marca vertical hacia abajo). A su vez, y con posibilidad de cruzarse con las dos anteriores, también podría considerarse el caso de extender una marca a nuevos segmentos de mercado: por ejemplo, la marca de champú Suave, que inició su vida posicionada como marca para amas de casa jóvenes, lanzó, con posterioridad, una línea entera para hombres, y otra para niños. Y, por último, también puede plantearse la posibilidad de extender la marca a nuevos canales de distribución, cuestión muy habitual en los últimos años al abrirse por necesidad casi todas las marcas al nuevo canal Internet, pero que también se puede plantear en canales tradicionales, como por ejemplo, la decisión de introducir una marca que ya se considera muy madura y difícilmente recuperable a un canal de descuento. Pero verdaderamente, en este último caso, estaríamos hablando más propiamente de ampliación en la cobertura de la distribución que de una verdadera extensión de marca.

No debemos olvidar, sin embargo, que, a veces, las asociaciones con la identidad o esencia de la marca pueden debilitarse si la marca se extiende en demasía. Dichas asociaciones pueden difuminarse cuando se expande el mercado o se abarcan puntos de venta o clientes de menor prestigio.

Todas las posibilidades de extensión de marca que hemos citado anteriormente las podemos representar en la Figura 1, en donde, además, se resumen las ventajas y también los inconvenientes de cada una de estas decisiones.



**FIGURA 1**  
POSIBLES EXTENSIONES DE MARCA<sup>1</sup>

Y, como recomienda K. L. Keller<sup>2</sup>, de igual forma que con una nueva, para crear valor en una extensión de marca, hay que elegir correctamente sus elementos y diseñar un programa de marketing adecuado para lanzar dicha extensión.

1. ESTA FIGURA ES ORIGINAL DE LOS PROFESORES F. IÑIESTA Y J. M. DE TORO.

2. KELLER, KEVIN LANE, «STRATEGIC BRAND MANAGEMENT: BUILDING, MEASURING AND MANAGING BRAND EQUITY», 1998.



## Extensión de marca por línea de producto

Es la extensión más fácil de todas las posibles, y quizá sea así porque es, por decirlo de alguna manera, muy natural: se mantiene la esencia (el producto principal) y se aprovecha su potencial para ampliarlo en más referencias en el mercado: nuevos tamaños (el Colacao individual o «que se lleva»; la Nivea familiar, etc.), nuevas versiones (yogur líquido de Danone), nuevos sabores (el Aquarius cola), nuevos usos (Nivea para la cara).

Generalmente, estas extensiones de línea se dirigen, de manera prioritaria, a los consumidores actuales de la marca, pero también hay ocasiones en que se busca ampliar dicha base de usuarios; así, por ejemplo, el objetivo de lanzar un nuevo formato tipo familiar podría ser el de atraer al segmento de familias numerosas a la marca, las cuales, con el formato tradicional, no se sentían suficientemente atraídas. O por ejemplo, en el caso del yogur líquido, el principal objetivo de dicho lanzamiento fue captar al segmento joven, el cual no era un consumidor del producto tradicional (en vaso y cucharilla).

Otra ventaja añadida de estas extensiones de línea puede ser la de dotar a la marca de una mayor variedad, y demostrar su energía y juventud, así como manifestar también una cierta capacidad de innovación si dichas extensiones se realizan con relativa frecuencia y consistencia.

Los problemas, sin embargo, pueden provenir por excederse en las ampliaciones y drenar poco a poco la rentabilidad del producto total, pues los costes de manejar varias referencias no son comparables con los de la gestión de una sola o de unas pocas. También existe el riesgo de que se produzca cierta confusión entre los clientes ante tantas opciones creadas por las extensiones de línea, quedando reducido el impacto y notoriedad de la marca.

A la hora de plantearse una posible extensión de la marca, será necesario, pues, preguntarse: ¿cuántas extensiones son las apropiadas?, ¿cuántas son excesivas?, el margen marginal, ¿soporta el coste marginal?, ¿cuál es la amplitud adecuada de la línea de producto?, ¿comprenden los clientes las distintas opciones creadas por las extensiones?, ¿pueden encontrar fácilmente su preferida?, ¿cuentan con información clara y completa?, la nueva extensión, ¿aporta valor añadido a los consumidores?

## Extensión de marca horizontal o a nuevos productos

Esta decisión requiere de un análisis mucho más detallado que la anterior. Llevar la marca a un producto distinto del que la sustentó inicialmente tiene el riesgo de despersonalizar la marca, de dañar su identidad, que, como ya hemos comentado, es la esencia de su fortaleza. Este riesgo se percibe claramente cuando se trata de productos muy opuestos entre sí: por ejemplo, a nadie se le ocurriría lanzar al mercado una crema hidratante para la piel de los bebés con la marca «tres en uno». Sin embargo, este mismo problema se plantea en extensiones no tan radicalmente opuestas y, por ello, es mucho más difícil percatarse de dicho riesgo en un primer momento. También puede ser que las posibilidades de extensión se vean limitadas si la marca tiene asociaciones fuertemente vinculadas a una categoría de producto (como por ejemplo, la marca Kleenex). Por el contrario, cuanto más se sustente el valor de una marca en asociaciones más abstractas, como la personalidad de la marca o los beneficios autoexpresivos, mayor será el potencial de extensión (sería el caso de Pierre Cardin en el sector de la moda).

En este tipo de extensión, las ventajas provienen de la compra del nuevo producto por parte de los consumidores actuales de la marca (estaríamos lanzando nuevos productos dirigidos al mismo segmento o segmentos de mercado donde ya estaba posicionada la marca: así, por ejemplo, la marca Wilson aprovecha su imagen en raquetas de tenis para lanzar también pelotas, pantalones o camisetas de tenis para sus consumidores actuales); o de adquisición de nuevos usuarios (en este caso, se lanzarían los nuevos productos a segmentos diferentes del mercado: las gafas de sol Porsche no se dirigen solo a los consumidores de automóviles Porsche, lógicamente).



Si se mantiene el mismo segmento o segmentos de mercado, la extensión de marca horizontal parece que aprovecha más naturalmente su fortaleza, pues, como ya hemos dicho muchas veces, esta fortaleza reside, a fin de cuentas, en los usuarios de la misma; aunque también es cierto que los no usuarios actuales, y que pueden llegar a serlo en un futuro, tienen o pueden tener una imagen determinada de la misma. Pero, en coherencia con lo dicho al principio sobre las extensiones de marca, estas encuentran su lógica natural en aprovechar su fortaleza en los clientes actuales, pues son estos los que mejor conocen la marca y sus atributos, siendo más fácil para ellos aceptar el nuevo producto al ser menor su riesgo percibido.

Desde el punto de vista de los costes, podríamos considerar como ventajas la reducción de los mismos en programas de extensión de marca frente a lanzamientos de nuevos productos con nuevas marcas (las extensiones de marcas con éxito gastan menos en publicidad que los lanzamientos con un nuevo nombre), y la posibilidad de lograr economías de escala en los envases y etiquetados.

La extensión de la marca en nuevos productos para los mismos clientes tiene el límite de la capacidad y voluntad de estos últimos en asumir más y más productos nuevos: si la relación entre estos productos es estrecha o complementaria, el consumidor verá el hecho de la extensión como muy natural (raquetas y pelotas de tenis, por ejemplo); cuanto más dispares se vuelvan los productos, más riesgos existen de que se produzca el rechazo del consumidor, pues más difícil será mantener la identidad de la marca (sus atributos y caracteres) en productos muy diferentes (gafas y automóviles, o bolígrafos y tablas de surf), con el temor añadido de que esto no solo provoque el rechazo del nuevo producto, sino que, además, dañe la imagen de la marca en su conjunto. Por ello, en este último caso, el análisis previo a la decisión debe realizarse con mucha profundidad y detenimiento, sin asumir riesgos desproporcionados. Pero, por otra parte, eso no quiere decir ni mucho menos que no se pueda hacer, y hacerlo muy bien además, como lo demuestran multiplicidad de casos en el mercado. Incluso en casos tan extremos como fue el lanzamiento por parte de Danone de un helado, producto que, *a priori*, es lo más opuesto a los rasgos más característicos y definitorios de esta marca: Danone es ante el mercado una marca «fresca» y «natural», todo lo opuesto en principio a un producto helado (o congelado). Pues bien, al final se decidió su lanzamiento en Estados Unidos y fue un gran éxito de ventas, que, además, no perjudicó en nada la percepción de la marca como fresca y natural.

La investigación de clientes puede ser muy útil para saber hacia dónde extender la marca sin asumir demasiados riesgos: se trata de averiguar si existen necesidades no satisfechas, qué clima competitivo hay... En caso de contar con los recursos económicos y de tiempo necesarios, sería ideal incluso comprobar el concepto de la extensión.

Por lo que respecta a las desventajas de las extensiones de marca, y de acuerdo con lo que expone K. L. Keller en la obra ya citada, se pueden incluir las siguientes:

- Es posible que surja cierta confusión o frustración entre los consumidores: estos pueden preferir las versiones del producto que ya conocen, las «auténticas» o de múltiple uso frente a nuevas versiones desconocidas o más especializadas. Además, muchos detallistas no tienen suficiente espacio para exponer todos los nuevos productos y marcas que continuamente se introducen, por lo que algunos consumidores pueden quedar decepcionados al no encontrar una extensión de marca anunciada.
- Posible resistencia del detallista. Como ya hemos apuntado, a veces, es materialmente imposible para un supermercado, por ejemplo, ofrecer todas las variedades que hay de todas las distintas marcas existentes en una categoría de producto.
- Posible fracaso, dañando, como consecuencia, la imagen de la marca madre: este fue el caso de Cadbury, cuya imagen de chocolates y bombones de calidad se debilitó al introducirse en los mercados del puré de patatas, de la leche en polvo, de las sopas y de las bebidas.
- Posible éxito, pero canibalizando las ventas de la marca madre: así, algunas ventas de Coca-Cola Light procedieron de los consumidores habituales de Coca-Cola. Sin embargo, sin la introducción de esa extensión, algunos consumidores de Coca-Cola podrían haberse cambiado a los productos competidores de Pepsi u otras marcas de refrescos. La canibalización, además, puede ser mucho menor si la extensión va dirigida a un segmento diferenciado. También, para reducir el riesgo de la marca principal, una extensión puede desarrollarse a través de una submarca o marca respaldada.

- Riesgo de que se diluya el significado de marca: esto puede ocurrir, sobre todo, con marcas de alta calidad o prestigio (el cocodrilo de Lacoste, por ejemplo, se utilizó excesivamente en determinado momento, llegando a perder algo de su atractivo).
- Se puede perder la oportunidad de desarrollar una nueva marca: por ejemplo, Levi's, en un momento determinado, introdujo la marca de pantalones Dockers, marca que, con el tiempo, ha logrado también un gran éxito.

Además de estas desventajas, lógicamente, si la marca sufriera alguna crisis, en la medida en que su nombre sea utilizado en muchos productos, el daño tendría mayor alcance.

Acabamos este apartado señalando que, frente a la estrategia de extensiones de marca, estaría el caso de importantes marcas, como Procter & Gamble, que han evitado introducir ningún producto nuevo con el nombre de una marca ya existente. Y otra estrategia también utilizada por algunas compañías (como Nike y Purina) es el llamado «oportunismo estratégico», que implica crear extensiones de línea con la idea de que tengan una vida limitada y, a continuación, ser eliminadas.

## Extensión de marca a nuevos segmentos de mercado

Esta es la ampliación de la marca a nuevos consumidores, como, por ejemplo, una línea de ropa de hombre ampliarla también para niños o mujeres; o un producto posicionado para gente joven que amplía su espectro a la tercera edad, o lanzar un producto más allá de sus fronteras locales, regionales o nacionales. En este caso, el producto se mantendría prácticamente igual (salvo las necesarias e imprescindibles adaptaciones; si, por ejemplo, se trata de la extensión de un producto para hombres al segmento de niños), y lo que se busca es atraer a nuevos segmentos de usuarios.

Aquí radica precisamente el problema con el que se enfrenta actualmente el sector de la prensa escrita de pago en el mundo entero, y que todavía no ha podido resolver: ¿Qué hacer para atraer a mi marca a un segmento tan importante como el de los jóvenes? Es cierto que este problema hace referencia, no tanto a una marca determinada, como al producto en sí mismo considerado: el diario tradicional; pero también es cierto que si alguna cabecera en particular tomase la decisión de adaptar el producto a las necesidades y deseos concretos de ese segmento, quizá se encontraría con una respuesta muy positiva por parte del mismo. ¿Cuál es entonces el riesgo o el problema? Pues que esa modificación o adaptación del producto pudiese provocar el rechazo por parte de los clientes actuales, con lo que hemos vestido un santo para desvestir a otro. Mejor sería en este caso lanzar el producto modificado con otra marca distinta...; bien, pero entonces ya no estaríamos hablando de una extensión de la marca a un nuevo segmento del mercado. En definitiva, hemos tratado de poner de manifiesto con el ejemplo de los diarios el principal problema que surge en este tipo de decisiones, y que, en muchas ocasiones, se resuelve lanzando una segunda marca junto a una modificación más o menos sustancial del producto inicial.

Atraer a un nuevo segmento de mercado puede ser, pues, difícil. Un ejemplo, sin embargo, de una extensión de mercado bien gestionada es el caso de Mercedes-Benz y su modelo Clase A. La empresa analizó muy a fondo el segmento de compradores de sublujo, y al lanzar este nuevo modelo aportó juventud a toda la línea.



## Extensión vertical de la marca, hacia arriba o hacia abajo

Es una de las extensiones más complejas y difíciles que existen, pues las ventajas son muy notorias en el corto plazo (sobre todo en el caso de la extensión hacia abajo), pero los riesgos son también muy grandes, aunque menos evidentes, en el largo plazo.

El capital de marca se fundamenta principalmente en el valor e imagen percibido, y un movimiento vertical (hacia arriba o hacia abajo) puede distorsionar fácilmente esa percepción. Pero hay excepciones, como siempre.

- «La extensión a un mercado de precio inferior» ofrece la oportunidad de un mayor volumen de venta, de mayores economías de escala y una protección frente a marcas blancas y de bajo precio. El verdadero riesgo es que al asociar la marca a una oferta de nivel inferior se pierda el rango como marca de precio alto, es decir, que los consumidores de siempre, bien dejen de comprar la marca por asumir que ya no es exclusiva como antes (ahora cualquiera la tiene), o en el mejor de los casos, se pasen al producto nuevo de precio más bajo, lo cual sería una canibalización no rentable. Esto es precisamente lo que ha ocurrido con Iberia cuando lanzó Iberia Express a un precio inferior.
- Para evitar el riesgo anterior, surge la idea de lanzar una nueva marca. Pero, aparte de que ya no sería un caso de extensión de marca:
  - Crear una nueva marca resulta hoy día muy costoso, pues lo es lograr que sea conocida con el posicionamiento diferencial adecuado, y conseguir desarrollar una base de clientes.
  - Genera mucha reticencia por parte de la distribución al no tener asegurada la rotación de esa nueva marca, lo cual, cuando menos, incrementará los costes de introducción del nuevo producto.
  - Es muy difícil lograr que no se la identifique con la otra marca, pues habría que establecer una estructura de ventas distinta, una distribución distinta, una gestión de la marca distinta, etc.

Si no es buena opción crear y lanzar una nueva marca, otra alternativa posible es estudiar la forma de aprovechar el poder de la marca actual para reposicionarla en un nuevo mercado, esto es (lo que estamos viendo), bajar su precio hasta sacarla del segmento anterior. Los riesgos son claros:

- Recorte salvaje de la rentabilidad.
- Fuerza a la competencia a bajar sus precios (posible inicio de guerra de precios).
- Daño a la imagen de marca: el precio se convierte en la principal variable de decisión para el consumidor, pues deja de percibir diferenciaciones en las marcas por otras variables.
- Si se decide bajar precio, es imprescindible explicar con lógica las razones de dicho recorte y convencer al mercado de que tal recorte no implica una rebaja en la calidad del producto (EDLP de P&G, *Every day low price*, o precio bajo cada día).

En cualquier caso, se ha de tener muy presente que gestionar una marca en base al precio es una estrategia muy diferente a gestionarla en función de su calidad o imagen. La marca de precio supone una gestión dirigida a crear ventajas de costes (logística, producción, venta y servicio), y una reducción del apoyo comercial a la marca. Por el contrario, la marca de calidad exige crear valor y elementos de diferenciación: el consumidor paga lo justo por lo que se le ofrece (Tide de P&G). Por tanto, si la mayoría de los clientes paga un sobreprecio por la marca, no tiene sentido ni ventaja alguna descender hacia niveles inferiores para captar más clientes. Simplemente, no son mis clientes; tan solo intercambiaré unos por otros... Entonces, surge la alternativa de usar una submarca.

¿Qué es una submarca? Ya hemos dicho que se trata de una marca con nombre propio que utiliza el nombre de la marca matriz en algún sentido, con el fin de apuntalar su capital de marca. En mercados de bajo precio, se utilizan con gran frecuencia para diferenciar los productos de la submarca de los de la marca principal, si

bien, al mismo tiempo, utiliza el capital de esta última para influir sobre los consumidores. En definitiva, lo que se pretende es mantener la credibilidad de la marca matriz con independencia del éxito o fracaso de la submarca, y a la vez, evitar el canibalismo de la principal (se trata más bien, en nuestra opinión, de minimizar ese más que posible efecto). Ver también el capítulo de «La evolución de las marcas y su arquitectura».

Hay tres alternativas en la gestión de submarcas:

- La principal actúa como respaldo de la submarca, proporcionando seguridad y confianza a los consumidores (segadora Sabre de John Deere). Se suele utilizar el «by...» o bien un pequeño logo de la marca madre en el envase del producto. Para evitar confusión en el mercado, exigen una gestión por separado.
- Las dos son coinductoras (igual influencia en la decisión de compra): por ejemplo, Gillette-Good News para hojas desechables, o Dodot Básico.
- La matriz es inductora y la submarca actúa como mera descriptora del producto (ligera variación sobre el producto o servicio anterior). Se trata de una decisión, en general, muy arriesgada. Como caso de éxito, se suele citar el Mercedes clase C: la que induce al consumidor a comprar el coche no es la submarca, sino la marca principal (Mercedes) que, como hemos dicho, actúa como inductora.

La decisión de lanzar una submarca impone definir con total claridad y coherencia su estrategia por anticipado, pues los riesgos de contaminación arriba son, en cualquier caso, muy altos.

- «La extensión a un mercado de precio superior». La oportunidad de este tipo de decisión es principalmente obtener márgenes superiores a los del mercado actual. Pero es muy excepcional el caso de marcas de nivel inferior que se hayan convertido en marcas de nivel superior. Y la principal dificultad estriba en lograr la suficiente credibilidad por parte del nuevo segmento (es muy conocido, en este sentido, el fracaso de Holiday Inn's Crowne Plaza.) Para generar la credibilidad necesaria, más que una extensión verdadera, lo que se suele plantear es adquirir una marca de dicho segmento (es el caso de Toyota con la marca Lexus) o lanzar una nueva. Pero, en este último caso, se requiere:
  - Un posicionamiento netamente distinto de la nueva marca.
  - La existencia de un cierto mercado potencial, sensible a ese diferencial y dispuesto a pagar por él.
  - Destinar los recursos necesarios para evitar la confusión en la distribución y en el consumidor final en relación a la actual (gestión diferente, venta diferente, distribución diferente, comunicación diferente...).

Otra alternativa posible, como ya vimos en el caso opuesto, es utilizar submarcas: la pregunta clave, en este caso, es, como siempre: ¿conseguirá atraer la nueva marca a los clientes que compran productos de alta gama? Cuanto más alto sea el salto, más difícil será tener éxito.

El funcionamiento de las submarcas es igual al visto anteriormente:

- Respaldo: la submarca establece su propia identidad.
- Coinductores: igual influencia en la decisión de compra (Black & Decker Quantum).
- Inductor-descriptor: suelen ser los más utilizados y con bastante éxito, por ejemplo: edición especial, *gold*, platino, *gourmet*, reserva, producción limitada... La nueva marca que ha entrado en el nivel superior es como la principal (inductora), pero palpablemente mejor.

En este caso, la verdadera cuestión es: ¿cuál es la amplitud que puede abarcar una marca? En general, podemos decir que es muy raro que una marca pueda extenderse con éxito por todo el mercado (¿es Sony una excepción a la regla?), salvo que los distintos mercados estén muy separados en cuanto a comunicación o distribución (raramente lo están). Lo más importante es conocer y saber respetar los límites que impone el posicionamiento de la marca en el mercado y su percepción por el consumidor final. Forzarlos demasiado suele conducir al fracaso.









# D

# Decisiones de precio

Julián Villanueva  
José Antonio Segarra  
Icía Ferrer

apreciado • delicado • femenino  
floral • amable • agradecimiento  
inocencia • romántico • suavidad  
tranquilidad • apreciado • delicado  
femenino • floral • amable • agradecimiento  
decimiento • inocencia • romántico

# Decisiones de precio

## Introducción

El diseño de una política de precios es especialmente complejo. La empresa puede decidir entre distintas estrategias de fijación de precios, pero siempre debe tener claro que un precio es la expresión de un valor. Este valor depende de varios factores, como la calidad percibida de un producto o la imagen de marca, entre otros. La empresa también debe estudiar su estructura de costes, ya que un precio menor a estos repercutiría en pérdidas económicas. Además, habrá que estudiar el comportamiento de los competidores y tener en cuenta la legislación vigente.

En este capítulo, explicamos cada uno de los factores que influyen en la política de precios, así como el proceso de fijación de los mismos.

## El techo mínimo

Un criterio a tener en consideración al determinar el precio de un producto o servicio es su coste. Normalmente, se utiliza para determinar el techo mínimo del precio, exigiendo un análisis de la estructura y el comportamiento de costes de la empresa.

### Tipos de costes

Es posible distinguir los siguientes tipos de costes:

**Costes fijos.** Un coste es fijo si no varía con el nivel de actividad de la empresa. Por lo tanto, la primera pregunta que se debe contestar, para clasificar los costes de una empresa, es cuál será la mejor forma de medir el nivel de actividad en el negocio que se está analizando. Por ejemplo, en el sector hotelero, normalmente se mide el nivel de actividad por el volumen de habitaciones ocupadas, siendo esta una de las variables clave para la gestión del negocio. Si nos planteamos qué costes son fijos, tendremos que identificar aquellos que no varían con cambios en el nivel de ocupación. Un ejemplo de estos costes fijos es el del personal imprescindible para poner en funcionamiento el hotel, independientemente del número de huéspedes.

**Costes variables.** Son aquellos que dependen del nivel de actividad, que, en nuestro ejemplo del hotel, hemos determinado como habitaciones ocupadas. Los costes variables por habitación podrán ser: la comisión al agente que vendió la habitación al huésped, el lavado de la ropa de camas y baño, o el coste de los productos del cuarto de baño. Podemos concluir que el coste variable unitario será el coste adicional en que se incurre por cada habitación ocupada. Así, el coste total variable dependerá del número de habitaciones ocupadas: a mayor número de habitaciones ocupadas, mayor coste variable total.

No siempre está claro qué costes son fijos y qué costes son variables. Por ejemplo, el coste de la limpieza de una habitación puede ser fijo o variable. En el caso de que la persona responsable de limpieza cobre en función del número de habitaciones acondicionadas (es decir, por horas de trabajo), clasificaremos el coste como variable. Si, por el contrario, la empresa ha contratado a un grupo de personas para la limpieza de las habitaciones, y éstas reciben un salario independientemente de que tengan que limpiar más o menos habitaciones, clasificaremos el coste como fijo.

**Costes semifijos.** Son costes que evolucionan escalonadamente; es decir, que no varían dentro de cierto intervalo de actividad, pero sí fuera del él. Por ejemplo, en un hotel, es el coste de personal, ya que el número de personas contratadas en temporada alta puede ser significativamente distinto del personal contratado en temporada baja. Por lo tanto, el coste total se mantendrá fijo dentro de un rango de actividad, pero, debido a un aumento muy significativo de ocupación, se deberá contratar personal adicional, y el coste total sufrirá un incremento importante.

**Costes semivariables.** Son aquellos que tienen un componente fijo y otro variable. Un ejemplo podría ser la energía eléctrica, que tiene un coste por kilovatio instalado (que será, por tanto, fijo) y un coste por kilovatio consumido, que dependerá del nivel de ocupación del hotel.

## Estructura de costes

La estructura de costes fijos y variables de una empresa tendrá una importante influencia en su estrategia competitiva y en su política de precios.

Supongamos que el coste variable de nuestro hipotético hotel es de 32 euros por habitación; es decir, por el hecho de ocupar una habitación, los costes de la empresa aumentan en 32 euros. Bajo el supuesto de que el propietario quiera determinar un precio mínimo, es evidente que este debe ser superior al coste variable, ya que, en el caso de que la tarifa de la habitación estuviera por debajo del coste variable, a medida que se fuera ocupando el hotel, el resultado de la empresa empeoraría. Para obtener un beneficio, el propietario del hotel debería fijar un precio que, multiplicado por el número de habitaciones vendidas, supere los costes, tanto fijos como variables.

Se denomina «margen de contribución unitario» a la diferencia entre el precio de venta y el coste variable (que se resta a aquel). El margen de contribución total de un hotel será el margen de contribución de una habitación ocupada multiplicado por el número de habitaciones ocupadas.

Una medida del beneficio de la empresa puede expresarse como la diferencia entre el margen de contribución total y los costes fijos. Una parte del precio de venta de una habitación debe cubrir los costes variables. El resto, que hemos llamado «margen de contribución», deberá cubrir los costes fijos y, una vez cubiertos estos, dar beneficio. Llamaremos «punto de equilibrio» a aquel nivel de actividad (en nuestro ejemplo del hotel, es el nivel de ocupación) en el que el beneficio sea nulo, es decir, que las ventas sean iguales a los costes totales o que el margen de contribución sea igual a los costes fijos.

A continuación, se detalla una forma de visualizar los distintos costes de una empresa, el punto de equilibrio y el resultado.

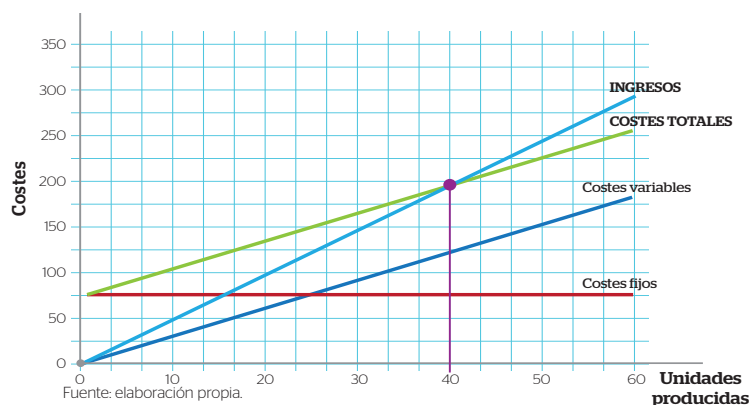


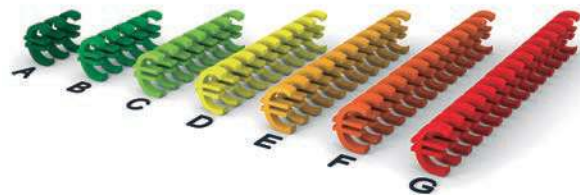
FIGURA 1  
PUNTO DE EQUILIBRIO

Tal como se puede observar, una empresa que tuviera el comportamiento de costes e ingresos como el que se representa en el gráfico comenzaría a obtener beneficios cuando los ingresos (precio x unidades vendidas) superasen a los costes totales; en este caso, cuando la empresa venda 40 unidades.

Las estructuras de costes varían mucho de una empresa a otra, y podemos distinguir dos extremos que son interesantes de analizar: cuando los costes fijos son muy altos, y cuando los fijos son muy bajos.

**Costes fijos muy altos.** En el caso de que los costes fijos sean muy altos, normalmente el punto de equilibrio será también muy alto y, por tanto, las empresas tendrán una política de precios cuyo objetivo será lograr el mayor nivel de actividad posible que genere un margen de contribución razonable. Otro punto clave para obtener rentabilidad en una empresa de estas características será la gestión de los costes fijos, de cara a reducirlos. Un sector donde se ha visto, en los últimos años, la aplicación de estos criterios, es el de las compañías aéreas, que han buscado niveles de ocupación muy altos y reducción de costes fijos (mejorando su eficiencia y disminuyendo el servicio al cliente). Un ejemplo concreto es easyJet. La irrupción de este modelo de negocio en trayectos normalmente gestionados por líneas aéreas tradicionales ha provocado un descenso en el nivel de ocupación de estas. Muchas han reaccionado creando sus propias compañías de bajo coste.

**Costes fijos muy bajos.** En estos casos, el coste variable cobra mayor importancia. Por ejemplo, pongamos el caso de dos amigos que han creado un sitio web de *e-commerce* que vende zapatillas de diseño y que, en sus inicios, no se plantean contratar personal. Ellos se encargan del SEO (*Search Engine Optimization*), el SEM (*Search Engine Marketing*), la publicidad *display*, el diseño web y todas las actividades necesarias para sustentar la empresa. No obstante, tienen un proveedor externo que fabrica las zapatillas. Sus principales costes variables serán el coste del producto y su gasto en publicidad, fundamentalmente en SEM. En este caso, los costes fijos serán bajos en comparación con la totalidad de los costes. Muchas veces, las empresas que deciden subcontratar parte de sus operaciones lo hacen con la lógica de convertir en variable una parte de sus costes fijos.



## Costes relevantes para las decisiones de precios

¿Qué costes determinan el nivel mínimo del precio por debajo del cual no se estará dispuesto a vender?

**Cuando el precio está por debajo del coste variable.** Fijar el precio por debajo del coste variable es, por lo general, una mala idea. Cuanto más vendemos, más perdemos. No obstante, algunas empresas deciden hacerlo por diversos motivos. Uno de ellos es la decisión de entrar en una guerra de precios para eliminar a un competidor de un mercado. Aunque esta práctica está perseguida legalmente en muchos mercados, la realidad es que, en algunos casos, es difícil de probar, ya que los descuentos en el precio pueden diferirse en el tiempo o darse en otros productos.

En los últimos años, se ha acusado a muchas empresas de llevar a cabo este tipo de prácticas. Por ejemplo, algunos pequeños competidores de Walmart demandaron a esta compañía por bajar los precios en las zonas donde competía con sus comercios para hacerles abandonar el mercado. En Estados Unidos, el Departamento de Justicia inició acciones legales contra American Airlines, a la que acusaba de fijar precios abusivos para acabar con tres competidores menores (Vanguard Airlines, Sun Air Jets y Western Pacific Airlines). A pesar de ello, los tribunales desestimaron el caso, al constatar que American Airlines probó haber fijado sus precios por encima de los costes variables, por lo que no se podía considerar que hubiese fijado precios desleales.

Otra razón para fijar precios por debajo de los costes variables puede ser la de aumentar la penetración de mercado al entrar en un nuevo país, o al lanzar un nuevo producto o servicio. Además, en algunos mercados, esta práctica puede hacer aumentar la demanda, de tal manera que la empresa consiga mejorar sus capacidades productivas o de negociación con proveedores, por lo que el coste variable unitario disminuye y, así, se consigue un margen de contribución positivo. Finalmente, algunos distribuidores bajan los precios de algunos productos para utilizarlos como «gancho», de manera que atraigan a clientes que también comprarán otros productos con mayor rentabilidad.



**Cuando el precio está por debajo del coste completo.** Algunas empresas con capacidad ociosa deciden vender a un precio inferior a su coste completo. Esta decisión puede significar escoger la alternativa menos mala, ya que será la que tendrá mejor resultado, sobre todo en situaciones en las que los costes fijos son muy elevados. Esto ha tenido lugar en algunas empresas fabricantes de marcas de la distribución (o marcas blancas), que han decidido vender a grandes distribuidores, con la marca de estos últimos, para cubrir parte de sus costes fijos, y como mecanismo para mejorar sus relaciones. Los peligros de vender bajo coste completo son varios, entre los cuales destacan el precedente que crea de cara a los clientes y la dificultad futura de hacer valer el precio objetivo. No obstante, en mercados en declive o con exceso de oferta, la tentación de vender por debajo del coste completo es alta e, incluso, a veces, inevitable.

**El coste completo.** Como criterio general, una empresa debería considerar como techo mínimo el coste completo. Es decir, aquel precio que, multiplicado por el número de unidades vendidas, permita a la empresa cubrir todos sus costes (fijos y variables), obteniendo un resultado igual a cero. Fijar un precio inferior al coste completo acarreará pérdidas para la empresa.

## El techo máximo

La estructura de costes es importante, ya que permite establecer el techo mínimo del precio. Por debajo de este, la empresa perdería dinero. Existen numerosas empresas que ni siquiera pueden llegar a ese techo mínimo, bien por razones de competencia, bien porque tienen una estructura de costes demasiado alta. Al mismo tiempo, es frecuente observar productos o servicios que son vendidos a un precio mucho más alto que su coste, otorgando así un elevado beneficio a la empresa que los comercializa. ¿Cuál debe ser el techo máximo al que un producto puede llegar? La respuesta a esta pregunta es muy complicada, aunque como criterio podríamos apuntar que un producto vale lo que los consumidores estén dispuestos a pagar por él. En este apartado, profundizaremos en tres criterios de fijación de techos máximos: el valor esperado o precio justo, el valor percibido o valor creado, y la discriminación de precios (distintos techos máximos para distintos segmentos de clientes).



## Valor esperado o precio justo

Los consumidores suelen tener una idea de lo que esperan pagar por un producto o servicio o de cuál es el límite de lo que puede considerarse un «precio justo». En un experimento realizado por Richard Thaler, se preguntaba a varios sujetos sobre el precio máximo que estarían dispuestos a pagar por una cerveza en un caluroso día de verano. El sujeto preguntado debía imaginar que se encontraba en la playa, y que un amigo se ofrecía a comprarle la cerveza de su marca favorita, pero debía indicar el precio máximo que estaba dispuesto a pagar por ella. Si la cerveza era más cara de ese precio máximo, volvería con las manos vacías. La pregunta se hacía a dos grupos de individuos idénticos, solo que a uno se le decía que el amigo iría a por la cerveza a un pequeño supermercado y, al otro grupo, que iría a un hotel de lujo. Como seguramente intuya el lector a estas alturas, el precio dado en el caso del hotel de lujo es siempre sustancialmente más alto que en el del supermercado, si bien la cerveza sería consumida en el mismo lugar y estaría igual de fría. Este sencillo experimento nos muestra que el precio máximo que un consumidor está dispuesto a pagar no solo depende de las características intrínsecas del producto, sino también de lo que el consumidor considera razonable.

## ■ Valor percibido o valor creado

Los consumidores están dispuestos a pagar más por un producto o servicio de una determinada marca que por otro idéntico en atributos pero sin marca. La marca es uno de los elementos que comunica valor, y los consumidores perciben mayor o menor valor, no exclusivamente a través de los atributos tangibles, sino también a través de elementos intangibles. Los consumidores no son expertos al evaluar y comparar productos, y, por tanto, siguen sus percepciones a la hora de decidir el precio máximo que están dispuestos a pagar.

**En mercados de consumo.** La marca es uno de los atributos que puede hacer aumentar el precio de un producto o servicio. Por ejemplo, si comparamos el precio de las cámaras digitales Panasonic Lumix DMC-LX100 y Leica D-LUX, podemos ver que, mientras que la primera tiene un precio medio de 798 dólares, la segunda lo tiene de 1.052 dólares<sup>1</sup>. Lo sorprendente es que las dos cámaras son casi idénticas, fabricadas bajo un acuerdo entre Panasonic y Leica, por el cual la primera aportaría la tecnología digital, y la segunda, la tecnología y la marca de la óptica. Para el amante de la fotografía, Leica es una marca de culto, al ser la primera cámara de 35 mm de la historia y haber sido la marca favorita de famosos fotógrafos. Si casi el único factor que diferencia a estas dos cámaras es la marca, podemos pensar que los directivos de Leica consideraron apropiado posicionar su cámara a un precio sustancialmente mayor, al llevar una marca de mayor prestigio a ciertos segmentos de consumidores. Si hay personas que, teniendo la posibilidad de comprar cualquiera de estas dos cámaras, compran Leica, es porque perciben un valor en la marca por el que están dispuestas a pagar más. Es posible que piensen que la calidad es sustancialmente mejor (aunque no sea el caso), o, simplemente, que, para ellas, sea importante llevar esa marca.

Existen numerosas técnicas de investigación de mercados para determinar el precio máximo que un consumidor está dispuesto a pagar por un producto concreto. Por ejemplo, el análisis conjunto (*conjoint analysis*) permite valorar la probabilidad de compra a distintos puntos de precio. Igualmente, existen soluciones como BASES (del grupo AC Nielsen), que realiza encuestas a clientes con las que preguntan la probabilidad de comprar un producto con un determinado precio, y es capaz de transformar las intenciones declaradas en intenciones esperables (normalmente menores), con base en su experiencia con cientos de encuestas sobre decenas de categorías de productos.

**En mercados industriales.** En mercados industriales o de negocio a negocio, demostrar el valor creado para el consumidor es mucho más sencillo. Por ejemplo, la empresa Polyphonic HMI, que desarrolló una herramienta de inteligencia artificial para predecir si una canción sería un éxito, aseguraba que su herramienta acertaba nueve de cada diez veces, mientras que, en la industria, el ratio era de solo un éxito por cada diez álbumes lanzados. Predecir mejor si un álbum va a ser un éxito o no crea un gran valor en la industria. Primero, porque permite bajar costes de marketing y producción (si se prevé que el álbum no tendrá éxito, se lanzará sin apenas inversión en marketing). Segundo, porque podría permitir detectar álbumes potencialmente exitosos que antes habrían sido desestimados. En estos casos, el valor económico creado puede ser estimado, aunque, para ello, sea necesario hacer algunas suposiciones. El concepto de «precio valor» se refiere al precio que captura todo el ahorro o valor creado para el cliente. El problema sigue siendo el hecho de ser capaz de convencer a los clientes objetivos de que las suposiciones con las que se ha estimado el «valor creado» son razonables<sup>2</sup>. En estos casos, el «valor percibido» puede también ser distinto del creado.

Consideraciones prácticas en la fijación del techo máximo. Al establecer el techo máximo, es importante considerar distintos aspectos estratégicos:

- Resulta difícil distinguir entre «valor percibido» y «valor creado». El «valor percibido» es el que el comprador reconoce en ese momento. El «valor creado» es el que podría tener un producto para un comprador, tras haber sido educado sobre la manera de utilizarlo. Igualar el valor percibido al realmente creado puede lograrse mediante publicidad, acciones de venta personal o consiguiendo que el comprador pruebe el producto.
- Un precio demasiado alto atraerá a otros competidores, al darse cuenta de que el precio podría estar muy alejado de los costes variables. En estos casos, la empresa podría decidir fijar un precio algo más bajo.

1. [WWW.BHPHOTO.COM](http://WWW.BHPHOTO.COM) (3 DE JULIO DE 2015).

2. PARA UNA DISCUSIÓN MÁS PROFUNDA SOBRE EL PRECIO BASADO EN EL VALOR CREADO, LÉASE: C. GARCÍA-PONT Y F. IÑIESTA, MN-340-E, «STEPS IN VALUE PRICING», IESE, NOVIEMBRE DE 2006. (DISPONIBLE EN IESEP).

- La fijación del precio de un producto muy por debajo de lo que el comprador pagaría por otro producto equivalente puede resultar destructivo. Se da, por ejemplo, en situaciones en las que la intangibilidad del producto es una variable determinante. Así, cuando un cliente quiere comprar un perfume de lujo, un precio demasiado bajo perjudicará su imagen y percepción de valor.
- Tal como explicaremos en la sección dedicada a la discriminación de precios, los clientes tienen muy diversas percepciones de valor y, por tanto, el precio marcado será atractivo para unos segmentos de consumidores, pero quizá no para otros. Volviendo al ejemplo de Leica vs. Panasonic, es muy posible que un cliente fan de Leica espere un precio relativamente alto en referencia a otras cámaras similares, e incluso que el precio comunique la calidad del producto, difícil de distinguir para un no experto.

## ■ La discriminación de precios

No todos los consumidores están dispuestos a pagar el mismo precio por un producto o servicio. De hecho, lo normal es esperar una gran heterogeneidad en el precio que cada consumidor determinaría como máximo. Por ejemplo, el directivo que necesita viajar a París en unas fechas concretas para negociar un importante contrato estará dispuesto a pagar, por una habitación de hotel, un precio relativamente alto, si no encuentra otra opción mejor. Sin embargo, un jubilado que quiere ir a ver a un amigo estará, por lo general, más predispuesto a posponer su viaje a una semana en la que los hoteles estén menos llenos, o incluso a irse a un hotel de menor categoría. Del mismo modo, un joven universitario es muy posible que busque ofertas en sitios web como Groupon o lastminute.com, o que alquile una habitación a un particular a través de airbnb.com.

Ahora supongamos que nuestro hipotético hotel tiene 200 habitaciones y recibe 100 solicitudes de empresarios dispuestos a pagar 150 euros por habitación, y 100 solicitudes de jubilados dispuestos a pagar un máximo de 75 euros. Si el coste variable de la habitación es de 30 euros, no hay más solicitudes de reserva y el propietario del hotel sabe quién es jubilado y quién es empresario, ¿qué precio debería fijar? Si su precio medio histórico es de 100 euros y fija ese precio, sus ingresos serían de  $100 \times 100$  euros = 10.000 euros. El precio, demasiado alto para el jubilado, será una buena noticia para el empresario, que estaba dispuesto a pagar 50 euros más. Sin embargo, si fija dos precios distintos para los dos grupos de clientes, sus ingresos serán  $100 \times 150$  euros +  $100 \times 75$  euros = 22.500 euros.

Aunque, en el mundo real, el precio máximo que un cliente está dispuesto a pagar no suele ser observable, industrias enteras han desarrollado sofisticados modelos de discriminación de precios para aumentar sus ingresos: líneas aéreas, hoteles, casinos, supermercados, etc. En muchos países, la discriminación de precios está prohibida, aunque no lo está, por ejemplo, un descuento al segmento de seniors (los mayores de sesenta y cinco años), o el establecimiento de un precio distinto según el día en el que se haga la reserva. Por tanto, es práctica habitual que distintas personas obtengan distintos precios (o descuentos) según su perfil demográfico, el momento de la compra o su comportamiento de compra histórico. Por ejemplo, en cierta ocasión, un comprador habitual de Amazon borró la cookie de su ordenador que le identificaba y vio cómo un DVD que antes tenía un precio de 26,24 dólares bajaba a 22,74 dólares<sup>3</sup>. Aunque Amazon se defendió diciendo que los distintos precios no eran el resultado de una discriminación, sino de un test para estudiar la propensión a comprar con distintos precios, otros consumidores criticaron a la empresa por usar esta práctica. Lo cierto es que la información *online* permite a las empresas saber mucho más de sus clientes de lo que puede aprenderse en un entorno tradicional, y eso abre la puerta a una mayor precisión en la discriminación de precios.

**Tipos de heterogeneidad.** Anteriormente señalábamos que los consumidores son distintos entre ellos y que esa era la razón por la que estaban dispuestos a pagar distintos precios por el mismo producto o servicio. En este sentido, es posible distinguir entre dos grandes tipos de heterogeneidades: preferencia de la marca y costes de cambio. La preferencia de la marca hace referencia al valor percibido que un mismo producto o marca puede tener para distintos consumidores. Así, por ejemplo, algunos consumidores estarán dispuestos a pagar un precio más alto por la marca Adidas, mientras que otros preferirán Nike. La preferencia de marca viene dada por las características tangibles del producto (a un consumidor pueden gustarle más los diseños de Adidas que los de Nike), por la inercia de seguir comprando lo de siempre, por el sentido de pertenencia a una comunidad (como en

3. [HTTP://WWW.CNN.COM/2005/LAW/06/24/RAMASASTRY.WEBSITE.PRICES](http://www.cnn.com/2005/LAW/06/24/RAMASASTRY.WEBSITE.PRICES)

el caso de Harley Davidson), o simplemente por la confianza de que la marca velará por la calidad tangible de un producto difícil de comparar con otros (como en una marca de leche con reputación de calidad).

El segundo tipo de heterogeneidad es el de los costes de cambio. El hecho de ser usuario de Windows crea un coste de cambio en la mente del consumidor que hace más difícil que este se cambie a otro sistema operativo y, por tanto, estará dispuesto a pagar un sobrepago por permanecer en su marca actual. Podemos hablar entonces de costes de cambio contractuales o artificiales (como un programa de fidelización de una línea aérea), transaccionales (cambiarse de banco), y de aprendizaje (pasar de Windows a Mac). Las empresas tratan de crear costes de cambio con el objetivo de aumentar la lealtad de sus clientes (que repitan y no se vayan a la competencia), pero también, en muchos casos, para disminuir su sensibilidad al precio.

**Discriminación según lealtad.** Según la discusión anterior, uno podría llegar a la conclusión de que los clientes leales deberían ser discriminados con precios más altos. Si un cliente leal está dispuesto a pagar precios más altos porque percibe mayor valor en la marca o porque presenta un coste de cambio alto, ¿por qué recompensar su lealtad con precios más bajos? La teoría económica llega a esta conclusión en la mayoría de los estudios científicos publicados. No obstante, la praxis no lo tiene tan claro. Por un lado, existen empresas que, de hecho, utilizan la discriminación de precios para dar mejores ofertas a los menos leales (por ejemplo, Harrah's Entertainment en el mercado de los casinos, enviando cupones personalizados a clientes «con potencial»). Por otro lado, numerosas empresas han creado programas para invertir en los segmentos de clientes más fieles, con objeto de fidelizarlos aún más. A corto plazo, resulta evidente pensar que dar mejores precios a los clientes más fieles tendrá un retorno negativo, mientras que discriminar a los más leales podría tener, a largo plazo, un efecto pernicioso en su lealtad, al poder ser conscientes de que están siendo discriminados. Los clientes pueden llegar a comportarse de manera estratégica, como ha llegado a pasar en ciertos segmentos de clientes del negocio de la telefonía móvil.

## La sensibilidad al precio

En la fijación de precios, es importante entender cómo reaccionarán los consumidores a los cambios de precios. Parece razonable pensar que si se bajan los precios, las ventas subirán, mientras que, si se suben, las ventas bajarán. La pregunta no suele ser en qué dirección, sino cuánto.

Toda empresa debe conocer la sensibilidad del cliente ante las variaciones de precio o, lo que es lo mismo, la «elasticidad de la demanda al precio». Existen productos cuya demanda, ante un incremento mínimo de su precio, disminuye en gran medida, al igual que la misma subida para otro producto apenas implicará variación en la demanda.

Ante estos comportamientos del consumidor, podríamos diferenciar entre «demanda elástica» (cuando la cantidad demandada cambia considerablemente en función del precio) e «inelástica» (cuando la cantidad demandada apenas varía).

### Pero ¿qué es la elasticidad de la demanda al precio?

La elasticidad de la demanda al precio es una métrica utilizada para cuantificar la influencia del precio en las ventas. Mide el cambio porcentual en las ventas cuando el precio cambia en un punto porcentual. Según numerosos estudios econométricos, la elasticidad media al precio es del -2% (-1,8 según Tellis<sup>4</sup> y -2,5 según Nijs *et al.*<sup>5</sup>). Es decir, que, si un producto con un precio medio de 1 euro y unas ventas de 100 unidades, se rebaja en un 1% (es decir, su nuevo precio pasa a 0,99), sus ventas aumentarían a 102 unidades.

$$\text{Elasticidad} = (\text{cambio en la cantidad demandada } \%) / (\text{cambio en el precio } \%)$$

4. G. J. TELLIS (1988), «THE PRICE ELASTICITY OF SELECTIVE DEMAND: A META-ANALYSIS OF ECONOMETRIC MODELS OF SALES», *JOURNAL OF MARKETING RESEARCH*, VOL. XXV, PP. 331-341.

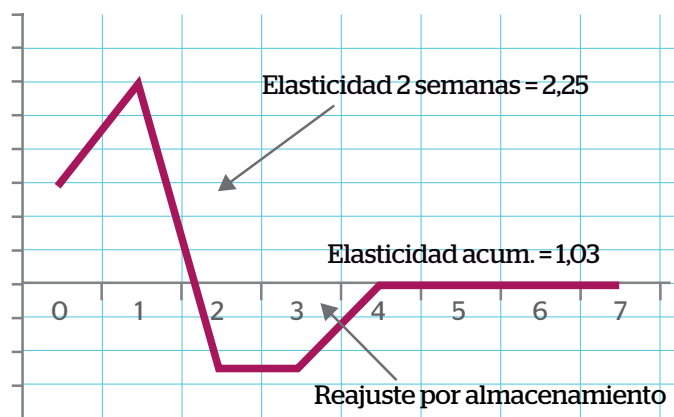
5. V. R. NIJS, M. G. DEKIMPE, J-B STEENKAMP Y D. M. HANSENS (2001), «THE CATEGORY-DEMAND EFFECTS OF PRICE PROMOTIONS», *MARKETING SCIENCE*, VOL. 20 (1), PP. 1-22.

Según Thomas T. Nagle, autor de *The Strategy and Tactics of Pricing*, son varios los factores que afectan a la sensibilidad de la demanda a cambios en el precio:

- El valor que un comprador asocia a un producto. Los consumidores son menos sensibles al precio cuando se trata de un producto único, de gran calidad o prestigio.
- La existencia de productos sustitutivos que hagan que, ante aumentos, por muy insignificantes que sean, en el bien A, provoque un cambio de decisión de compra al bien B. También son menos sensibles al precio cuando es difícil encontrar productos sustitutivos.
- La dificultad del consumidor para comparar productos hará que sea menos sensible al precio.
- El traspaso del precio a terceros o su compartición hace que los consumidores sean menos sensibles al precio. Por ejemplo, al comprar un billete de avión, en función de si lo paga la empresa o uno mismo, algunas personas pueden tener comportamientos muy distintos.
- La sensibilidad del comprador ante los precios es menor cuanto mayor sea la inversión (en tiempo o dinero) hecha en ese determinado producto. Por ejemplo, un ama de casa acostumbrada a cocinar habitualmente con un robot Thermomix estará más dispuesta a repetir con la marca a puntos de precios más altos.
- La percepción «por parte del comprador de que un precio mayor implica una mejor calidad provoca que aquél sea menos sensible al precio».

La mayoría de los modelos que han medido elasticidades de precios son cortoplacistas. Es decir, miden el efecto contemporáneo que una bajada de precios tiene sobre un aumento de las ventas en el mismo periodo. Estos modelos pueden llegar a sobrestimar las elasticidades, ya que, en el caso de algunos productos, puede existir un efecto «valle», terminada una promoción temporal del precio. Por ejemplo, en la Figura 2 puede observarse la elasticidad al precio de la categoría de geles de baño. En esta categoría, las reducciones de precio suelen durar dos semanas (la duración del folleto) y, como puede observarse, una reducción del precio en la semana 0 suele llevar aparejada una elasticidad de 2,25 en las dos primeras semanas. No obstante, en las siguientes dos semanas, la elasticidad al precio es negativa, ya que muchos consumidores compran gel de baño en oferta y lo guardan en sus despensas, lo cual hace que, cuando acabe la promoción, compren menos. Por tanto, la elasticidad real del descenso de precios es muy pequeña: tan solo de 1,03.

Este fenómeno no sucede, por ejemplo, con la categoría de tabletas de chocolate. Es posible que la promoción tenga mayor efecto en hacer crecer la categoría (los consumidores comen más chocolate cuando está de oferta), al ser un producto de impulso.



**FIGURA 2**  
ELASTICIDAD DINÁMICA DEL PRECIO  
EN LA CATEGORÍA DE GELES DE BAÑO

Fuente: Estimación propia utilizando datos IRI.



Las elasticidades suelen medirse con datos históricos y, por tanto, solo pueden medir lo que pasó en el pasado. Si el precio medio del producto siempre estuvo entre los 0,90 euros y los 1,1 euros, la elasticidad se estimará con base en la información contenida en esos datos. Por tanto, una bajada de, por ejemplo, el 30 %, seguramente no será 30 veces la elasticidad de una bajada del 1 %. Asimismo, la entrada de un nuevo competidor en el mercado mucho más agresivo en precios podría tener efecto en las elasticidades de los precios. Las elasticidades estimadas son, por tanto, referentes, pero no verdades absolutas.

Si la demanda es más elástica que inelástica, al productor le compensará establecer una bajada de precios, ya que, con precios más bajos, podrá conseguir unos ingresos más elevados.

Las empresas tienen que esforzarse en diferenciar sus productos o servicios de los competidores que venden lo mismo a un precio igual o inferior. Más que nunca, las empresas deben estudiar y comprender la elasticidad al precio de los consumidores y de su público objetivo, además de poder estimar el precio que los consumidores estarían dispuestos a pagar.

## La psicología del precio

Es bien sabido que los consumidores no evalúan las decisiones de compra bajo una racionalidad perfecta. Algunas decisiones de compra son tan rutinarias y de una importancia tan relativa que los consumidores las toman sin demasiado esfuerzo cognitivo. La compra de otros productos más importantes (por ejemplo, un automóvil) suele conllevar una toma de decisiones mucho más sopesada. Sin embargo, aun en estos casos, los consumidores tienen dificultades para tomar decisiones muy «racionales», y muchas veces se fían más de su intuición o, simplemente, simplifican su toma de decisiones. En el campo de la psicología y del comportamiento del consumidor, se ha investigado mucho en los últimos años sobre los límites de la racionalidad humana. Sin duda, la teoría que ha gozado de mayor difusión ha sido la *prospect theory* de Kahneman y Tversky, por la cual el primero obtuvo el Premio Nobel de Economía en el año 2002. En este apartado, apuntaremos alguno de los efectos de esta «racionalidad limitada», en cuanto que tiene implicaciones de cara a la fijación de precios.

**Los consumidores evalúan las alternativas con respecto a un punto de referencia.** Los consumidores tienen en su memoria precios de referencia de lo que esperan pagar por un producto o servicio, o un rango de precios que consideran razonable. Por ejemplo, aunque no recordemos exactamente cuál es el precio de una lata de Coca-Cola en un supermercado, si al ir a comprar vemos un precio de 1 euro, seguramente nos parezca muy caro, y si es de 20 céntimos, nos parecerá muy barato. Aunque no podamos decir cuál es el precio de referencia, es evidente que este (o un rango de precios «razonables») existe en nuestra mente.

**Los consumidores evalúan de distinta manera las ganancias que las pérdidas.** Los consumidores, normalmente, no reaccionan de igual manera a aumentos de precios que a descensos. Según abundante investigación llevada a cabo dentro de la *prospect theory*, los seres humanos percibimos mayor «desutilidad» de las pérdidas (aumentos del precio) que utilidad de las ganancias (descensos en los precios). Esto puede explicar que las elasticidades de precios no sean simétricas. Una reducción de precios podría aumentar las ventas en menor medida que lo que las disminuiría un aumento de precios.

**Los consumidores actualizan su precio de referencia.** Esto explica, en gran medida, por qué una marca que enfatice las promociones de precios como herramienta de adquisición de clientes consigue también que el precio de referencia o precio esperado que los consumidores tienen en su cabeza baje, y cada nueva promoción sea percibida como menos atractiva que la anterior, al tiempo que se dificultan futuros aumentos de precio.

**La probabilidad de compra del producto favorito aumenta cuando se añade un producto claramente inferior al resto (efecto de atracción).** Supongamos que, como consumidores, tenemos que decidir comprar entre dos cámaras de fotografía que solo se diferencian en dos aspectos, los megapíxeles y el precio. Por ejemplo, supongamos que la Cámara A tiene 10 Mp. y su precio es de 400 dólares, mientras que la Cámara B tiene 6 Mp. y su precio es de 390 dólares. Si le damos a elegir a un conjunto de consumidores, cierto porcentaje elegirá la cámara A y el resto la B, aunque probablemente la mayoría elija la A. Ahora asumamos que incluimos una tercera

cámara C con un precio de 450 dólares y 4 Mp., que, en el resto de atributos, es exactamente igual al resto. La teoría económica diría que la cámara C será elegida por un 0 % de los consumidores (ya que está dominada por las otras dos), y que la probabilidad de elección de las cámaras A y B se mantendrá. Sin embargo, en diversos experimentos, se ha demostrado que, al añadir una alternativa dominada por el resto, la probabilidad de compra de la alternativa preferida (en este caso, A), aumentará.

**Un producto tiene mayor probabilidad de compra cuando se encuentra en el medio de un set de productos (efecto de compromiso).** Siguiendo con el ejemplo de las cámaras digitales, supongamos ahora dos cámaras, la A, con 10 Mp., de 400 dólares, y la B, con 6 Mp., de 300 dólares. En este caso, la probabilidad de compra de la cámara B aumentará sensiblemente (ya que su precio ha bajado) y la de la cámara A disminuirá (ya que su precio relativo/ en relación con la cámara B ha aumentado). En este caso, si introducimos una nueva alternativa, la cámara C, con un precio de 700 dólares y 12 Mp., probablemente esta cámara atraerá a relativamente pocos consumidores por su elevado precio. Según la teoría económica, la probabilidad de A y B no debería cambiar significativamente, excepto por la cuota que le robe la cámara C. No obstante, numerosos experimentos han demostrado que en estos casos sube significativamente la probabilidad de compra de la alternativa A. Al estar en medio de B y C, o ser la alternativa de «compromiso», ahora parece menos cara. Es posible que el lector haya experimentado este efecto al observar la carta de vinos en un restaurante; al tener vinos a precios muy altos, nos parece que otros vinos realmente caros no lo parezcan tanto.

**La sensibilidad al precio no es lineal.** Aunque la elasticidad al precio, medida con base en datos históricos y con rigurosos métodos estadísticos, nos diese un -2 % (por ejemplo, aumentando el precio el 1 %, las ventas caerían el 2 %), podemos asumir que este dato es solo una media. Es posible que si el precio sube un 10 %, las ventas bajen un 20 %, pero seguramente si el precio sube un 30 %, las ventas no bajarán un 60 %. Recientemente, investigadores de diversos campos realizaron un experimento en el que presentaban a los consumidores diversos productos, luego les mostraban el precio, y después les preguntaban si lo comprarían o no. Al mismo tiempo, los investigadores escaneaban el cerebro de los sujetos mediante la tecnología de resonancia magnética. Se dieron cuenta de que, cuando el precio de un producto era exageradamente alto (por ejemplo, el de una caja pequeña de chocolates Godiva a 15 dólares), se activaba una región cerebral llamada ínsula, que suele activarse como mecanismo de defensa ante una situación de peligro. La activación de la ínsula domina al de otras regiones cerebrales (por ejemplo, las asociadas al placer, que se activaban al ver la caja de chocolates sin el precio), por lo que se puede concluir que cada consumidor tiene un precio a partir del cual su cerebro dice, claramente, que sería muy mala idea comprar.

## La competencia

En la fijación de precios, uno de los factores más importantes a tener en cuenta, y menos controlable por los directivos es la actuación de la competencia.

### La ecuación precio/valor

Los consumidores evalúan sus compras con base en dos grandes criterios: la utilidad o el valor que les va a aportar el producto, y el precio o sacrificio de adquirirlo. El mapa competitivo de los productos comercializados puede, por tanto, representarse en dos dimensiones: valor y precio (véase la Figura 3). En el primer gráfico, puede observarse una situación clásica en la que la marca de compromiso (la que tiene un posicionamiento medio) es también la que tiene una mayor cuota de mercado (representada por su tamaño). La línea diagonal que cruza el gráfico se denomina «línea de equidad», ya que, en principio, los consumidores podrían estar dispuestos a pagar más por un producto que aporta mayor valor.

## Las guerras de precios

Cuando los productos son indiferenciados (como las materias primas o productos de consumo de baja tecnología y sin marca reconocida), los descensos de precios por parte de la competencia obligarían a la empresa a reajustar sus precios. En estos productos, y cuando hay exceso de oferta, las reacciones competitivas pueden desencadenar guerras de precios en las que los márgenes no sean suficientes para cubrir los costes fijos.

NOTA: EL TAMAÑO DE LOS CÍRCULOS INDICA CUOTA DE MERCADO.

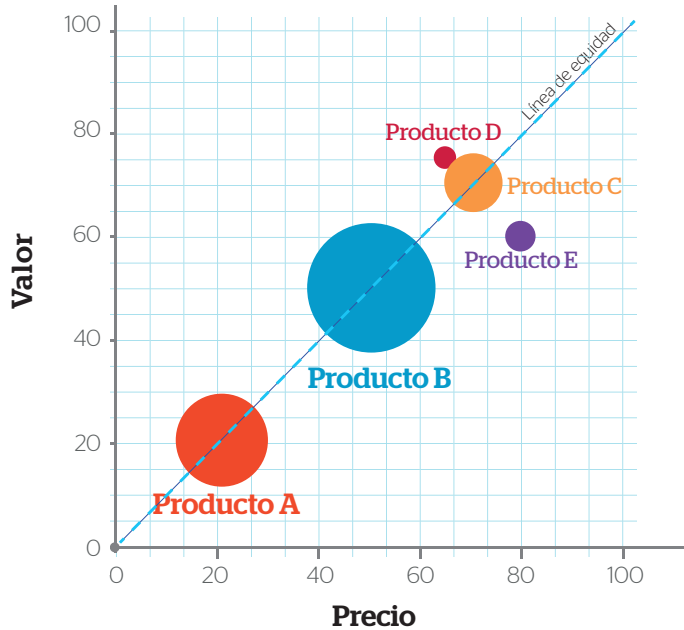


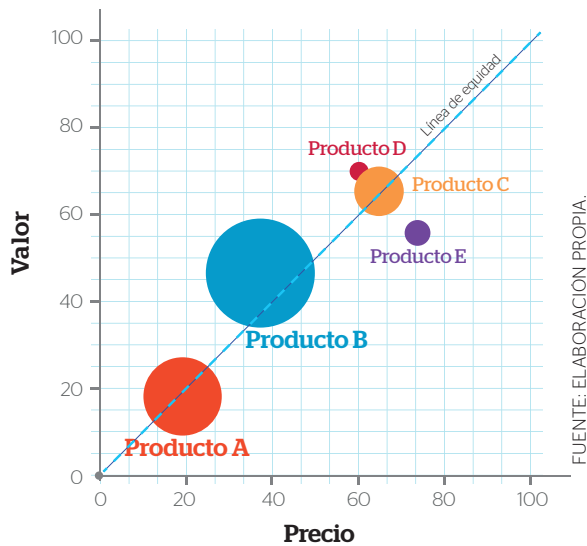
FIGURA 3  
MAPA DE PRECIO VALOR

Fuente: Elaboración propia.

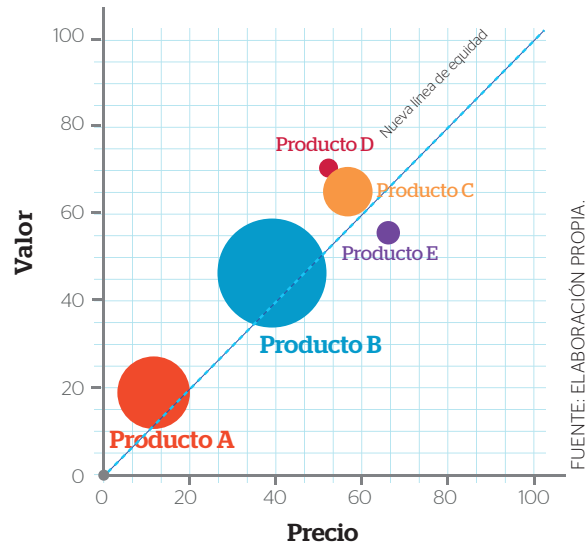
Pero una guerra de precios puede producirse incluso en mercados diferenciados, ya que, al bajar un producto sus precios, este puede situarse por encima de la línea de equidad y, por tanto, acaparar mayor cuota de mercado (véase la Figura 4). En esas situaciones, es posible que todas las marcas bajen los precios, de manera que la nueva línea de equidad se desplace hacia la derecha (véase la Figura 5). Las empresas que se plantean un cambio drástico de sus precios deben analizar la reacción competitiva: ¿reaccionará la competencia a mi cambio de precios? ¿Cuándo lo hará? ¿Cómo reaccionará (por ejemplo, con una bajada de precios o una campaña de publicidad)? ¿Cuánto invertirá en reaccionar? Y, finalmente, ¿dónde o en qué mercados reaccionará?<sup>6</sup>.

En algunos mercados, la transparencia en precios puede ser baja y los competidores no estar seguros de los precios de venta. Por ejemplo, en los casos en los que el precio de tarifa es conocido, pero luego se dan muchos descuentos con base en el volumen, por la introducción de nuevos productos, por referenciación, etc., se puede dar el caso de que una empresa sobre-reaccione a la bajada de precios de un competidor, al no tener información precisa del precio pagado por los clientes.

6. PARA UNA DISCUSIÓN MÁS PROFUNDA SOBRE ESTE TEMA, LEÁSE: J. VILLANUEVA Y D. MUÑOZ-COBO, MN-361, «LA RESPUESTA COMPETITIVA ANTE UN NUEVO ENTRANTE», IESE, DICIEMBRE DE 2006.



**FIGURA 4**  
 PRODUCTO B BAJA SU PRECIO PARA COLOCARSE  
 ENCIMA DE LA LÍNEA DE EQUIDAD



**FIGURA 5**  
 RESTO DE MARCAS REACCIONAN BAJANDO  
 PRECIOS (GUERRA DE PRECIOS)

Las empresas han tratado de escapar a estas guerras de precios de cuatro maneras:

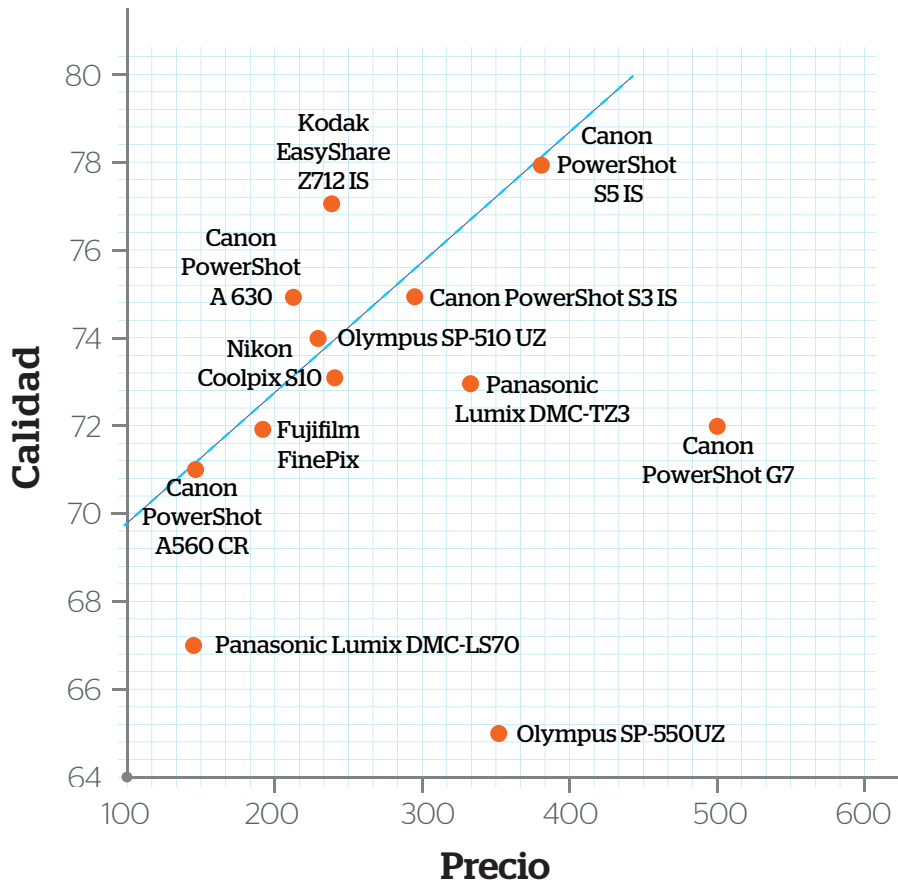
- La primera, aunque prohibida, es la colusión (por ejemplo, ponerse de acuerdo y no bajar los precios por debajo de un límite). No la recomendamos.
- La segunda es mediante la eficiencia en costes. Si su empresa es la más eficiente produciendo un determinado producto o servicio, tendrá siempre las de ganar en el caso de que se desencadene una guerra de precios.
- La tercera es la de construir una diferenciación respecto a otros productos de la misma categoría. Las diferenciaciones sostenibles se consiguen con base en la innovación de producto y en la construcción de una fuerte imagen de marca. Danone o Gillette son excelentes ejemplos de empresas que han basado gran parte de su estrategia en un fuerte posicionamiento de sus productos.
- La cuarta es añadiendo servicios al producto central. Por ejemplo, Caterpillar (fabricante de maquinaria pesada) ofrece a sus distribuidores un amplio abanico de servicios que añaden valor a sus productos: desde el envío garantizado de piezas, hasta la asesoría en gestión de inversiones, o formación para el máximo aprovechamiento de sus productos. Este valor añadido justifica un precio superior.

## Diferenciación

En el mundo real, el cliente medio no existe y, por tanto, el valor que un producto crea es diferente para distintos consumidores. Por ello, no es raro ver productos por encima o por debajo de la línea de equidad (véase la Figura 3). A partir de un caso real, el de las cámaras compactas en Estados Unidos (véase la Figura 6, en el que, por simplicidad, se han omitido varios modelos de cámaras), se pueden extraer distintas conclusiones:

1. El *rating* o calidad objetiva de un producto (en este caso, el evaluado por la revista *Consumer Reports*) puede no ser el percibido por el consumidor.
2. Existen modelos de cámaras que se sitúan muy lejos de la línea de equidad (como el Canon PowerShot

- G7). Esta estrategia puede ser muy útil para vender a aquellos consumidores que ven en el precio un *proxy* de la calidad.
- El número de modelos es muy elevado, lo cual dificulta que el consumidor los evalúe todos. Por ello, la marca, el precio y la recomendación del canal actuarán como influenciadores de la percepción de valor.
  - Algunas marcas siguen una estrategia basada en lanzar múltiples modelos (por ejemplo, Canon), mientras que otras son más selectivas (por ejemplo, Panasonic).



Fuente: elaboración propia con base en datos de *consumer reports*

**FIGURA 6**  
EJEMPLO DE MAPA DE VALOR EN EL MERCADO DE CÁMARAS COMPACTAS

A la luz de esta información puede afirmarse que existe una gran dependencia entre las empresas del mismo sector para la fijación de precios, ya que, cada una de ellas, se siente muy influida por las estrategias y tácticas de precios de las demás. Cuando el director comercial estudia un posible cambio de tarifas, debe anticiparse a las variaciones de precios de sus competidores o, por lo menos, construir distintos escenarios.



## Influencias gubernamentales

La fijación de precios se ve afectada por la actuación del Gobierno, al velar por el interés público. Algunos sectores, como la electricidad o las telecomunicaciones, están muy regulados y los competidores no pueden fijar precios libremente.

Además, las empresas suelen tener prohibida la fijación de precios predatorios o abusivos que tengan por objeto eliminar a un competidor del mercado. Sin embargo, en la práctica, es difícil demostrarlo. Por ejemplo, una empresa podría ofrecer precios por debajo del precio de coste, pero calendarizar bonificaciones en distintos meses. En cualquier caso, la venta por debajo de coste no siempre es ilícita. Por ejemplo, muchas empresas de moda venden en determinados momentos del año por debajo de su coste para eliminar *stocks* obsoletos, y no para perjudicar a la competencia.

En la mayoría de los países desarrollados, también está prohibida la discriminación de precios a la que hemos aludido anteriormente. Sin embargo, demostrar que ha habido discriminación no siempre es fácil. En algunos mercados, tampoco está permitido el mantenimiento de precios; es decir, la obligación por parte del proveedor al detallista de fijar unos precios mínimos a sus productos o servicios.

La colusión entre dos o más competidores está casi siempre prohibida. Sin embargo, esta práctica es muy habitual en la práctica y es, por tanto, perseguida con ahínco por los Gobiernos de economías más desarrolladas. Se denomina «colusión» al pacto con el que varias empresas se ponen de acuerdo para tomar decisiones de negocio con el objetivo de disminuir la competencia y, así, aumentar sus beneficios, perjudicando al cliente. Por ejemplo, comprometiéndose de manera secreta a subir sus precios. Estas prácticas no son solo éticamente cuestionables, sino también una fuente de riesgo legal. Por ello, antes de buscar cualquier tipo de colaboración formal o informal con los competidores, es muy recomendable pedir consejo a un abogado experto en estas materias.

## Objetivos de una política de precios

En la fijación de precios, ya hemos ido apuntando que los directivos pueden tener diversos objetivos. Así, si bien el principal suele ser maximizar el beneficio, a nivel producto, los objetivos suelen ser muy variados. En la Tabla 1, aportamos una lista no exhaustiva de los objetivos que podría tener una política de precios, aunque algunos podrían ser discutibles éticamente. A continuación, abordaremos las dos estrategias más clásicas en el lanzamiento de nuevos productos: el *descreme* y la *penetración*.

Objetivos de una política de precios
• <b>Descremar.</b> Precios más altos en los primeros años de vida de un producto e ir bajando a medida que el producto gane ventas.
• <b>Penetrar.</b> Precios agresivos al lanzar un producto, para aumentar la cuota de mercado.
• <b>Aumentar la cuota de bolsillo de cada cliente.</b> Estimar qué porcentaje de lo que el cliente compra lo hace a mi marca y hacer mayores ofertas a aquellos con potencial.
• <b>Estabilizar precios.</b> Asegurarse de que el precio de un producto es similar en todos los detallistas o zonas en las que se vende.
• <b>Aumentar el beneficio a largo plazo.</b> Por ejemplo, subvencionando un terminal de teléfono móvil como medio para captar a un cliente que durará varios meses, generando un beneficio.

## Objetivos de una política de precios

- Aumentar el beneficio a corto plazo. Maximizar el beneficio de un periodo corto de tiempo.
- Aumentar la cuota de mercado.
- Evitar guerras de precios. Por ejemplo, lanzando señales de que no seguirán las bajadas de precio, para que el resto no reaccione, pero evitando prácticas colusivas.
- Liderazgo. Ser el primero en fijar los precios.
- Seguir al líder. Fijar los precios después de que lo haga el líder.
- Captar la atención. Por ejemplo, «Vuelos desde 59 €».
- Atraer tráfico de visitantes a la tienda. Por ejemplo, ofertas 3 x 2 en hipermercados.
- Echar a un competidor de la industria. Por ejemplo, con precios muy bajos en las zonas en las que opera.
- Desincentivar la entrada de potenciales competidores. Por ejemplo, manteniendo precios más bajos de los que el mercado aceptaría.

TABLA 1

**Estrategia de desceme.** La estrategia de desceme de precios consiste en fijar un precio relativamente alto durante un periodo corto de tiempo, justo después del lanzamiento de un producto. El precio irá descendiendo a medida que las ventas aumenten, y nuevos consumidores se planteen comprar el producto. Esta estrategia se utiliza mucho en productos de electrónica. Por ejemplo, las consolas Wii, cuyo lanzamiento fue en noviembre de 2006, se vendieron a 249,99 dólares, viéndose disminuido su precio un mes después a 179 dólares. Esta estrategia se produce en ocasiones en las que se da alguna o varias de las siguientes características: a) la capacidad productiva es limitada en un primer momento, b) la demanda es relativamente inelástica al precio para el segmento de adoptadores tempranos, y c) los costes variables de producción son relativamente altos en un primer momento.

En mercados en los que no está claro cuál será la tecnología estándar del sector, realizar fuertes inversiones productivas para poder llegar a un precio bajo puede ser muy arriesgado. Además, la empresa que lanza un nuevo producto al mercado tiene que cubrir unos importantes costes de publicidad y de distribución, así como pagar parte del coste de investigación y desarrollo. Si la demanda es inelástica y el productor tiene una ventaja en tiempo con respecto al resto, puede también actuar como monopolista *de facto*, aumentando significativamente sus beneficios.

Finalmente, fijar precios más altos al principio puede ayudar a convencer a los detallistas o distribuidores a empujar y mantener *stocks* del producto, al tener márgenes significativamente mejores que otros productos maduros.

**Estrategia de penetración.** La estrategia de penetración consiste en lanzar el producto a un precio relativamente bajo, de manera que se maximice el volumen de ventas. Suele darse en mercados muy elásticos al precio. Además, puede tener mucho sentido cuando existen fuertes economías de escala, la curva de aprendizaje es muy pronunciada o cuando hay una alta capacidad productiva. Son varias las ventajas que tiene seguir esta estrategia: permite ganar cuota de mercado con rapidez, puede desincentivar a otros competidores a lanzar nuevos productos y, si hay interés por parte de los consumidores, puede ayudar a construir una red de distribución de una manera relativamente eficiente. Las desventajas son que, en caso de que aparezcan nuevos competidores, o de que la demanda no sea la que se esperaba, luego sea más difícil aumentar el precio, y la combinación de margen de contribución y volumen de ventas no sea suficiente para cubrir los costes fijos.

## El proceso de fijación de precios

Cuando una empresa crea un producto, es necesario establecer su precio. Sin embargo, existen muchos factores, como ya hemos visto, que afectan a esta decisión, por lo que, usualmente, se siguen estos pasos:

- **Selección de los objetivos del precio.** Los precios tienen impactos sobre las empresas: sobre los beneficios, los ingresos o la cuota de mercado. Los objetivos principales suelen ser desde la supervivencia en el mercado (que consistiría en una reducción de precios ante el riesgo de salir del mercado), alcanzar la cuota máxima (estimar el precio para vender lo máximo posible), o llegar a ser el líder en productos de calidad en el sector (fijando precios altos que diferencien sus productos). Tener un objetivo claro hace que sea más sencillo el establecimiento del precio (véase el apartado anterior).
- **Determinación de la demanda.** El precio que se fija afecta a la demanda e impacta a los objetivos del negocio. Resulta complicado estimar la demanda, pero hay que tener en cuenta las variables que puedan afectar a la sensibilidad del precio (comentado en apartados anteriores de este documento).
- **Estimación de costes.** La empresa conoce cuáles son sus techos máximos y mínimos. Los costes, por su parte, son el umbral más bajo para determinar el precio que permita obtener un beneficio.
- **Análisis de los precios y oferta de los competidores.** Si, al conocer la demanda conocemos el precio al que los clientes están dispuestos a comprar, y al conocer los costes sabemos el umbral mínimo, los precios de los competidores también se utilizarán para orientar la política de precios. Habrá que estar atento a su posicionamiento y a sus modificaciones para ver en qué medida nos afectan. También es importante conocer los productos sustitutivos, su posicionamiento y su precio.
- **Selección de la técnica de fijación de precios.** Se estudian los distintos métodos que se utilizan para fijar el precio: mediante márgenes, por el valor percibido, para alcanzar una determinada tasa de rentabilidad, mediante la competencia o por licitación.
- **Selección del precio final.** Se debe considerar tanto el impacto de otras actividades de marketing, como la publicidad. A la hora de fijar el precio, está bien que pensemos en el consumidor, pero también debemos pensar en cómo se sentirán los vendedores y distribuidores con un determinado precio, cómo reaccionarán los competidores, si los proveedores incrementarán sus precios al percibir un incremento en los nuestros o, incluso, si el Gobierno podrá intervenir con sanciones o nueva legislación.

El precio fijado por una empresa individual depende, necesariamente, de los precios vigentes en el mercado. Por ello, el proceso de fijación de precios es iterativo, y exige analizar constantemente la evolución del mercado.

# Strategic Planning for s

## ① Strategic Plan:

- Values
- Vision
- Direction
- Goals
- Tactics
- Performance Indicators

3



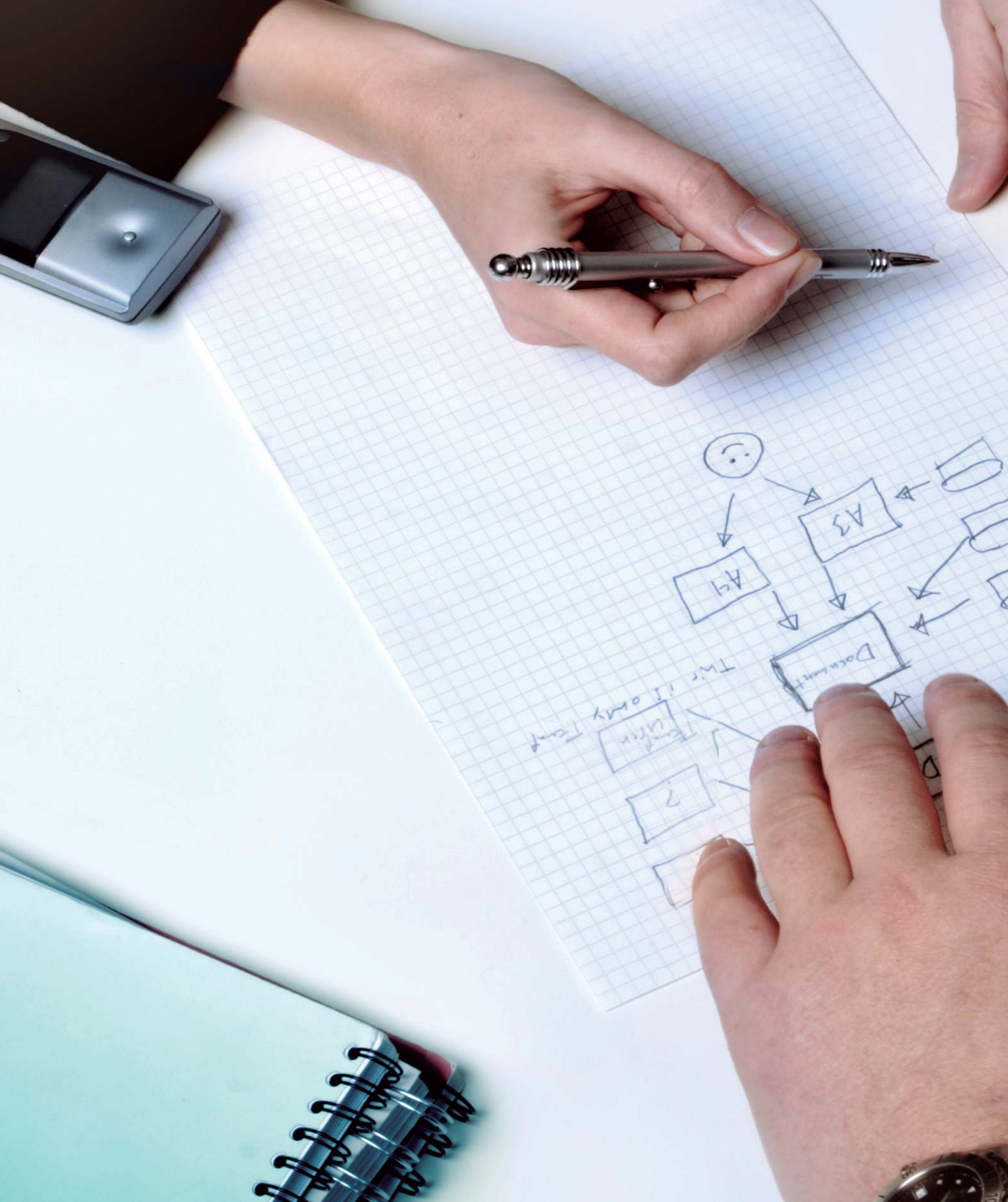
small business:

② Implementation Plan:

- Timing
- Milestones
- Dependencies
- Resources

**Salir al mercado**





! I only 1 conf  
TW





# C

# omunicación

## comercial y

## promociones

Juan Manuel de Toro  
Carlos Pérez-Castro

ceremonial • valioso • fantasía  
justicia • misterioso • nobleza  
regio • realeza • sofisticado • e  
piritual • ceremonial • valioso  
fantasía • justicia • misterioso  
nobleza • regio • realeza • sof

# Comunicación comercial y promociones

## Introducción

Junto al proceso de identificar, conocer en profundidad y valorar la importancia del segmento o segmentos del mercado que constituirán nuestro mercado potencial, y tras definir la oferta comercial que les ofreceremos a los consumidores de dicho segmento o segmentos, esto es: el producto o servicio con sus características propias y diferenciales, su precio de venta, tanto al canal de distribución como al consumidor final, la marca que lo acompañará, y los canales de distribución que se utilizarán para hacerlo accesible a la totalidad de los consumidores actuales y potenciales, ya solo resta, para completar aquello que conforma todo plan comercial, establecer qué estrategia de comunicación es la más idónea para que el mercado conozca lo mejor posible la oferta comercial que les queremos ofrecer.

Esta tercera «pata» de todo plan comercial (las dos primeras, ya lo hemos dicho, son la identificación del mercado potencial y el diseño de la oferta comercial a ofrecerles) se ha convertido en los últimos años en una actividad compleja y, a la vez, muy necesaria para garantizar un mínimo de eficacia a cualquier plan comercial.

La complejidad proviene, de un lado, de la gran proliferación de nuevos medios (Internet, la telefonía móvil, el correo electrónico, etc.), y de otro, de las nuevas posibilidades que ofrecen los medios tradicionales (televisión interactiva, prensa digital, prensa gratuita, televisión en el transporte público, información a través del móvil, etc.). Las posibilidades de mandar un mensaje a un público determinado se han multiplicado exponencialmente en estos últimos años, lo cual acelera, a su vez, el fenómeno denominado «fragmentación de las audiencias» de los distintos medios de comunicación, y, por tanto, esto añade una mayor dificultad al proceso de comunicación comercial de los productos o servicios en general.

Por otra parte, la eficacia de un plan comercial tiene mucho que ver con la «imagen» o la marca que acompaña a dichos productos o servicios (creada, en gran medida, por la comunicación comercial a través de los medios), y que, hoy día, es un activo clave en la estrategia de cualquier compañía, pues otorga una diferenciación imposible de copiar por nadie y, por tanto, con garantías de durabilidad en el largo plazo, cosa que no ocurre ya de igual manera con las innovaciones tecnológicas o variaciones en los atributos tangibles de los productos, que son rápidamente igualados o copiados por la competencia<sup>1</sup>.



1. Véase, de TORO, JUAN MANUEL Y SANTIAGO RAMAS, «MEJORAR LA EFICACIA DE LA PUBLICIDAD EN TELEVISIÓN», GESTIÓN 2000.

## Una posible clasificación de la comunicación comercial

Esta proliferación de nuevos medios y de nuevos modos de comunicar, y la progresiva relevancia de la imagen —de las marcas— en la estrategia de cualquier compañía, ha provocado una mayor dificultad para entender qué es hoy publicidad, qué es marketing relacional, qué es patrocinio, qué son relaciones públicas, qué es una central de medios y qué es una agencia de publicidad, o promocional, o de eventos, etc. Por ello, nuestra intención es establecer un modelo que aclare en lo posible esta situación tan compleja para aquel que no sea un experto en todas estas cuestiones. Dicho modelo parte de fijar los parámetros clave de la comunicación comercial y, a partir de los mismos, establece una clasificación de dicha actividad.

La comunicación, en el ámbito en el que estamos hablando, es una actividad comercial, tanto como lo es la segmentación del mercado, la política de distribución o la fijación de un precio. En este sentido, toda acción de comunicación comercial debe partir, como cualquier otra actividad comercial, de definir previamente y con claridad los *objetivos* perseguidos. ¿Por qué es tan excepcional todavía hoy fijar unos objetivos a la comunicación? Dichos objetivos son la guía que debe marcar todo el plan de comunicación, tanto en las diferentes etapas que lo conforman como en la evaluación final del mismo, pues dependiendo de cuáles sean esos objetivos, la eficacia del plan será una u otra, o no será. Se trata de concretar qué queremos lograr con el plan de comunicación, y de ser capaces de explicitarlo.

Estos objetivos pueden ser múltiples y de distintas características, pero, en cualquier caso, han de cumplir unas normas generales de cara a poder ejercer con eficacia su papel de guías del plan de comunicación; es decir, cuanto más concretos y mensurables sean, más fácil será la evaluación y medida de la eficacia del plan desarrollado. A su vez, los objetivos deben condicionar el resto de decisiones que conforman el plan de comunicación y, por tanto, no deben ser tan amplios o generales que permitan decisiones y acciones de todo tipo, incluso contradictorias entre sí, lo cual es palpable, iría en contra de la eficacia que todo plan debe perseguir. Por último, como cualquiera de los objetivos comerciales, los de comunicación deben ser exigentes pero alcanzables, lo cual hace referencia, entre otras cosas, a establecer objetivos que sean propios de la comunicación y no de otras áreas de la actividad empresarial.

El siguiente paso crucial en cualquier actividad de comunicación comercial es concretar el público al que nos queremos dirigir, es decir, el llamado «público objetivo» de la acción de comunicación. Este público objetivo, en principio, debe coincidir plenamente con el segmento o segmentos seleccionados en el plan comercial como constituyentes del mercado potencial de nuestra estrategia comercial, si bien puede darse el caso de dirigirse parcialmente a unos cuantos y obviar otros, etc. Lo más importante de este paso es conocer en profundidad los hábitos de consumo en cuanto a medios de comunicación se refiere de estos distintos públicos, pues en función de cuáles sean estos decidiremos invertir en unos u otros medios (esto es, lo que se denomina planificación de medios<sup>2</sup>), en aras de lograr una mayor eficacia y rentabilidad de nuestro plan de comunicación.

Por otra parte, aunque lo más habitual en la comunicación comercial será dirigirse a los clientes potenciales y/o actuales, esto no quita para que, dentro de dicho público objetivo, puedan entrar también otras figuras distintas, como por ejemplo, accionistas de la compañía, asociaciones de consumidores o de otro tipo, instituciones varias, o incluso los propios empleados. (En función del destinatario del mensaje, es frecuente hablar de comunicación externa y comunicación interna, que constituye otra clasificación posible, pero más genérica, de la comunicación comercial).

A continuación, hay que decidir el producto de la comunicación, que no es otro que el «mensaje» o mensajes que vamos a dirigir a ese público objetivo: les vamos a dar a conocer un nuevo producto, les vamos a mostrar las diferencias de nuestra oferta frente a las otras alternativas de la competencia, pretendemos convencerles de que prueben nuestro servicio, queremos resaltar uno de los valores en los que se apoya la marca... Aquí radica principalmente la creatividad propia de la comunicación, aunque no en exclusividad, pues también puede haber creatividad en el proceso de selección de los medios, en la utilización sucesiva o alternativa de los mismos, en la producción del mensaje y su entorno, etc. Lo que nadie duda es que una gran parte de la notoriedad de un plan de comunicación, y quizá la más importante, radica en el mensaje seleccionado y en la forma de ejecutarlo. (Personalmente, siempre he dudado de la veracidad de la famosa frase: «El medio es el mensaje»; más bien pienso que la historia ha demostrado —y sigue demostrando— que los medios son complementarios, y no alternativos y excluyentes).

2. VEÁSE, DE TORO, JUAN MANUEL Y XAVIER OLIVER, «LA PLANIFICACIÓN DE MEDIOS: PIEZA CLAVE EN LA ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN PUBLICITARIA», NOTA TÉCNICA MN-303 DE LA DIVISIÓN DE INVESTIGACIÓN DEL IESE.



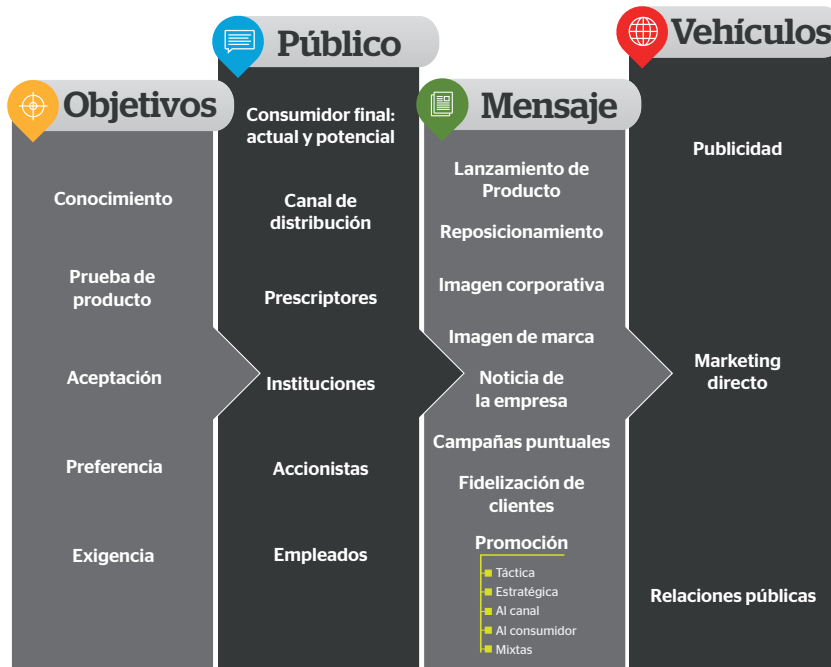
Por último, ya solo queda cuadrar el mensaje con el público destinatario del mismo, es decir, diseñar la mejor manera de hacer llegar lo más eficazmente posible el mensaje al público objetivo. Y aquí es donde entran en juego los distintos vehículos o «medios de comunicación» que, en definitiva, son los que tradicionalmente clasifican las distintas actividades de comunicación comercial.

Me explico: si el público objetivo lo constituye la mayoría de la población, es lógico utilizar medios de comunicación masivos, que, a su vez, son también denominados publicidad tradicional o medios convencionales: esto es, aquí estamos hablando de la televisión, la radio, la prensa, las revistas, el cine y las vallas o exterior, si bien muchos autores incluyen también aquí el medio Internet, aunque, en nuestra opinión, encaja mucho mejor en lo que luego denominaremos comunicación relacional. Lo propio de este tipo de comunicación es que se utilizan unos vehículos cuyos destinatarios son masivos, o más bien, y en gran parte como consecuencia de lo anterior, que es muy difícil conocer en profundidad el efecto producido por el mensaje emitido en dichos destinatarios.

El siguiente grupo de vehículos lo constituye el denominado marketing directo, que más que un conjunto de medios determinados, como en el caso anterior, hace referencia a una forma o manera específica de comunicar, y cuya principal característica, a diferencia del anterior, es que se busca conocer la respuesta o el efecto producido por el mensaje, en parte, al menos, del público objetivo al que se le envió. Así, si se introduce un número de teléfono en un anuncio de televisión para que la gente pueda llamar y comentar cualquier cosa en relación al mensaje del anuncio, estamos hablando también de marketing directo, aunque el vehículo utilizado haya sido la televisión. E igual sucede si eso mismo se hace en la prensa, en la radio o en el medio que sea. En definitiva, el concepto marketing directo es mucho más amplio que el medio *mailing* o correo.

Por último, está la denominada comunicación relacional (también conocida como relaciones públicas), cuya característica principal y diferencial frente a las otras formas de comunicación, es que busca una comunicación directa (tú a tú) con todos aquellos que forman parte del público objetivo.

En el Cuadro 1 se muestra gráficamente esta clasificación posible de la comunicación comercial que hemos venido comentando hasta este momento, y que se establece en función de los objetivos, los mensajes, los vehículos de la comunicación y los públicos a los que se dirige:



**CUADRO 1.**  
ESQUEMA DE LA COMUNICACIÓN COMERCIAL



En el Cuadro 2 hemos desarrollado más el parámetro vehículos, aunque no exhaustivamente, para que se vea claramente qué tipo de acciones son posibles dentro de esas tres grandes categorías que hemos establecido previamente:

Vehículos
<b>Publicidad:</b> Televisión, prensa, revistas, vallas o exterior, cine, radio e Internet.
<b>Marketing directo:</b> Correo o <i>mailing</i> , revistas, periódicos, televisión, móvil, Internet, etc.
<b>Comunicación relacional:</b> Eventos, gabinete de prensa, identidad corporativa, patrocinio, <i>merchandising</i> , punto de venta, ferias, <i>stands</i> , convenciones, congresos, etc.

CUADRO 2  
LOS VEHÍCULOS DE LA COMUNICACIÓN

## Otra posible clasificación: el *above* y el *below the line*

Es muy frecuente también hablar de acciones de comunicación *above the line* o *below the line*. El origen de estos anglicismos se encuentra en una práctica desarrollada por la empresa Procter & Gamble en la que era habitual dividir el presupuesto de comunicación comercial por una línea horizontal, donde las acciones en medios masivos caían en la parte superior de dicha línea, y el resto de acciones, en la parte inferior. De ahí nació la costumbre de hablar de acciones *above the line* para referirse a la comunicación en medios masivos, y al resto como acciones *below the line*.

Quizá merezca ser comentado, en relación a esta nueva clasificación de la actividad de comunicación comercial, que si, tradicionalmente, el mayor peso relativo en el reparto del presupuesto de comunicación solía caer a favor de las acciones «*above the line*», desde hace ya varios años, lo normal en los países más desarrollados es precisamente un cambio radical a favor de las acciones *below the line*, que en España, en concreto, ya superan el 55 % del total de la inversión en comunicación comercial, y parece que la tendencia sigue siendo hacia un crecimiento paulatino de dicha proporción a favor del *below the line*. Muchas son las razones que se pueden esgrimir para justificar este cambio, pero quizá la más importante de todas ellas sea la saturación publicitaria alcanzada en los medios tradicionales. Ante el continuo y agobiante bombardeo publicitario de las distintas marcas en los medios convencionales, las propias marcas han buscado vías alternativas de comunicación con su público objetivo, que les permitan hacerse ver y ser escuchadas de una forma más eficaz.

# Elementos del plan de comunicación

Lo que sí debiera ser común a todo plan de comunicación es el seguimiento de una serie de pasos concretos que, invariablemente, todos ellos deberían realizar, algunos de los cuales ya los hemos comentado en el apartado anterior:

- **Objetivos:** Resultados buscados en el proceso de comunicación. Pueden incluir tanto los ingresos (ventas, margen, rentabilidad) como otros fines comerciales (conocimiento, actitud ante la marca, prueba de producto, compra, incremento de la repetición de compra, lealtad de marca, etc.). Deben ser mensurables. Es bueno también que sean lo más específicos posibles, como ya hemos comentado anteriormente.
- **Segmentos:** Indicación detallada de los grupos de consumidores para los que se ha diseñado el plan de comunicación. Tanto los objetivos como los mensajes han de estar alineados con el público al que nos dirigimos.
- **Mensajes:** Los mensajes resumen y hacen visible la propuesta de comunicación. Dependiendo de su complejidad, pueden incluir varias partes, tales como mensaje principal, elementos de soporte, razón para crear el mensaje, tono, etc. Podríamos decir que el mensaje es el producto de la comunicación y, en general, la complejidad del mismo es enemigo de la eficacia del plan de comunicación.
- **Medios:** Herramientas de comunicación previstas (por segmento, si fuese posible), tales como periódicos, revistas, televisión, tablonas, etc. Deben mantener total consistencia con los objetivos, los mensajes y el público objetivo. La elección idónea de los medios es, hoy día, una parte esencial de la estrategia de comunicación, y es lo que se denomina planificación de medios.
- **Presupuesto:** Inversión monetaria de cada acción de comunicación. Debe fijarse en función de los objetivos perseguidos y no en función de lo que reste del presupuesto comercial, ni en función de lo que invierten los competidores, ni tampoco en razón de lo invertido en años anteriores.
- **Resultados:** Determinación y medida de los resultados buscados. Y en función de esta medición, evaluación de lo conseguido de acuerdo con los objetivos. Esta medición y evaluación serán un precedente valiosísimo de posteriores planes de comunicación.



## Las promociones: ¿son acciones de comunicación?

En el modelo descrito al principio, las promociones se podrían clasificar como mensajes de un plan de comunicación, pues, independientemente de otros posibles objetivos buscados, toda promoción ha de ser comunicada al mercado, bien al canal, bien al consumidor final, y siempre aparecerá como uno de los objetivos de la promoción el conocimiento de la misma por parte del público al que va dirigida, pues, de lo contrario, la promoción se convertirá en un rotundo fracaso. Y ello, con independencia del tipo de promoción de que se trate, es decir, ya sea de precio, de regalo, de premio, de sorteo, o de lo que sea, la promoción se ha de comunicar siempre. El medio o medios seleccionados para comunicar la promoción dependerá de las mismas variables de las que depende cualquier otro mensaje, esto es, principalmente del público al que vaya dirigida.

Nos llama poderosamente la atención la proliferación de acciones promocionales a las que asistimos en casi todos los sectores de la actividad empresarial en la actualidad: más de un 30 % de los mensajes publicitarios en medios masivos son hoy mensajes promocionales. Esto ha provocado, entre otras cosas, que surjan agencias de comunicación especializadas en el diseño y ejecución de acciones promocionales, y que, desde hace años, se cuente ya con una asociación de dichas agencias a nivel nacional. Más que el número de promociones, lo importante es que sean parte de la estrategia de la empresa, esto es, que no sean simplemente acciones tácticas, sino que busquen objetivos a corto, a medio y a largo plazo. Y decimos esto porque uno de los mayores riesgos de la utilización abusiva de las promociones es que anulen o desmoronen los efectos alcanzados por otras acciones estratégicas.

Y, ¿cómo saber si una promoción es estratégica o es táctica? Recuerdo ahora lo que me comentó al respecto el responsable de la gestión de una marca de gran consumo que solía hacer un uso muy frecuente de las promociones: «Nosotros utilizamos las promociones al consumidor para generar crecimientos sostenibles en el largo plazo que se producen en forma de dientes de sierra». Es decir, que una vez finalizado el período promocional, el nivel de ventas del producto promocionado debía ser superior al nivel previo a la promoción, lo cual podía significar dos cosas: o bien se habían captado clientes nuevos con la promoción, o bien los clientes antiguos consumían el producto con más frecuencia que antes de la promoción. Si ninguno de estos efectos se había conseguido, la promoción no había sido realmente estratégica, sino que quizá solo había servido para anticipar ventas, pero no para generar un crecimiento sostenible en el medio-largo plazo.

Estos dos efectos los podemos observar en los siguientes gráficos. En la Figura 1, podemos ver el efecto que podemos denominar «normal» de una promoción: incremento de las ventas durante la promoción, descenso por debajo del nivel previo a la promoción inmediatamente después de su conclusión, y recuperación paulatina de las ventas hasta alcanzar el mismo nivel que ya se tenía antes de lanzar la promoción al mercado. En este caso, en términos muy generales, lo único que se ha producido es una alteración de las ventas en el corto plazo, para terminar, en el mejor de los casos, en el mismo lugar en el que se comenzó. Es, por decirlo de alguna manera, una utilización táctica de la promoción, pues sus efectos no permanecen en el tiempo.

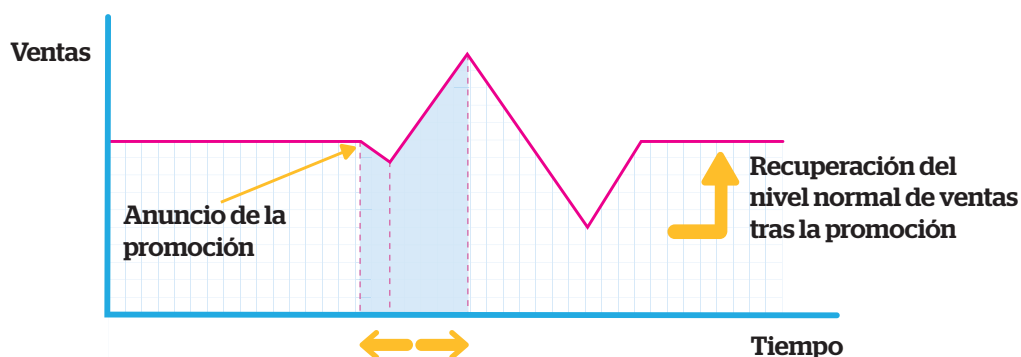
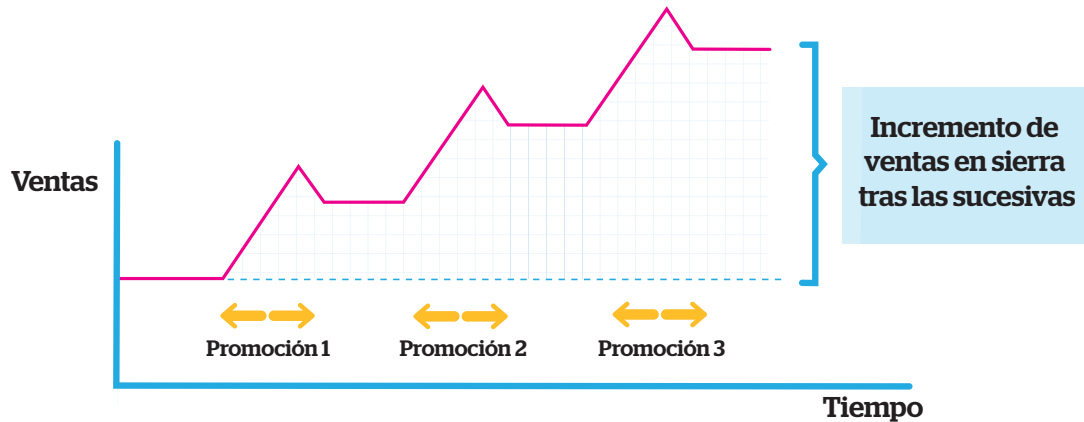


FIGURA 1  
EFECTO «NORMAL» DE UNA PROMOCIÓN

Sin embargo, cuando la cifra de ventas del producto o servicio en promoción cae también tras el término de la misma, pero se queda a un nivel por encima del anterior a la promoción (Figura 2), podemos decir que, en este caso, la utilización de la herramienta promocional ha sido más estratégica que táctica, según comentaba el directivo al que nos hemos referido anteriormente. De hecho, dicha compañía sustentó el crecimiento del producto en cuestión en el lanzamiento de diferentes acciones promocionales dirigidas al consumidor final y también al canal de distribución. El resultado fue que alcanzaron cotas que rondaron el 500 % de incremento en ventas de dicho producto en el plazo fijado.



**FIGURA 2**  
EFECTO SIERRA» DE UNA PROMOCIÓN

Por otra parte, en el efecto anterior, no hemos considerado si la promoción aportaba valor al producto o, por el contrario, lo podía estar desprestigiando, pues otro de los riesgos importantes de toda promoción es que puede restar valor, más que aportarlo al producto o servicio que acompaña. Ante este riesgo, las marcas de lujo o de segmento alto de precio son muy reacias a la utilización de promociones, y si lo hacen, estas suelen consistir en rebajas de precio para productos ya fuera de temporada, o para productos con alguna tara o defecto (hábito este tan comúnmente desarrollado que ha generado un nuevo concepto de tienda: los *outlets*). Toda acción promocional debe analizar en profundidad las ventajas de la misma frente al riesgo de menoscabar el valor percibido del producto por el consumidor actual, efecto que no suele producirse de un día para otro o con una sola promoción, pero que, poco a poco y, sobre todo, si se hace un uso demasiado frecuente de las acciones promocionales, es casi inevitable que se produzca.

Para evitar en parte lo anterior, es muy importante que el mensaje promocional sea un mensaje de valor, que aporte algo al producto o servicio que promociona, y que no se quede en una mera rebaja del precio. Todos somos capaces de vender más en el corto plazo bajando los precios, pero, de lo que se trata, es de vender más aportando valor diferencial hoy, mañana y pasado mañana. Cuesta mucho crear productos de valor como para arruinarlos en dos días con un recorte de precios. La bajada del precio debe ser la última alternativa a considerar por un responsable de marca o de producto, y solo cuando no quede otra posibilidad.

¡Cuántas promociones atraen hoy tan solo a los llamados consumidores promocionales!, es decir, los que compran la promoción y no el producto promocionado, y que se caracterizan por dejar de comprarlo el mismo día que finaliza la promoción. ¿De qué sirve captar clientes que desaparecen con la promoción? O se busca la forma de fidelizarlos y mantenerlos una vez terminada la promoción, o lo único que se habrá conseguido es un incremento ficticio de las ventas que, eso sí, habrá servido quizá para mejorar la posición de la compañía o de la marca en un *ranking* o estudio de mercado que nos interesaba, pero, desde luego, para poco más habrá servido, aparte de quizá haber ayudado, como vimos anteriormente, a desprestigiar la imagen del producto o del servicio en cuestión. Y ello sin contar que quizá haya provocado también el nerviosismo en algún o algunos de los competidores, que, para no quedarse fuera de juego decidieron entrar también en la lucha promocional, provocando al final un sector inmerso en la batalla promocional, en el que es muy difícil luego tomar la decisión de salirse, al menos en primer lugar, y suele conducir a una guerra de precios que a todos perjudica por igual.

Debemos ser conscientes de que las promociones se agotan: tienen un recorrido limitado y no se puede estar acudiendo a ellas constantemente. Una promoción es un mensaje que debe aportar valor al producto o servicio que se promociona, para así generar incrementos de ventas, de fidelidad y de rentabilidad sostenibles en el medio y largo plazo. Lo contrario puede poner en riesgo la percepción de calidad del producto o servicio, de la marca y, en definitiva, de la cuenta de resultados.

## Clasificación de las promociones

Atendiendo al destinatario final de cada promoción, las promociones se pueden clasificar en:

- Al consumidor
- Al canal
- Otras

### Promociones al consumidor

«Objetivo»: son aquellas que buscan fundamentalmente modificar el comportamiento de compra de los consumidores en alguno de los aspectos siguientes:

- Incentivando la prueba (en el caso de un producto o línea de productos nueva, por ejemplo, o para que pruebe un producto que, hasta entonces, no había probado por demasiado caro).
- Adelantando compras, es decir, cargando al consumidor de nuestro producto ahora aun a costa de disminuir las venta futuras (en el caso de que queramos reaccionar ante la entrada de un nuevo competidor, por ejemplo).
- Incrementando la fidelidad (porque nosotros le damos algo más que el resto de competidores).
- Eliminando *stocks* obsoletos.

Clases: podemos distinguir los siguientes tipos de promociones al consumidor, según alguno de los objetivos citados en el punto anterior:

- Muestras gratuitas: buscan incentivar la prueba de un nuevo producto, o de un producto ya existente a nuevos/as consumidores/as.
- Descuentos: pueden satisfacer cualquiera de los objetivos anteriores. Dentro de este tipo, también incluimos los cupones.
- Dar más producto por el mismo precio: suele responder a estrategias que buscan cubrir alguno de los objetivos 2, 3 y 4.
- Regalos y concursos: pueden cumplir con cualquiera de los objetivos anteriores.





## Promociones al canal

En este caso, se busca modificar los parámetros de compra del canal de distribución de alguna de las siguientes formas:

- Adelantando la compra de nuestro producto, ya sea para ponérselo más difícil a un posible competidor, para financiarnos o para traspasar costes de almacenaje, por ejemplo.
- Comprar espacio de estantería para una nueva línea de producto o un nuevo producto.
- Aumentar la fidelidad del canal.
- Buscando colaboración del canal para eliminar *stocks* obsoletos.
- Obtener posiciones preferenciales en el lineal.
- Adelantar el pago, para financiarnos.
- Clases: podemos distinguir los siguientes tipos de promociones al canal:
  - Descuentos de muy diferentes clases en función del objetivo buscado: por volumen, por pronto pago, por camión completo, por exhibición prominente del producto, etc.
  - Fondos en publicidad cooperativa.
  - Regalos.

Promociones mixtas: son aquellas que buscan un doble efecto, tanto en el consumidor como en el canal. Las diferentes clases ya han sido expuestas en los párrafos anteriores, y las hemos incluido en uno u otro grupo dependiendo de quién reciba directamente la promoción, aunque el efecto sea doble.

Medida de las promociones: uno de los aspectos más difíciles de valorar en la práctica comercial es el de la eficacia de las acciones promocionales.

A la dificultad antes expuesta de analizar los verdaderos efectos en las ventas de un producto (si solo se adelantan o si se incrementan realmente en el cómputo del año..., el análisis de márgenes antes y después, etc.), hay que añadir el efecto que producen en el mercado las acciones promocionales que otros competidores hayan llevado a cabo al mismo tiempo que las nuestras, e intentar aislarlas.

En la práctica, en muchas ocasiones, es la opinión de los «tenderos» la que termina siendo el mejor termómetro sobre el éxito o no de una promoción.











# Distribución

Julián Villanueva  
Francisco Iniesta  
Diego Muñoz-Cobo

ceremonial • valioso • fantasía  
justicia • misterioso • nobleza  
regio • realeza • sofisticado • e  
piritual • ceremonial • valioso  
fantasía • justicia • misterioso  
nobleza • regio • realeza • sof

# Distribución

## Introducción

Al lanzar un nuevo producto al mercado, o cuando se está diseñando el plan comercial, la estrategia de distribución es de vital importancia. En este capítulo, nos enfocaremos en tres apartados. Primero, revisaremos algunas de las tendencias más comunes en países desarrollados. Los entornos cambian al aparecer nuevos competidores, nuevos canales o nuevas demandas de los consumidores. Así, las empresas deben estar constantemente redefiniendo su estrategia de distribución. Segundo, cubriremos algunos de los aspectos a tener en cuenta en el diseño del canal. ¿Deben elegirse canales directos o indirectos? ¿Se debe buscar una cobertura intensiva o exclusiva? Finalmente, trataremos la gestión del canal. ¿Cómo se adquiere poder en el canal? ¿Cuándo es más probable que afloran conflictos entre las partes y cómo deben ser estos gestionados?

## Tendencias en la distribución

En los últimos años, el entorno de la distribución está cambiando enormemente. El mayor número de canales, las cambiantes necesidades de los consumidores o la concentración del sector provocan que, actualmente, sea más complejo diseñar el canal o canales con los que dirigirse a un segmento de consumidores. Esta evolución afecta a todos los participantes en la cadena de distribución (fabricante, intermediario y consumidor) de manera diferente, por lo que es conveniente que se analicen por separado.

### Tendencias en los fabricantes

«Presión en las marcas secundarias». Desde comienzos de los años ochenta, la cuota de mercado de las marcas líderes y de las marcas del distribuidor se han ido incrementando paulatinamente, en detrimento de marcas secundarias. La consolidación de las grandes empresas de distribución, su eficiente gestión y precios asequibles, han provocado que las marcas secundarias no puedan competir con ellas en precios. Asimismo, la elevada inversión publicitaria de las marcas líderes ha vetado posibles estrategias de diferenciación de las más pequeñas. Un ejemplo claro de esta situación se ha dado en la industria de los pañales infantiles, donde Pampers y Huggies, líderes del sector, han visto incrementada su cuota de mercado, mientras que marcas como Luvs o Drypers sufrieron graves problemas.



«Presión en la innovación». Los fabricantes, cada vez más, se ven obligados a innovar en forma de producto, procesos o posicionamiento. Buscan ofrecer un valor añadido al consumidor y obtener una prima de precio. Para ello, los fabricantes se han visto en la necesidad de incrementar el presupuesto destinado a la investigación de mercados y consumidores, con el objetivo de encontrar nuevas tendencias para productos innovadores.

«La integración hacia adelante». La integración vertical hacia adelante parece una solución para aquellos productores que buscan el control de su producto en el punto de venta. Una red de tiendas propias permite a los fabricantes gestionar directamente el trato con sus clientes, el diseño del espacio comercial, así como los precios de sus productos. Esta idea circulaba por la mente de Steve Jobs, cofundador de Apple, cuando decidió abrir sus dos primeras tiendas propias el 19 de mayo de 2001, en Glendale (California) y Mc Lean (Virginia).



## Tendencias en los intermediarios

«Continúa la concentración en los grandes grupos». El elevado grado de concentración en el sector de la distribución en Europa es otra tendencia muy marcada en los últimos años. Cada vez más, un menor número de empresas tienden a aglutinar una mayor cuota de mercado, lo que provoca que el comercio minorista tradicional vaya desapareciendo. Por ejemplo, si analizamos el sector de la distribución de alimentación y bebidas en los principales países europeos, se observa esta acuciada concentración. Esta misma tendencia se observa en muchos distribuidores B2B.

«Integración hacia atrás». Las marcas de la distribución (MDD), los acuerdos de cooperación o la compra de un productor o intermediario superior, son los principales formatos de integración vertical hacia atrás manejados por los distribuidores. La marca de la distribución en Europa se ha convertido en una poderosa realidad para las empresas de distribución comercial. En algunos países europeos, como Suiza, España o Reino Unido, la cuota de la MDD ya supera el 40 % en el sector de alimentación. Es muy llamativo el caso de la empresa de distribución alemana Aldi, cuya marca aglutina el 95 % de sus ventas totales.

Otro ejemplo de integración vertical hacia atrás es el de la marca de vino australiana Yellow Tail. Tras la fusión de la primera y la tercera bodegas australianas, al distribuidor de vinos –WJ Deustch & Son– se le niega la posibilidad de seguir distribuyendo vino de los líderes australianos, pues estos habían decidido tener un solo distribuidor por Estado. Ante semejante revés comercial, el distribuidor decide establecer una *joint venture* con un productor de vino australiano a granel (Casella Wines Pty Ltd) para comercializar una nueva marca de vino australiano en Estados Unidos: Yellow Tail. Las dos empresas realizaron un importante esfuerzo de investigación del mercado del vino australiano en Estados Unidos, y utilizaron dicho conocimiento en un esfuerzo de desarrollo de un producto que se adecuase al posicionamiento elegido. El éxito en ventas fue rotundo, ya que, en apenas dos años, consiguieron acaparar el 30 % de la cuota de vino australiano en Estados Unidos.

«Eliminación de intermediarios ineficientes». El mayor acceso a información hace que muchas empresas que, tradicionalmente, agregaban valor actuando como intermediarios sean hoy prescindibles. Un ejemplo es el de



los mayoristas que importan desde los países asiáticos productos de bajo valor añadido. Muchos de estos mayoristas actuaban a su vez como *traders* en Hong Kong, que detectaban los fabricantes más competitivos, realizaban el pedido, controlaban la calidad y tramitaban el envío al país de destino. Actualmente, muchos grandes distribuidores van directamente a ferias o a mercados *online* como [www.alibaba.com](http://www.alibaba.com), donde contactan directamente con los fabricantes.

«Proliferación de formatos comerciales». Otra tendencia que se observa en los intermediarios es la proliferación y consolidación de la diversidad de formatos comerciales. Así, dentro del mercado de la alimentación toman relevancia: la tienda tradicional, los supermercados, los hipermercados, las tiendas de descuento blando o las superficies de descuento duro. En Estados Unidos, hay una mayor fragmentación de los formatos de supermercados, que incluyen, por ejemplo, supermercados con un fuerte posicionamiento en productos orgánicos y de alta calidad (Whole Foods), o de productos importados a precios competitivos (Trader Joe's).

## Tendencias en los consumidores

«Más información». Los consumidores se encuentran más informados de los precios, ofertas, canales de distribución utilizados, tiempo de respuesta de los fabricantes y distribuidores, así como de los beneficios y servicios del producto. La facilidad de acceso a las fuentes de información y la multiplicidad de canales permite que el consumidor tenga posibilidad de comparar y evaluar muchos productos de antemano. Esto, en cierta manera, ha modificado el comportamiento de compra. En estos momentos, nos encontramos ante un consumidor más agresivo en la búsqueda de ofertas, y más sofisticado en su relación con las grandes compañías, conocedor de las estrategias de marketing empleadas por estas.



«Menor lealtad». Existe una menor lealtad del consumidor hacia las marcas. El consumidor, sabedor de la diversidad de productos ofrecidos en los mercados competitivos, es más exigente y menos reacio a probar nuevos productos o marcas. Las empresas productoras se ven obligadas a desarrollar nuevos programas de fidelización, que chocan ante un consumidor más escéptico ante las promesas de valor añadido ofrecidas.

«Escasez de tiempo». El tiempo es un valor escaso en las sociedades posmodernas. Los consumidores se aglomeran en grandes urbes, donde las distancias a recorrer son muy amplias, y donde los horarios laborales cada vez se encuentran más apretados. Así, ante la limitación temporal para realizar actos de compra, el consumidor es más consciente del valor del tiempo y tiende a gestionarlo más eficientemente. El incremento del comercio por Internet o la venta por catálogo representan un buen ejemplo de esta situación.

## Diseño del canal

El abanico de variables que se le abren a una empresa a la hora de diseñar un canal o canales de distribución es muy amplio y complejo. Las empresas pueden optar entre canales directos o indirectos, un único canal, canales múltiples e incluso canales híbridos, con una cobertura intensiva o exclusiva. No existe una única forma óptima de llegar a los consumidores, pero sí se deberían tener en cuenta una serie de cuestiones previas para decidir qué tipo de estrategia es más conveniente en cada caso. Estas cuestiones son: ¿Cuál es el público objetivo al que deseo llegar? ¿Cómo es el mercado donde opera mi empresa? ¿Cuáles son las fortalezas de mi compañía? En función de las respuestas obtenidas a estos interrogantes, las empresas se decantarán por un canal u otro.

### ■ Canales directos frente a canales indirectos

La diferencia principal entre la utilización de un canal de ventas directo y un canal de ventas indirecto reside en el control que ostenta la compañía sobre la gestión de inventario, punto de venta, producto, promociones, servicio y precio. De esta manera, los canales de venta directos permiten presentar el producto al consumidor final, en principio, sin ningún tipo de modificación respecto a la concepción original del mismo. Sin embargo, dentro del espectro de canales directos, debemos establecer una diferenciación entre lo que son canales de venta directa tradicional y nuevos canales de venta directa.



«Canales tradicionales de venta directa». Los canales de venta directa tradicional, principalmente tiendas propias o fuerza de ventas, permiten un alto y constante grado de contacto con los clientes, pero exigen un volumen de inversión elevado para su constitución y funcionamiento. Un ejemplo de éxito de un sistema de distribución basado en una red de tiendas propias puede ser el caso de Zara, propiedad del grupo Inditex, con más de 6.000 tiendas en todo el mundo. Su éxito se ha cimentado bajo el control total de la cadena productiva, lo que le ha permitido crear un sistema flexible y dinámico de diseño y entregas, que ha posibilitado adaptar los productos a las cambiantes tendencias de la moda de cada país, y presentar más de 22 colecciones anuales. Las tiendas, además, se utilizan como medio publicitario, situándolas en las principales calles de las ciudades, con un minucioso estudio de la colocación de los productos. Toda esta estrategia sería mucho más difícil de implementar con puntos de venta de terceros o con franquiciados. Otros canales tradicionales directos son la venta por catálogo o el telemarketing.

«Nuevos canales de venta directa». Entre los nuevos canales de venta se pueden resaltar la venta por Internet, cuya ventaja con respecto a los canales tradicionales reside en la posibilidad de servir a los consumidores con un ahorro significativo en costes. Los inconvenientes, que funcionan como barreras de compra, están asociados con la seguridad (privacidad de datos), la desconfianza (no pueden palpar el producto físicamente), la falta de oferta (no se encuentran sitios web adecuados), o la limitación tecnológica. Sin embargo, estas barreras están disminuyendo progresivamente, ya que los consumidores están más informados, y se dirigen, directamente, a la página web de las compañías para comprar sus productos. Por ejemplo, en 2007, la prestigiosa cadena de joyerías Tiffany, que tiene locales en las mejores calles de las ciudades más afluentes del mundo (como Rodeo Drive, en Beverly Hills), inauguró su *site* de *ecommerce*, cuando muchos expertos cuestionaban la venta de productos de lujo *online*. Hoy, muchas otras marcas similares han encontrado formas de llegar a los consumidores de clase alta en Internet.

«Canales de venta indirecta». Los canales indirectos son aquellos en los que, entre el fabricante y el consumidor final, existe algún tipo de intermediario, lo que posibilita que el fabricante pueda alcanzar una amplia cobertura geográfica sin elevados costes.

Según el número de intermediarios que se den en ese canal, se definirá la extensión del mismo, siendo un canal corto aquel que tenga un único intermediario, y largo aquel que tenga más de dos. Para mayor aclaración, se puede observar la Figura 1, donde aparecen reflejados canales diferentes. Por ejemplo, nos podemos encontrar con los siguientes casos: 1) un mayorista de producto para regalos de empresa (bolígrafos, bolsas, etc.), que compra en Asia e importa a Europa, vendiendo a un distribuidor que, a su vez, vende al cliente final (la empresa que quiere hacer un regalo a sus clientes) o a un minorista (Carrefour, que puede estar interesado en una referencia para vender en sus tiendas, aunque este no sea el objetivo principal del mayorista); 2) un distribuidor de regalos de empresa que, para grandes volúmenes, contacta directamente con un fabricante en China (normalmente, a través de un *trader* que cobra una comisión, pero que no toma posesión del producto), y 3) un fabricante que vende directamente al consumidor final a través de su página web (por ejemplo, Tiffany).



**FIGURA 1**  
EJEMPLO DE DISTINTOS CANALES DE DISTRIBUCIÓN

«Las funciones del canal». Entre los miembros del canal se pugna por el traspaso de funciones, según el poder que ostente cada uno de ellos, que hace que la propia tarea de la distribución sea más o menos dificultosa. Utilizando el ejemplo del sector de la moda, las principales funciones que tienden a redistribuirse entre los miembros del canal son las siguientes:

- **Posesión física:** El mayorista diseña y normalmente subcontrata la fabricación de una prenda a un tercero, mantiene la prenda en sus almacenes hasta que recibe un pedido de su cliente (el detallista) y lo entrega a este.
- **Propiedad:** En un modelo clásico de distribución, quien posee la prenda también es dueño de ella. Es decir, esta permanece inventariada y su valor es reflejado en los balances de la compañía.
- **Promoción:** El mayorista hace publicidad y promoción de sus prendas, para venderlas al detallista. Este hace lo mismo para venderlas al cliente final.
- **Negociación:** Mayorista y detallista negocian los términos de la venta, precios, condiciones de pago, etc.
- **Financiación:** En el sector de moda, en el que un porcentaje importante de la mercancía no consigue venderse al precio normal y debe ser vendida en promoción, la financiación del inventario puede suponer un coste importante de la distribución.

- Riesgos: El riesgo de cobro es soportado por el mayorista (en caso de no cobrar de su cliente, el detallista) y por el detallista (en caso de no cobrar del cliente final).
- Pedidos: El cliente final compra directamente en la tienda, por catálogo o Internet, realizando un pedido. El detallista se asegura de tener el *stock* apropiado, realizando pedidos al mayorista.
- Pago: El plazo de pago del detallista al mayorista puede suponer una mayor necesidad de financiación para este.

«Estrategias multicanal». En la actualidad, debido a la complejidad de los mercados, entornos turbulentos y heterogeneidad de los consumidores, muchas compañías han optado por desarrollar una estrategia multicanal donde se conjuntan tanto canales directos como indirectos, también llamada estrategia de canales híbrida. Así, muchas empresas están experimentando con políticas de *mailing* directo, venta por catálogo, agentes, distribuidores, aparte de los canales ya instaurados. Un ejemplo interesante es el caso de la distribución de películas, un sector en un momento particularmente turbulento, en el que el modelo tradicional de distribución está en peligro. Además de la piratería, existen muchas otras formas en las que, técnicamente, se distribuyen o se visionan ya contenidos audiovisuales: por terminales de entretenimiento móviles (por ejemplo, comprándolo a través de iTunes y descargándolo en el iPhone); el *Video-On-Demand* (como Netflix); teléfonos móviles, los *Personal Video Recorders* (o PVR) como Tivo, que permiten grabar un programa y visionarlo más tarde, y los Media Centers (como Apple TV y Smart TV). Existe mucha incertidumbre de cuál o cuáles serán las plataformas de distribución y visionado ganadoras, y muchas de estas colocan en la cadena de valor a nuevos jugadores que, en ocasiones, vienen de otros sectores (como es el caso de Apple). En este entorno, el fabricante, en este caso las *majors*, no pueden quedarse cruzadas de brazos y cometer los mismos errores que cometieron por acción u omisión en la industria de la música.

Dos ejemplos estratégicos interesantes han sido los realizados por las grandes *majors* para intermediar en el canal. El primero fue Movielink ([www.movielink.com](http://www.movielink.com)), que consistía en un sistema de alquiler de películas por Internet. El coste por película estaba en torno a los 3 dólares, y su visionado se realizaba en la web. En agosto de 2007, Blockbuster compró Movielink a las *majors*, la cual finalmente acabó cerrando en diciembre de 2008. El segundo es Hulu ([www.hulu.com](http://www.hulu.com)) y consiste en un servicio de pago mensual por el cual el suscriptor (el hogar) dispone de varios programas (fundamentalmente series) que pueden ser visionados en PC, Apple TV, tabletas, Smart TV, y otros dispositivos. Hulu es propiedad de las principales *majors* y supone un ejercicio para llegar directo al cliente final, por lo que, de tener éxito, sería una amenaza importante para los canales existentes. No obstante, también podría canibalizar los ingresos publicitarios de sus propios accionistas, al no monetizar la audiencia de igual forma que con los canales de televisión tradicionales.

## Cobertura intensiva frente a exclusiva

Los fabricantes deben plantearse qué cobertura desean alcanzar para sus productos, entendiendo por cobertura la facilidad de acceso a la compra del producto para los consumidores. Para ello, deben tener en consideración qué características posee el producto, imagen y posicionamiento que se le desea dar, y cuál es el público objetivo al que va dirigido. Así, por ejemplo, una empresa como Colgate, marca líder del mercado de dentífricos, tiene como objetivo que sus productos estén en el mayor número de establecimientos posibles, para alcanzar así la mayor cantidad de consumidores (distribución intensiva). Sin embargo, una marca de coches como Bentley tiene que tener una cobertura mucho más exclusiva, puesto que su público objetivo es mucho más reducido y selecto, por lo que deben entregar la concesión en exclusividad a un solo distribuidor para una zona geográfica amplia (distribución exclusiva). Aunque es difícil establecer generalizaciones, los criterios de la Tabla 1 pueden servir de indicación para decidir la cobertura de la distribución.



## Exclusiva

## Intensiva

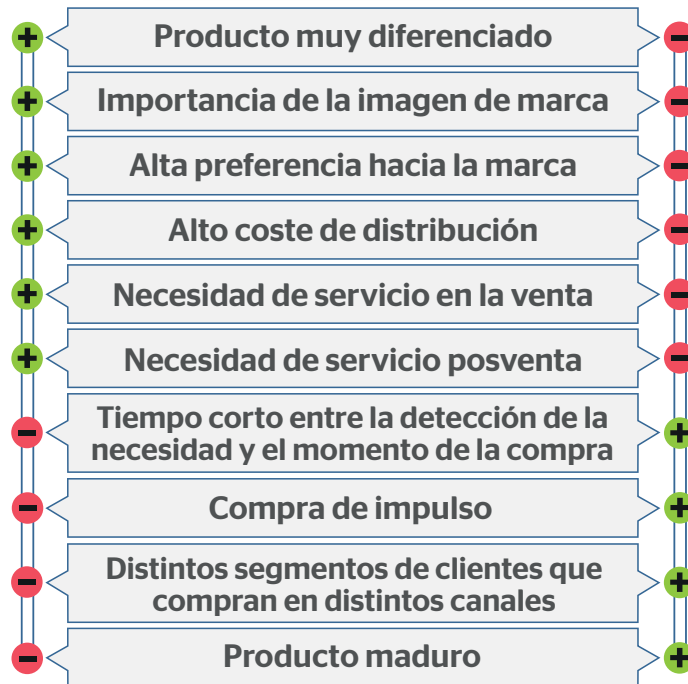


TABLA 1  
CRITERIOS PARA DISTRIBUCIÓN INTENSIVA/EXCLUSIVA

## La gestión del canal

Cuando se habla de gestión del canal, se hace referencia a tres variables principalmente: el poder que ostenta la empresa dentro del canal, los conflictos que pueden surgir a partir del manejo de ese poder, y los mecanismos de resolución del conflicto. A continuación, abordaremos estas variables por separado.

### El poder en el canal

Las compañías deben pugnar por consolidar su poder dentro del canal, de manera que siempre ostenten capacidad de negociación frente a intermediarios, proveedores y clientes. Un amplio poder conlleva la capacidad para ejercer presión y ajustar las negociaciones según los intereses propios de la empresa, lo que en el medio y largo plazo tenderá a traducirse en un impacto positivo en la cuenta de resultados. Sin embargo, se ha de tener en cuenta que la fuente de origen del poder varía entre los fabricantes y distribuidores. Para los fabricantes, el poder de negociación se origina a partir de la posesión de productos diferenciados, con una amplia cuota de mercado, cimentada a base de marcas poderosas. El tamaño de empresa, a la vez, puede permitir al fabricante producir una amplia gama de productos, de manera que productos más débiles se beneficien de los más fuertes, y consigan cuotas de mercado mayores de las que obtendrían de ser distribuidos por fabricantes más débiles.



Por el contrario, para los distribuidores, el poder está más relacionado con la capacidad de contacto o cobertura respecto al público objetivo que desee alcanzar el fabricante. Así, por ejemplo, para los fabricantes de productos indiferenciados es fundamental colocar y mantener sus productos en los principales grupos de distribución. Por ejemplo, para la mayor parte de las empresas de productos de consumo, no estar en Wal-Mart es como no estar en el mercado. Mientras que, en muchas categorías, Wal-Mart tiene un gran elenco de posibles proveedores.

El conjunto de partícipes que operan dentro del canal deben de calibrar y evaluar constantemente el poder que poseen frente al resto de los miembros, con el objetivo de consolidarlo e incrementarlo en todo momento. Las principales políticas que pueden emprenderse para incrementar y mejorar la base del poder variarán, de nuevo, en función de los miembros objeto de estudio. Así, como políticas de poder más destacables en el entorno del «fabricante», se pueden señalar las siguientes:

1. Utilizar nuevos canales que limiten la dependencia del fabricante con respecto a unos pocos distribuidores.
2. Creación de marcas más potentes, que tengan un amplio impacto en el consumidor, de manera que el intermediario se vea en la «obligación» de distribuirlos.
3. Adquirir o fusionarse con una empresa competidora, o del siguiente nivel del canal (integración vertical hacia adelante), que permita incrementar el tamaño de la empresa, la cartera de productos y el control sobre el punto de venta y el producto.
4. Una rápida y exitosa política de innovación de productos que permita introducir en el mercado avances y novedades llamativas para los consumidores e intermediarios. Un ejemplo de esto se da en las empresas fabricantes de videojuegos, que renuevan sus productos todos los años. Así, empresas como Konami o EA Sports, cada nueva temporada lanzan al mercado los videojuegos de fútbol Pro evolution Soccer y FIFA, respectivamente, que contienen todas las novedades respecto a los fichajes de ese verano, así como mejoras en el soporte gráfico.

Por parte del «distribuidor», son recomendables las siguientes acciones como fuente de incremento de poder:

1. Expandir el negocio hacia otras líneas de producto que permitan diversificar la dependencia con respecto a grandes fabricantes. Por ejemplo, un distribuidor de cámaras fotográficas que empiece a distribuir otros productos de electrónica de consumo.
2. Crear marcas propias que permitan ofrecer productos de calidad a precios razonables, con el objetivo de ganar cuota de mercado a todas aquellas empresas que no sean líderes (primeras o segundas marcas) de ese mercado.
3. Fusionarse o adquirir otros miembros del canal (integración vertical y horizontal), con el objetivo de incrementar el tamaño de la empresa y aumentar la cobertura de mercado.
4. Innovaciones en logística en materia de transportes, almacenaje y gestión de inventarios, que permitan a los intermediarios una mayor rapidez de respuesta a las demandas de los clientes.
5. Creación de centrales de compra entre varios intermediarios, que permitan incrementar sustancialmente el volumen de compra, mejorar el precio y las condiciones de los acuerdos (como ha ocurrido en el caso de muchos minoristas de pequeño electrodoméstico).

Hasta ahora, se han abordado las distintas fuentes que originan e incrementan el poder para las empresas constituyentes del canal. Pero la realidad es que no solo se debe pugnar por la consolidación y posesión de poder, sino que las empresas deben saber cómo manejarlo y gestionarlo en los diferentes momentos. De esta manera, las compañías, en muchos casos, pueden optar por establecer juegos de poder positivos, por medio de promesas, consultas, recomendaciones e incluso intercambio de información, que tendrán como objetivo fomentar la cooperación. Mientras que, en otras situaciones, se verán obligadas a postular juegos de poder negativos, mediante amenazas y posicionamientos beligerantes, con el riesgo de que estalle el conflicto entre empresas.

## ■ Conflictos en el canal

Cuando un embotellador de Coca-Cola leyó en Internet que la empresa planeaba distribuir su marca Powerade directamente a las plataformas de distribución de Wal-Mart, se llevó las manos a la cabeza. Más tarde, un grupo de 60 embotelladores, que conjuntamente representaban el 10 % de las ventas de Coca-Cola en EE.UU.; demandaron a esta y a su principal embotellador. La última vez que un embotellador había demandado a la empresa fue en 1920, «es como demandar a tu familia», manifestaba un embotellador<sup>1</sup>. El ejemplo anterior refleja el conflicto que, entre los miembros del canal, puede surgir en cualquier momento, ya que la manera en la que los consumidores compran cambia con el tiempo, y, por tanto, también cambia cómo los fabricantes deben atender a dichos consumidores. Por ello, es necesario ser previsor y promover relaciones sostenibles y consistentes con los intermediarios a lo largo del tiempo, de las que todos puedan obtener un beneficio. En cualquier caso, muchas veces el conflicto es ineludible. Varias pueden ser las razones que desencadenen el conflicto; Robert J. Dolan destaca como detonantes: diferencias de objetivos, divergencias en el reparto de funcionalidades, diferente definición del público objetivo o ineficiente distribución del territorio<sup>2</sup>.

Una vez surgido el conflicto, o incluso antes de provocarlo conscientemente, este ha de ser definido según el peligro que represente para los márgenes futuros de la empresa, para poder así establecer un conjunto de políticas que permitan solucionarlo.

Un conflicto inocuo es aquel que no representa un excesivo peligro para los márgenes de la compañía. Por ejemplo, cuando un fabricante decide vender por Internet un producto que tradicionalmente se ha vendido a través de distribuidores pequeños que tienen individualmente poca fuerza negociadora. Esta duplicidad de canales podría enfurecer a un intermediario, hecho detonante del conflicto. Como formas para solucionar este tipo de conflicto, se propone que el fabricante utilice diferentes canales para distribuir distintos productos, ofrecer franquicias geográficas para que los intermediarios gocen del monopolio de ese producto en un espacio limitado, o, simplemente, otorgar un valor añadido diferente a cada uno de los canales, si fuera necesario.

El conflicto más peligroso es el que potencialmente tiene un fuerte impacto en los márgenes del fabricante, ante una posible reacción por parte del intermediario. Pensemos en el conflicto acontecido entre W. J. Deutsch & Sons y la bodega australiana, relatado más arriba, y que llevó al primero a lanzar la marca Yellow Tail, que «robó» gran parte de la cuota de mercado del segundo. En este caso, era fácil prever que podría producirse un conflicto importante, ya que al distribuidor se le arrebató una de sus marcas más importantes. Probablemente, la bodega Casella Wines Pty Ltd no pensaba que desencadenaría esa reacción<sup>3</sup>.

## ■ Mecanismos de resolución de conflictos

Una vez ha estallado el conflicto, el objetivo debe ser solucionarlo rápidamente, intentando reducir las posibles consecuencias que este pueda acarrear. Ante esta situación eminentemente «belicosa», el primer recurso utilizado por muchas empresas tiende a la vía del poder, canalizado a base de amenazas, promesas de difícil cumplimiento o recomendaciones hechas con cierta arrogancia. Sin embargo, esta actitud meramente confrontativa no siempre consigue acercar a las partes enfrentadas. Como indican Stern, El-Ansary y Coughlan en su libro *Marketing Channels*, en muchos casos la resolución del conflicto entre dos empresas parte del intercambio de información. Según la disposición y apertura de las empresas en el intercambio, la estrategia de resolución se dividirá en estrategias de información intensiva y estrategias de información protegida.

Según los mismos autores, las estrategias de intercambio de información intensiva conllevan, en primer término, una pérdida de control, al ceder información relevante del negocio a otro miembro del canal; no obstante, esta

---

<sup>1</sup>«COKE BOTTLERS CHALLENGE WAL-MART DELIBERÉIS», NEW YORK TIMES, 3 DE MARZO DE 2006.

<sup>2</sup> DOLAN, ROBERT J., «GOING TO MARKET», HARVARD BUSINESS SCHOOL NOTE.

<sup>3</sup> [HTTP://WWW.JUSTDRINKS.COM](http://www.justdrinks.com), 21 DE ENERO DE 2004.

concesión puede ser interpretada como una muestra de confianza y cooperación. Varias son las fórmulas de resolución de conflictos por medio del intercambio de información intensiva, pero, entre ellas, cabría destacar:

- El intercambio de personas entre organizaciones. Caso conocido es el de Wal-Mart y Procter & Gamble, que han conseguido fijar políticas de intercambio de personal transparentes y consistentes en el tiempo. De esta manera, por ejemplo, tras unos meses de trabajo de un ejecutivo de Procter en Wal-Mart (o al revés), su sensibilidad, su conocimiento y su trato personal con respecto a la compañía es mayor. Esto, sin duda, permite crear relaciones mucho más estrechas y de confianza entre ambas compañías.
- Formación de asociaciones de intercambio de información, donde los miembros puedan intercambiar información de manera abierta, se defiendan intereses comunes y se limen las diferencias que hubieran podido ocasionar los conflictos.
- La puesta en común de información, que consiste en la formalización de políticas para la escucha, absorción de consultas y quejas de los intermediarios sobre diferentes aspectos del negocio. De esta manera, a través de reuniones rutinarias, en que se critican y evalúan ciertos aspectos del negocio, se pueden mejorar las relaciones entre los miembros del canal. La mayor crítica que suele acarrear este tipo de políticas es la pérdida de independencia en la toma de decisiones estratégicas del negocio.

En otras ocasiones, las empresas no están dispuestas a intercambiar información tan fácilmente. Así que el conflicto transcurre entre promesas y amenazas, a no ser que entre la figura de un tercero que favorezca el intercambio de información. Para solucionar conflictos en los que la información es protegida, encontramos las siguientes fórmulas:

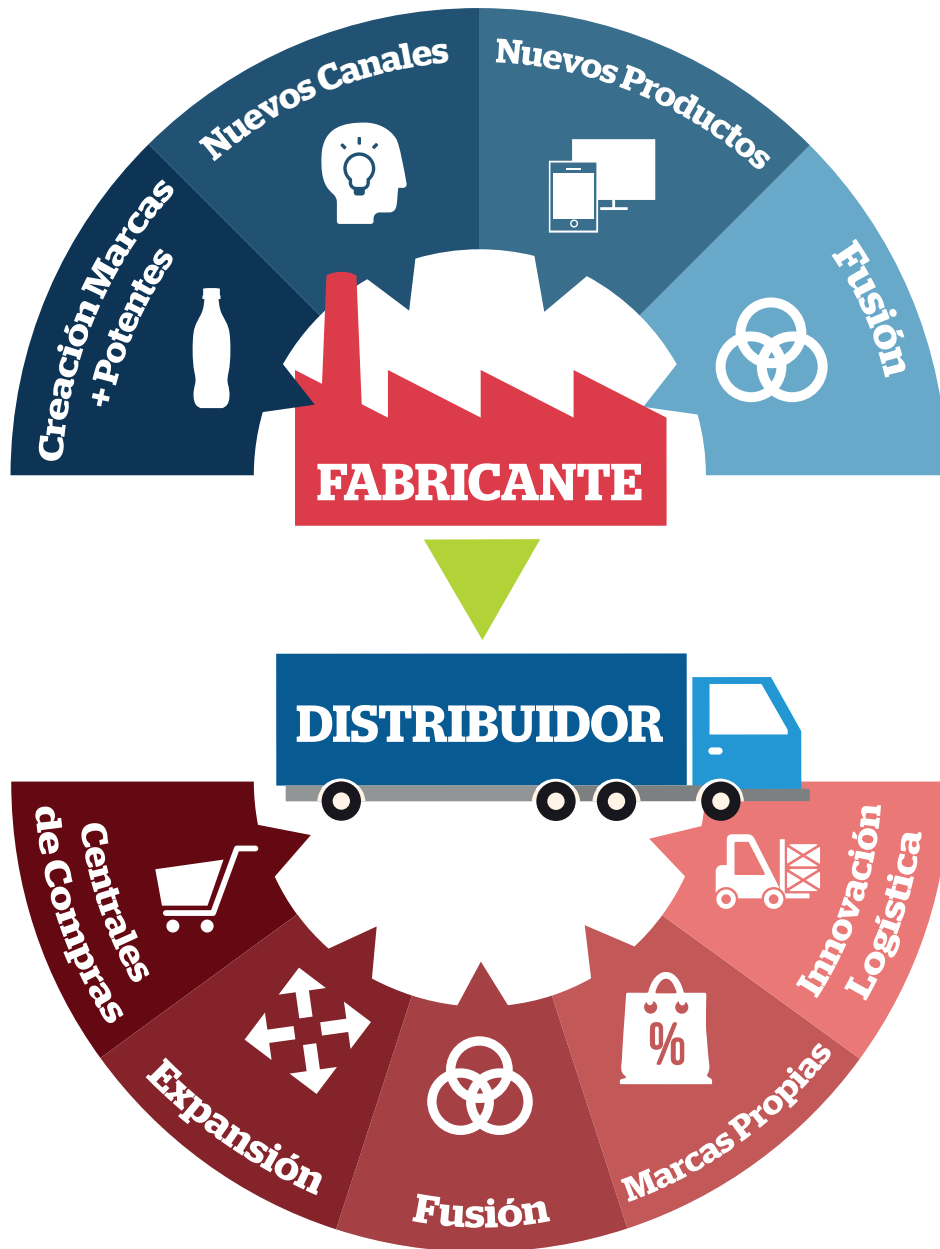
- Utilización de la figura de un mediador con una visión más objetiva y externa de la problemática inherente al conflicto, que pueda reconducir las negociaciones e incrementar la comunicación.
- El arbitraje, en el que una tercera persona resuelve el conflicto, tomando parte y dando una solución explícita al problema.

## Conclusiones

En el presente capítulo, se ha pretendido abarcar la mayoría de atributos y aspectos que son englobados por la variable distribución. Como se ha podido observar, dentro del sector de distribución se ha venido produciendo una concentración muy marcada (fusión e integración hacia adelante y hacia atrás), apareciendo grandes grupos de distribución, con marcas de la distribución (MDD) fuertes. La deslealtad y la cantidad de información, por parte de los consumidores, cada vez más marcada, ha obligado a los fabricantes, tanto a probar otros canales de venta para contactar con el «exigente» consumidor, como a una mayor innovación de sus productos. Las posibilidades para el fabricante son amplias, pues puede optar por nuevos canales de venta directa, como Internet, televisión o móvil, que le otorgan un mayor control en la toma de decisiones, o incluso puede decantarse por una estrategia multicanal, que le permita alcanzar diferentes tipologías de consumidor.

Dentro del canal, las relaciones entre sus miembros se fundamentan y consolidan en función del poder que ostente cada uno de ellos. El objetivo, en todo momento, debe ser incrementar el poder respecto a los demás miembros del canal, de manera que ningún otro miembro pueda ejercer presión y distorsionar la toma de decisiones. En caso de que surgiera el conflicto entre dos empresas, debería ser evaluado el riesgo que implica en los márgenes de la compañía, para ver la estrategia más óptima de resolución.

# Fuentes de poder





9149

4149





# La dirección de la fuerza de ventas

Cósimo Chiesa

ceremonial • valioso • fantasía  
justicia • misterioso • nobleza  
• regio • realeza • sofisticado  
espiritual • ceremonial • valioso  
• fantasía • justicia • misterioso  
nobleza • regio • realeza • sof

# La dirección de la fuerza de ventas

## Vender o fidelizar

### ■ Cómo adecuarnos a los cambios en el entorno<sup>1</sup>

El mundo está cambiando a un ritmo vertiginoso, impulsado por el desarrollo imparable de las nuevas tecnologías, y los años de rápida expansión, donde había más y más clientes nuevos cuya lealtad podía ser conquistada, han dejado sitio a un mercado actual en el cual el número de clientes está alcanzando rápidamente unos techos: la economía occidental ha madurado.

Como consecuencia lógica, los mercados se están ajustando a estas tendencias, ya que los productores, en la gran mayoría de los sectores, están realizando todo tipo de economías, examinando con extremo cuidado la contribución de sus diferentes marcas.

En casi todos los segmentos de la economía del siglo XXI, los productos y servicios están alcanzando la paridad. La diferenciación es cada vez más difícil, y cuando se consigue, cuesta más mantenerla en mercados liberalizados y globalizados como los actuales.

### ■ Cambios en el mercado

Frente a un entorno estable, conocido y dominable, una competitividad controlada, una demanda superior a la oferta, etc., nos encontramos en la actualidad en una situación en la cual:

- La oferta supera claramente a la demanda.
- La competitividad existente en los mercados es feroz y creciente cada día.
- Hay una mayor segmentación, cada vez más sofisticada y especializada.
- Vivimos en plena globalización de la economía mundial.
- Los productos son prácticamente iguales y difícilmente diferenciables de la competencia.
- Los cambios tecnológicos son rapidísimos y convierten en obsoletos los productos de una empresa que no esté preparada para este ritmo.
- Los clientes lo quieren todo y saben que, en un mercado de oferta, su papel ha adquirido un mayor protagonismo.
- Vivimos cambios imprevistos que requieren una capacidad de respuesta y de adaptación de las empresas siempre creciente.

---

<sup>1</sup> CHIESA, COSIMO, «FIDELIZANDO PARA FIDELIZAR. CÓMO DIRIGIR, ORGANIZAR Y RETENER A NUESTRO EQUIPO COMERCIAL», EUNSA, 2002.

## Cambios en la distribución

Por otro lado, no podemos ignorar lo que está pasando en la distribución:

Su mayor concentración ha incidido fuertemente en el mercado actual y en la relación fabricante, distribuidor-cliente.

- Los distribuidores más importantes se unen reforzándose constantemente, consiguiendo mejores condiciones con los fabricantes y mayores volúmenes de negocio que mejoran su rentabilidad.
- Es evidente que los distribuidores han pasado de depender de la estrategia del fabricante a tener su propia estrategia. En definitiva, se ha provocado un cambio radical en la relación de fuerzas fabricante/distribuidor, que ha obligado a los primeros a involucrarse en la producción de marcas blancas con condiciones ventajosas para el distribuidor.
- La propia distribución se encuentra hoy en una encrucijada, ya que, por el creciente desarrollo de la informática y de las telecomunicaciones, se está produciendo una tendencia, en la casi totalidad de los sectores, a acortar los eslabones de la cadena de distribución.
- Las grandes compañías aéreas venden directamente billetes a los usuarios saltándose las agencias de viaje. Marcas de ordenadores como Dell se han saltado a todos los intermediarios de su canal de distribución (mayoristas, tiendas especializadas...) para servir directamente al consumidor final.
- De aquí que el principal objetivo de cualquier figura de la distribución debe ser el crear un valor añadido a su función.
- En caso contrario, esta figura morirá, acortando el canal de distribución.

## Cambios en el consumidor

Al cambiar la naturaleza de la competencia, también ha cambiado el consumidor:

- El consumidor de los próximos años no será joven, ya que, además de la cada vez más acentuada caída de la natalidad, muchas personas están retrasando la edad de jubilación o están emprendiendo otras actividades después de esta.
- Al mismo tiempo, y por el imparable desarrollo de las telecomunicaciones y de la informática, se trata de un consumidor mucho más informado y formado, mucho más selectivo y exigente, y menos paciente.
- Todos estos cambios han conseguido debilitar profundamente la lealtad hacia las marcas, que, en el pasado, había favorecido a muchos productores.
- El consumidor de hoy tiene muchas posibilidades de elección por ofertas cada vez más agresivas, y que superan, generalmente, la demanda de muchos productos/servicios.
- Además de estas consideraciones, se trata de un consumidor mucho más difícil de agrupar por segmentos homogéneos y, al mismo tiempo, más segmentado.



## Cambios en el concepto de producto

Al mismo tiempo, ha evolucionado el concepto de producto, convirtiéndose en un binomio indisoluble producto/servicio, ya que es muy difícil convencer a los consumidores de una efectiva diferenciación entre una marca y otra.

Hace años no se hablaba o se hacía muy poco hincapié en el servicio.

Hemos pasado de una larga época de «venta por precio» a una venta actual en la cual el binomio producto/servicio es indisoluble.

Producto y servicio empiezan a venderse juntos.

## Conclusiones

A todos estos cambios, hay que añadir las consecuencias provocadas por el increíble desarrollo de las nuevas tecnologías, que están causando la necesidad de una profunda evolución en el concepto de marketing, pasando de un «marketing de conquista» a un «marketing de retención».

En el «marketing de conquista», como explica T. G. Vavra<sup>2</sup>:

«... El objetivo es el volumen, «conquistar» descaradamente tantos clientes como sea posible. En esta situación, el empuje principal del esfuerzo de marketing de toda la organización se dedica a crear más y más clientes nuevos».

«... La búsqueda de clientes nuevos hace que emprendan misiones quijotescas y den como un hecho que conservarán su base de clientes actuales».

«... Sin embargo, cuando una organización se dedica a conquistar nuevos clientes, a menudo pasa por alto a los actuales, da por sentado que seguirán comprándole y olvida el valor que tienen para la empresa y su contribución a los beneficios. Supone que están satisfechos y no se preocupa por mantenerlos ».

«... Cuando los clientes actuales se van, muchas veces su abandono se justifica diciendo que no es posible tener contento a todo el mundo».

Para hacer frente a estos problemas, será recomendable que las organizaciones enfoquen más sus actividades de marketing al cliente, ya que todos los negocios empiezan y terminan con él.

Al principio, estaba el cliente, al final, estará el cliente, y la empresa que tenga más será la que gane.

De aquí que, en la actualidad, las compañías con ansias de excelencia están desarrollando programas de satisfacción de clientes como primer paso de un programa de *Aftermarketing* mucho más ambicioso, ya que su objetivo no es simplemente el de provocar otra repetición de compra, sino más bien hacer que el cliente se sienta convencido del producto y/o el servicio correcto, y esté dispuesto a iniciar una relación duradera con el proveedor.

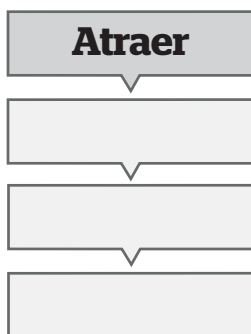
## El nuevo enfoque de la venta: atraer, vender, satisfacer y fidelizar al cliente

Cuando hablamos de la necesidad de fidelizar clientes, de hacer todo lo posible para que vuelvan, nos olvidamos de que, antes de tener esta preocupación, deberíamos mejorar todo nuestro proceso comercial dirigido a lograr que un consumidor se convierta en un cliente, como veremos en las páginas siguientes.

2. VAVRA, T.G., «AFTERMARKETING: HOW TO KEEP CUSTOMERS FOR LIFE THROUGH RELATIONSHIP MARKETING», IRWIN PROFESSIONAL PUBLISHING-USA, 1992.

## Las cuatro fases de un proceso comercial

La comercialización de cualquier producto o servicio tiene cuatro fases muy distintas, y que no necesariamente deben ser puestas todas en práctica para lograr una buena cuenta de explotación a corto plazo:



### Atraer

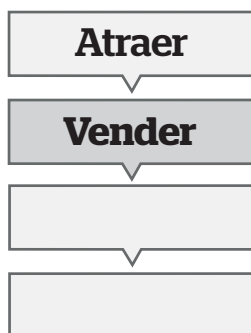
Incluimos en esta fase todos los esfuerzos que una empresa hace para lograr la atención de un posible cliente sobre su producto/servicio.

«Atraer» a los teóricos consumidores de nuestro producto o servicio es el cometido típico del marketing, cuyo objetivo es informar al *Target Group* escogido, con el fin de que el mayor número posible de consumidores que lo componen conozcan nuestro producto o servicio.

El proceso de «atraer» engloba todas las actividades de comunicación al alcance de la empresa, desde publicidad, promociones y acciones de marketing directo, hasta la labor informativa tan importante que puede efectuar nuestro propio equipo comercial. No debemos olvidar que, salvo un pequeño porcentaje de sociedades que, por su volumen de facturación, por las características del mercado en el cual operan, por su presencia multinacional, y por su necesidad de mantener vivo el recuerdo de su marca, disponen

de fortísimos *budgets* de comunicación, la gran mayoría de las empresas, en particular las que operan en mercados no de gran consumo, desarrollan esta fase de «atraer» con envíos de ofertas por correo, un *stand* en una feria de su sector, catálogos más o menos atractivos, y una gran labor comercial desarrollada por sus equipos de venta.

Vendedores poco preparados, vendedores con visión a corto plazo empeñados solo en conseguir su cuota de venta del período a cualquier precio, vendedores de la promoción del momento en vez de vendedores-consultores, que pregunten y escuchen las necesidades de nuestros clientes, etc., pueden perjudicar enormemente una buena labor dirigida a hacer que nuestros clientes vuelvan.



### Vender

Al vendedor, generalmente le encanta improvisar, se ha preparado poco, o muy poco, la visita, y no está ni entrenado ni mentalizado para utilizar «preguntas abiertas» en la fase de contacto, con el fin de detectar las necesidades del posible cliente.

Así que entrará de lleno en la presentación del producto, sin haber verificado cuáles son las necesidades reales del cliente, y se convertirá en un «vendedor producto-precio» o en un «presentador de catálogos o de productos en promoción».

En la mejor de las hipótesis, utilizará argumentarios de venta preparados por su Departamento de Marketing y, con suerte, podrá hasta efectuar comparaciones con los productos de la competencia, luchando como sea para conseguir el pedido.

Si logra vender, considerará terminada su labor hasta la próxima ocasión de ofertar su producto o servicio, esperando poder disponer de argumentarios novedosos. Y si no logra vender, generalmente saldrá de casa del cliente sin ninguna información que pueda permitirle volver a la carga con ofertas más atractivas y más adaptadas a sus necesidades.

Estas estrategias, constantemente centradas en el corto plazo y en un concepto de rentabilidad a cualquier precio, están todavía mucho más desarrolladas de lo que nos podamos imaginar.

Con la consecución de la venta, muchas empresas grandes y pequeñas (hoteles, restaurantes, tiendas, pequeños comercios, grandes superficies...) piensan que su trabajo ha terminado.

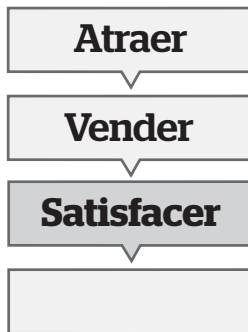
Vivimos en mercados en desarrollo que ofrecen ilimitadas posibilidades de captar clientes, de aquí que: ¿por qué nos preocupamos tanto de la satisfacción de nuestros clientes si somos el único restaurante en un radio de ocho kilómetros, el único banco del pueblo o el único hotel bien situado de cara al mar?



A pesar de nuestras consideraciones, muchas organizaciones se hacen ricas quedándose en esta etapa sin tener ni la inquietud ni la necesidad de preocuparse o de gastarse ni un céntimo en verificar qué pasa por la cabeza de sus clientes.

Además, piensan que si sus clientes no estuvieran satisfechos, algo dirían..., olvidándose, como reflejan estudios mundiales, que uno de cada dos clientes insatisfechos no abre la boca para manifestar sus opiniones o quejas.

Lo hará después comentándolo con 30, 40, 50 amigos, conocidos...



## Satisfacer

«Satisfacer» es el paso previo a la posible fidelización del cliente. Satisfacer no da ninguna garantía de que nuestro cliente repita, tal como muchas encuestas de satisfacción han demostrado, ya que, a pesar de índices de satisfacción del 80-85 %, los porcentajes reales de recompra de la misma marca no llegaron posteriormente al 40-45 %. ¿Satisfacer en qué? En todas y cada una de las etapas del proceso de comercialización:

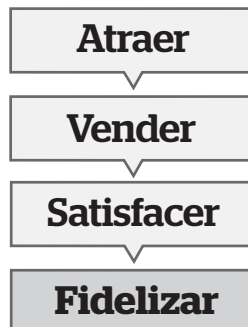
- En la forma en la que se ha desarrollado el proceso de venta (calidad del vendedor).
- En la forma en que se ha efectuado la entrega del producto (calidad de la logística).
- En los resultados implícitos del producto, en su «rendimiento» (calidad del producto).
- En las actividades «posventa» desarrolladas para mantener viva la relación proveedor/cliente (calidad del servicio posventa).
- En la rapidez con la cual se han solucionado eventuales problemas (calidad en el diseño del sistema de garantías).
- En los programas de marketing relacional desarrollados por el proveedor después de haber efectuado la venta (calidad del marketing relacional).

Si queremos intentar fidelizar a nuestros clientes, es oportuno que el marketing cambie de mentalidad, y en vez de centrarse solo en cómo conseguir una venta, piense más en «cómo iniciar una relación duradera con su actual o futuro cliente»; no cerrar ventas, sino crear lealtad hacia nuestros productos y/o servicios.

No olvidemos que un cliente satisfecho no necesariamente repite, pero, como mínimo, hablará bien de nosotros.

Al contrario, un cliente insatisfecho no solo no volverá (salvo que sea un cliente cautivo), sino que hará todo lo posible para hacernos el mayor daño con su publicidad negativa.

## Fidelizar



La «fidelización de los clientes» debe ser el objetivo final de un nuevo planteamiento de marketing, que debería ponerse en práctica al efectuar la primera venta, con el fin de poder permitir a las empresas ser consideradas excelentes en el mercado actual.

Esto significa que el marketing moderno no puede tener como único objetivo el lograr una venta, sino el iniciar una relación.

Todo esto implica que los proveedores deben empezar a preocuparse por el consumidor a partir del momento en el cual este último ha comprado. Esta preocupación es parte de los programas de *after marketing*, porque aplica técnicas de marketing a los clientes después de que estos hayan adquirido los

productos o servicios de una empresa, y que consisten en:

- Acciones para mantener satisfechos a los clientes después de la compra.
- Acciones para promover nuevas compras.
- Acciones para favorecer la «venta cruzada» de otros productos y/o servicios de la empresa.
- Acciones para medir constante y sistemáticamente el grado en que los productos y servicios actuales satisfacen a los clientes.

Ello significa crear las premisas a lo largo de todo el proceso comercial para recoger todas las ventajas que la fidelización de un cliente aporta a una empresa:

- Futuros y deseables incrementos en la venta de los productos hasta hoy adquiridos.
- Menor sensibilidad a incrementos de precios.
- Disminución de los costes comerciales de captación.
- Posibilidades de venta cruzada.
- Referencias positivas del cliente que pueden aportarnos nuevos clientes.

Ello implica empezar a ver al cliente como una fuente de ingresos crecientes con el paso del tiempo.

El concepto de «valor cliente de por vida» debería ser asumido por todas las organizaciones que pretenden ocupar un lugar relevante en el mercado actual.

Una vez lograda la satisfacción de nuestros clientes es cuando estamos en condiciones para intentar fidelizarle con todas las armas que el marketing relacional pone a nuestro alcance.

¿Cómo podemos poner en marcha un plan de fidelización con las mínimas posibilidades de éxito, si hemos hecho un trabajo pobre en las tres fases anteriores?

Si mis vendedores no han realizado una buena labor y han forzado la venta con argumentarios que, en definitiva, no han reflejado una situación real (por ejemplo, «compre porque en enero subirán los precios...»), ¿pensáis que merece la pena gastarse dinero en actividades de marketing relacional?

Todos los fallos cometidos en las dos primeras etapas afectarán a los niveles de satisfacción de nuestros clientes y, por pura lógica, le empujarán a buscar otros proveedores en el mercado. Así que: «antes de fidelizar, mejoremos al máximo nuestras técnicas de venta».

## Áreas de responsabilidad del director de Ventas del siglo XXI

### ■ El diseño de la fuerza de ventas

#### ■ Definición del mercado y clasificación de los clientes

El diseño de la fuerza de ventas es el software específico de cada empresa. Dos empresas casi del mismo tamaño, operando en el mismo sector y con productos bastante parecidos, pueden utilizar redes de venta totalmente distintas y actuar con mayor o menor peso en los diferentes canales que componen el mercado escogido.

La primera decisión consiste en diseñar el proceso de comercialización.

Hay que definir:

- a) Dónde (mercados/segmentos escogidos).
- b) A quién/es (clientes/canales).
- c) Cuándo (frecuencia visitas).
- d) Cómo (metodologías comerciales).

Una vez definido el mercado geográfico escogido o los segmentos específicos que interesa atacar en este mismo mercado, es oportuno proceder a la clasificación de clientes (a quiénes), etapa crucial que consiste en definir:

- Tipologías.
- Ubicación.
- Potencial de compra (ABC, real y potencial).
- Interlocutores (jefes de compra, directivo clave).
- Información sobre los clientes para posteriores acciones de marketing relacional (edad, estado familiar, hijos, aficiones...).
- Información sobre la organización para valorar su potencial de riesgo.
- Otros.

## ■ Clientes reales, clientes potenciales y clientes perdidos

Los clientes reales constituyen la base sobre la cual se apoya nuestra facturación.

En la gran mayoría de las empresas, la ley de Pareto del 20/80 funciona, en el sentido de que el 20 % de nuestros clientes representa el 80 % de nuestro volumen de negocio (aunque existan situaciones de extrema fragmentación, como en el mundo del automóvil o del material de construcción). Un ABC de los clientes es una información clave para el diseño de nuestro plan comercial.

Los clientes potenciales son vitales para asegurar el crecimiento futuro de nuestra organización, y aquí es donde muchas empresas fallan, porque no tienen perfectamente identificados sus clientes potenciales o, si los tienen, difícilmente calibran su auténtico potencial.

Aquí es donde el marketing puede ayudar mucho, facilitando una información de mercado que difícilmente podrían obtener nuestros vendedores por sí solos.

La proporción entre clientes reales y clientes potenciales representa nuestra ratio de cobertura del mercado (Figura 1), y nos da una idea precisa del crecimiento todavía posible.

$$\text{Porcentaje cobertura del mercado} = \frac{\text{Clientes reales}}{\text{Clientes potenciales}}$$

FIGURA 1

Es importantísimo distribuir en la cartera de cada uno de nuestros vendedores unas cuantas fichas de clientes potenciales, para que sigan intentando lograr la primera venta con ellos.

No todos los clientes potenciales son interesantes, y por ello será necesario proceder a un análisis exhaustivo de la solvencia y de la efectiva rentabilidad potencial de cada cuenta antes de proceder a su incorporación en el fichero. Correo directo, telemarketing, *stand* en ferias... son algunas de las maneras más efectivas para enriquecer nuestras bases de datos.

Los clientes perdidos son siempre los más misteriosos. ¡Yo he llegado a pensar que para alguna empresa sea casi ofensivo recordarlos!

La praxis corriente consiste en eliminarlos de nuestro fichero. Grave error, salvo cuando el cliente haya dejado físicamente de existir por cierre, suspensión de pagos, quiebra, insolvencia manifiesta y constante, etc.

En mi opinión, los clientes perdidos por razones comerciales (precios excesivos, fallos en nuestro servicio, errores administrativos, tensiones con nuestro vendedor o jefe de zona...) deberían quedarse en la cartera de la empresa y deberían ser objeto de acciones de recuperación.

El tiempo lo cura casi todo y hace olvidar muchas cosas; los interlocutores cambian y nuestra competencia también comete fallos, por tanto:

***¡Manos a la obra y visitemos también a los exclientes!***

#### ■ Definición de la frecuencia de visita

Es el elemento clave para definir después el tamaño de la fuerza de venta. Consiste en establecer el número de visitas que consideramos oportuno efectuar a un cliente en el transcurso del año.

La frecuencia de visita dependerá de:

- a) Tamaño de la cuenta (ABC).
- b) Duración y contenido de la entrevista.
- c) Ubicación del cliente (tiempo y coste del desplazamiento).
- d) Tipología del producto.

Lo más usual es definir la frecuencia según los criterios ABC de la propia empresa. Los clientes A pueden requerir una visita semanal o quincenal; los B, una visita al mes, y los C, una visita bimensual, pero el ciclo de visita dependerá también de la duración de la entrevista y de su contenido.

La frecuencia de visita y su estrategia son básicas en el desarrollo de la política de distribución de la empresa, porque condicionarán tanto el perfil del vendedor como el tamaño de nuestra fuerza de ventas.

#### ■ Definición de rutas y coste por visita

En plena era de Internet, seguimos hablando de rutas, ya que, en la gran mayoría de los sectores, la herramienta de comunicación más efectiva que la empresa puede emplear sigue siendo su fuerza de ventas. Generalmente, esta se encuentra distribuida por todo el territorio que se quiere cubrir proporcionalmente al potencial del mismo, y está estructurada según los criterios de ponderación de cada canal.

El personal de ventas es siempre más eficaz que una acción de marketing directo o una serie de anuncios, porque el vendedor «ve» al cliente, interactúa, contesta rápidamente a sus objeciones, aclara sus dudas y puede ver en su rostro signos claros de satisfacción o de insatisfacción.

Un elemento previo al diseño de una ruta es detectar con claridad cuál es el coste medio de una visita (CMV): Figura 2.

$$\text{CMV} = \frac{\text{Promedio de costes directos}}{\text{Número de visitas realizables al año}}$$

FIGURA 2

El promedio de costes directos: debe calcularse por cada vendedor y es igual a su remuneración total (fija y variable), a sus gastos de viaje, sus gastos de manutención y otros gastos que pueden ser imputados directamente al vendedor (seguros, contribución a un plan de pensión...).

El número de visitas realizables al año: corresponde al número medio de visitas realizables al día, multiplicado por el número de días trabajados (365 menos los fines de semana, las vacaciones, las fiestas, los días de baja por enfermedad, los días de permiso, los días de formación, los días de reuniones, convenciones de ventas...), lo cual nos dejará poco más de 200 días hábiles.

Para el diseño de unas rutas rentables, deberé completar ahora el concepto de coste por visita, con la decisión de frecuencia de visita, que tomaré en base a mi matriz de distribución de visitas de ventas (Figura 3).

### Matriz de distribución de visitas de ventas

		Potencial cuenta	
		Alta	Media/baja
Oportunidad de captación y de venta	Alta	<b>Cuentas muy atractivas</b> <b>Alto nivel de visitas</b> (Rentabilizar la posición)	<b>Cuentas potencialmente atractivas</b> <b>Alto nivel de visitas</b> (Fortalecer la posición)
	Media/baja	<b>Cuentas con atractivo limitado</b> <b>Nivel moderado de visitas</b> (Mantener la posición)	<b>Cuentas poco atractivas</b> <b>Nivel mínimo o nulo de visitas</b> (Eliminar o reemplazar las visitas con llamadas, marketing directo)

FIGURA 3





Mantener una posición activa en mi fichero de clientes cuesta dinero, y el buen director de Ventas debe estar permanentemente preocupado por:

### **Coste/visita frente a rentabilidad/visita**

El diseño de las rutas más oportunas deberá efectuarse teniendo en cuenta, entre otros, estos parámetros:

- a) Tamaño de la cuenta (que afectará a la duración de la visita).
- b) Frecuencia estimada como ideal.
- c) Situación cliente (actual, potencial, excliente).
- d) Distancias entre cliente y cliente.
- e) Tipología de la visita (rutina, presentación de un nuevo producto, recuperación de un cliente, solución de problemas...).

### ■ Definición de perfiles

Una empresa puede operar con una organización comercial muy diferente, por la cantidad de figuras que pueden emplearse, y que pueden ser perfectamente compatibles o incompatibles entre ellas en muchos casos:

- a) Vendedores en plantilla (directos).
- b) Representantes de comercio.
- c) Agentes libres o comisionistas.
- d) Promotores (*transfer*).
- e) *Merchandiser*-vendedores.
- f) *Key Accounts* o vendedores de grandes cuentas.
- g) Vendedores subcontratados o alquiler de redes de venta.
- h) *Piggy Back* (mochila).
- i) Distribuidores.

El diseño de una fuerza de ventas es un software exclusivo de la empresa, sin que existan reglas del juego fijas o de obligado cumplimiento.

Dos empresas directamente competidoras en el mismo mercado pueden funcionar con dos organizaciones comerciales totalmente diferentes, y triunfar o sucumbir, con independencia de las figuras de la distribución que estén empleando.

Existen hábitos más frecuentes, pero nunca generalizados. Por ejemplo, en el sector farmacéutico, la casi totalidad de las redes de venta son de plantillas o directas, pero justo en este sector, desde hace algunos años, se están empleando con mucho éxito redes de venta totalmente ajenas a la organización y subcontratadas al 100 %.

Todo es posible y cualquier idea es digna de ser analizada y considerada, porque la lógica que nos ha ayudado a resolver los problemas hasta ayer no es necesariamente la misma que emplearemos en el siglo XXI.

## ■ Mandos intermedios

El diseño de la red de ventas y el empleo de diferentes perfiles comerciales en nuestra política de distribución afectan muy de cerca el número y el perfil de los mandos intermedios que se piensan emplear.

Una empresa que utilice principalmente distribuidores, como la mayoría de las bodegas vinícolas del país, tendrá un director de Ventas y, según el número de distribuidores y la labor que se les pida, dispondría de algunos directores regionales o jefes de zona para dirigirlos, controlarlos y motivarlos.

Una empresa farmacéutica con redes de venta directas, compuesta cada una por un equipo de 90-100 vendedores, tendrá un jefe de zona cada 9-12 vendedores, para poder asegurarse el máximo control sobre la efectividad comercial de su equipo.

Una empresa de alimentación que utilice vendedores directos para los canales tradicionales y *Key Accounts* para las grandes superficies y clientes especiales, posiblemente tendrá una dirección funcional centralizada de los *Key Accounts* locales, pero creará una dependencia jerárquica de ellos respecto a los jefes de zona o directores regionales locales, responsables de la red de vendedores tradicionales.

Una empresa de seguros tendrá mandos intermedios de distinto perfil, según deban coordinar agentes independientes o vendedores directos.

La casuística de esta figura es inmensa, porque, según el tipo de organización, pueden existir:

- Directores regionales o jefes de área.
- Jefes de zona o inspectores.
- Jefes de equipo.
- Otros.

Mi única recomendación es que el dimensionamiento de estas figuras sea el correcto.

## ■ *Back office* (oficinas comerciales)

Personalmente, creo que una de las claves del éxito comercial de una empresa radica en el buen funcionamiento de estos servicios.

Un *back office* verdaderamente comercial, con «cultura cliente» e ideas clarísimas sobre trato y servicio a los mismos, es clave para su posible fidelización. Los *back office* son una prolongación de nuestra fuerza de ventas externa, y su función es la de ayudar, no la de fiscalizar.

En el sector industrial, una buena oficina comercial puede permitir a nuestros clientes sentirse siempre atendidos sin depender solo del contacto físico o telefónico con nuestro vendedor, que, en un momento de necesidad, podría no estar disponible o encontrarse en otra zona.

Según el tamaño de la organización, hasta podría ser bueno «carterizar» los *back office* asignando a cada empleado una determinada cartera de clientes para su constante seguimiento, ofreciendo de este modo mejores soluciones a los problemas, y no ulteriores complicaciones.

Desgraciadamente, en muchas empresas, las oficinas comerciales trabajan con mentalidad de funcionario, y se olvidan de la importancia de contestar a una llamada con «Buenos días/tardes, mi nombre es María, ¿en qué puedo ayudarle?...».

*En la empresa del siglo XXI: Todos venden*



## ■ Definición del tamaño de la red

### ■ El tamaño de la red

Una vez definida la tipología de los diferentes perfiles que la empresa considera necesario emplear para la mejor comercialización de sus productos, hay que dimensionar nuestra organización comercial.

Para realizar este trabajo de una forma correcta, debemos definir antes:

- a) La tipología de clientes que queremos tener (AAA, A, B, C).
- b) El número de clientes que pensamos visitar dentro de cada categoría.
- c) La frecuencia anual de visitas que pensamos realizar para cada categoría.
- d) El número medio de visitas que cada tipología de vendedor empleado puede realizar en zonas:
  - Urbanas.
  - De cercanías.
  - Mixtas.

Una vez realizados estos cálculos de forma general, se analizará la situación zona por zona, ajustando el tamaño de la red a sus características (urbanas, media densidad, baja densidad...).

## ■ La dirección de la fuerza de ventas

### ■ La problemática de recursos humanos comerciales

Sería un gravísimo e imperdonable error si nuestros ejecutivos comerciales esperasen que toda la problemática humana originada por la gestión de cualquier red de venta deba ser solucionada por los responsables de los Departamentos de Recursos Humanos.

En el siglo XXI, un director Comercial o un director de Ventas es el máximo responsable de crear, controlar, modificar y rediseñar la grandísima parte de las políticas de recursos humanos necesarias para lograr el máximo rendimiento de sus equipos.

Por supuesto, el Departamento de Recursos Humanos trabajará en la misma dirección, ayudando a seleccionar, profesionalizando la evaluación del desempeño, diseñando sistemas de remuneración elásticos y motivadores, definiendo políticas de *coaching* constructivas, diseñando las bases para que los planes de carrera sean estimulantes y realistas...

Los problemas de campo, del día a día, no pueden ser endosados a ninguna Dirección de Recursos Humanos, pues son patrimonio exclusivo de los responsables comerciales. Ellos deben definir funciones y objetivos, supervisar y evaluar a sus equipos de una forma estimulante y no represiva, crear las bases para una comunicación interna muy fluida, comprender, escuchar, estimular y motivar a sus equipos.

El Departamento de Recursos Humanos está muchas veces a centenares de kilómetros, y no puede saber que el vendedor tiene problemas personales, conflictos familiares o una letra mensual que le crea intranquilidad.

La dirección de estos equipos humanos es un arte que separará excelentes de mediocres, con inevitables consecuencias sobre los resultados comerciales en el campo de batalla.

### ■ Importancia de la satisfacción de los empleados

Me gustaría insistir en la idea de que, si queremos implantar una cultura de orientación al cliente externo con el fin último de satisfacerlo y fidelizarlo, debemos empezar por implantar una cultura de orientación

al cliente, interno que potencie e impulse la implicación de todo el mundo con los objetivos de desarrollo empresarial. Existe una estrecha relación entre la percepción del personal respecto a cómo es tratado y la percepción de los clientes acerca del servicio que reciben, por lo que podemos inferir que:

**«Si cuidamos a nuestro personal, este cuidará a nuestros clientes»**

Los Departamentos de Informática, de Contabilidad, de Logística, de Servicios Generales, de Producción, el Área de Investigación y Desarrollo... y la recepcionista, son todas funciones, directa o indirectamente, relacionadas con nuestros clientes, tanto como lo son el Departamento de Marketing y la fuerza de ventas.

Hemos de tener presente que la imagen de la organización no la da exclusivamente el Consejo de Administración o la Dirección General; la dan, también y principalmente, los vendedores, el *back office* comercial, las secretarías y el guarda jurado que pide la documentación al visitante en aquellas organizaciones cuya actividad o tamaño lo justifique. Este último también debe ser amable y educado, y debe saber sonreír, porque es el primer contacto que muchas veces un visitante tiene con la empresa.

Por tanto, es muy difícil que empleados insatisfechos, desmotivados y mal dirigidos puedan permitir a una organización lograr la excelencia en el servicio prestado a sus clientes, ya que los empleados satisfechos son el primer requisito para dar alcance a la satisfacción y fidelización de los clientes, tal como vemos en la Figura 4:

Por otro lado, los cambios que se están produciendo en nuestro entorno están llevando a las organizaciones a la reducción de niveles jerárquicos con el fin de agilizar los procesos internos, como la toma de decisiones. Se tiende a implantar el trabajo en equipo como única forma de potenciar la innovación y las sinergias intra e interdepartamentales, a fomentar la responsabilidad individual como vía para mejorar los resultados que se obtienen...

Por tal motivo, y si estamos convencidos de ello, tenemos que transformar los principios básicos identificados para ofrecer una excelente calidad de servicio a nuestro cliente externo, con políticas y metodologías que permitan ofrecer una excelente calidad de servicio a nuestro cliente interno, como paso previo e imprescindible para poder dar alcance a nuestro objetivo final: fidelizar a nuestros clientes externos.



**FIGURA 4.**  
CORRELACIÓN SATISFACCIÓN EMPLEADOS/FIDELIZACIÓN CLIENTES

## Políticas de gestión del equipo humano

1	Política de selección.
2	Política de formación.
3	Definición de funciones y objetivos.
4	Política de supervisión.
5	Política de evaluación del desempeño.
6	Política de comunicación.
7	Política de remuneración.
8	Política de planes de carrera.
9	Política de motivación.
10	Política de medidas correctivas y disciplinarias.

**CUADRO 1**  
POLÍTICAS DE GESTIÓN DEL EQUIPO HUMANO

Así, una organización debe preocuparse por estructurar oportunamente las políticas y áreas que quedan reflejadas en el Cuadro 1, y así lograr la máxima excelencia en el rendimiento de nuestro equipo comercial.

Está claro que la motivación de un equipo no se logra dando solo primas económicas, con subidas de sueldo inesperadas, o haciendo «favores» en momentos puntuales, ya que el ser humano se mueve por motivos mucho más complejos que los puramente económicos. El buen quehacer de la empresa en las políticas anteriores, tal como puede verse en el Cuadro 2, puede ayudar a lograr una mayor motivación e involucración del equipo comercial.

## Elementos indispensables para la motivación del equipo

Una inteligente labor de selección.
Una buena política de formación.
Unas funciones bien definidas.
Unos objetivos claros, «pactados» y alcanzables.
Una supervisión activa y no represiva.
Una evaluación efectuada con objetividad y de forma constructiva.
Una buena política de comunicación, tanto formal como informal.
Una política de remuneración estimulante.
Buenos planes de carrera, a los cuales se puede acceder por méritos profesionales.

**CUADRO 2**  
ELEMENTOS INDISPENSABLES PARA LA MOTIVACIÓN DEL EQUIPO

## La excelencia en el proceso comercial

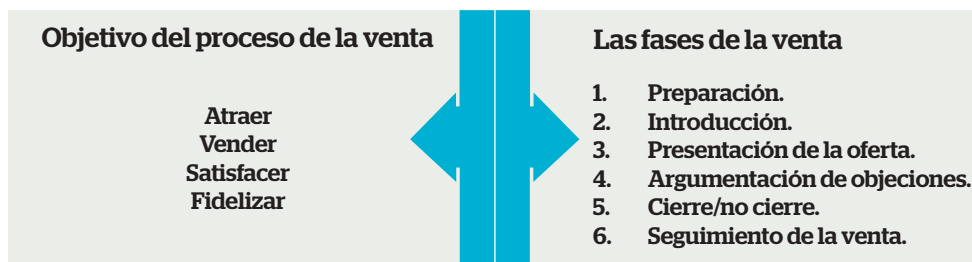
Es evidente que la fidelización de los clientes, como base para conseguir la competitividad y supervivencia de las empresas del siglo XXI, se inicia en el proceso de ventas, ya que, antes de fidelizar, es necesario satisfacer, y esto solo se consigue si hemos lanzado el producto/servicio a través de una adecuada gestión de la venta.

Por tanto, la venta en sí misma puede constituir el principio de una relación maravillosa y duradera en el tiempo o, por el contrario, el fin de un rápido encuentro empresa-cliente, en base a cómo se enfoque, no solo el proceso de la venta en sí mismo, sino también, y desde una óptica más profunda, la política comercial de la compañía, pasando del concepto de transacción al de relación empresa-cliente. Esto implica un cambio en la función de nuestros comerciales, que deberán olvidarse de su pasado de vendedores producto-precio para convertirse en vendedores consultores orientados a identificar y satisfacer las necesidades de cada cliente de forma individualizada, como factores de éxito a largo plazo de nuestro negocio.

Para ello, el proceso de la venta actual debe romper con esquemas tradicionales de «toma de pedidos» y «cultura del pelotazo comercial», basados en concluir el trabajo cuando se ha conseguido la venta, para convertirse en un proceso comercial profesional que empieza con la preparación del comercial, y acaba con el seguimiento de la venta como punto de partida para conseguir la satisfacción del cliente, poniendo las bases oportunas para lograr, con las acciones adecuadas, su fidelización.

Tal como he dicho anteriormente, y bajo los nuevos criterios comerciales, una empresa no puede dar por concluido su trabajo con el cliente cuando se ha conseguido la venta, sino que el trabajo concluye cuando se llega a la última fase: la retención, porque solo así se defiende la rentabilidad a medio y largo plazo de la empresa que vende.

Por tanto, el nuevo enfoque de venta es aquel en el que se integran y se reparten, más armónica y equitativamente, los recursos disponibles entre las cuatro fases del proceso de la venta: atraer, vender, satisfacer y retener o fidelizar, tal como vemos en el Cuadro 3:



**CUADRO 3**  
EL NUEVO ENFOQUE DE LA VENTA



Así, la función de ventas adquiere cada vez mayor importancia en todo el proceso de satisfacción y fidelización de clientes, ya que constituye el reflejo y brazo ejecutor de la política y estrategia de la empresa, sin olvidar que el marketing relacional, el *benchmarking*, la medición constante de la satisfacción de los clientes, el tratamiento de quejas y reclamaciones... desempeñan un papel fundamental a lo largo de las seis fases de la venta.

Vender un producto o un servicio consiste en desarrollar, con secuencia y rigor, seis diferentes etapas, que llamaremos las seis fases de la venta, donde, indudablemente, el equipo comercial tiene un papel protagonista, y cuya adecuada realización constituye, tal como ya hemos dicho, el primer paso para dar alcance a la satisfacción y posterior fidelización de los clientes.

## ■ El diseño del plan de ventas

Hay dos clases de compañías: las que hacen que las cosas pasen y las que miran qué es lo que ha pasado.

El concepto de marketing ha evolucionado mucho desde los años sesenta, ya que, a medida que el ritmo del cambio se acelera, las compañías deben cambiar y actualizar sus metodologías comerciales para poder seguir siendo competitivas.

El cambio más sobresaliente para una empresa es haber logrado pasar de un enfoque transaccional, exclusivamente centrado en la venta, a un enfoque relacional, centrado en el desarrollo de la lealtad del consumidor.

Estas reflexiones deben ser hoy la base de nuestro plan de ventas, y para conseguir la máxima eficacia en la aplicación de la política de distribución, el director de Ventas debe planificar la inteligente utilización de todos los recursos que tiene a su disposición. Esto presupone decidir por adelantado qué medidas se van a tomar para la consecución de los objetivos comerciales establecidos.

Las responsabilidades básicas de un director de Ventas empiezan por planificar tanto el plan de ventas como el presupuesto de ventas necesario para conseguir los objetivos.

El plan de ventas proporciona la dirección y la estrategia para todas las decisiones y actividades a desarrollar en el área comercial, además de repercutir en el resto de los departamentos de la compañía, para que los productos necesarios se fabriquen con la suficiente antelación para ser distribuidos en el mercado, en las mejores condiciones de calidad y rentabilidad para la empresa.

Este mismo plan se desglosará en otros planes concretos de acción de más corto alcance (trimestrales, mensuales, semanales e incluso diarios), para proporcionar a la fuerza de ventas dirección y orientación a corto, medio y largo plazo.

El plan de ventas bien diseñado:

- Mejora el clima dentro del área comercial, haciendo participar a todo el equipo en el proceso de definición de objetivos.
- Proporciona dirección y enfoca todos los esfuerzos de la organización en la misma dirección.
- Obliga a una total cooperación y coordinación de los esfuerzos del equipo de ventas.
- Ayuda a desarrollar estándares individuales y colectivos con los que medir el rendimiento de la fuerza de ventas y, al mismo tiempo, identificar las desviaciones para adoptar las oportunas acciones correctoras.

## ■ La motivación de la red de ventas

### ■ La importancia de los factores «actitudinales»

Es fundamental que nuestros colaboradores, además de tener los conocimientos y las habilidades necesarios para realizar su trabajo, desarrollen las actitudes adecuadas para garantizar su correcto desempeño profesional. De aquí que hoy sea imprescindible, por parte de un responsable comercial, incidir en el desarrollo «actitudinal» de su equipo, ya que la actitud de esta será, sin duda, el verdadero diferencial de nuestra compañía a la hora de ofrecer una auténtica calidad de servicio a nuestros clientes. Estudios realizados en prestigiosas universidades han demostrado que el 80 % de la buena gestión comercial depende exclusivamente de factores «actitudinales» o psicológicos; de aquí que la necesidad que tengamos para relacionarnos con un gran número de clientes con perfiles diferentes, ser positivos, creer en nuestro producto y en nosotros mismos, transmitir entusiasmo, conseguir credibilidad en el proceso de venta, etc., determinarán nuestros resultados de venta.

Las técnicas de venta, por sí solas, tienen una repercusión muy baja, o casi nula, si no van acompañadas de una actitud positiva de aprendizaje y cambio permanente. El gran reto de la empresa debe consistir en fomentar las más elevadas actitudes positivas de su equipo, apoyando constantemente el esfuerzo individual de los vendedores. Esta capacidad de «ilusionar» está estrechamente ligada al desarrollo de una inteligente política de formación, supervisión, evolución, comunicación, remuneración. El éxito de una empresa viene siempre determinado por el conjunto de éxitos de todas las personas que la integran.

### ■ Valores y creencias

Las últimas tendencias dentro del campo de la psicología nos muestran que la base de nuestros comportamientos se sitúa en los valores y creencias que tenemos con respecto a nosotros mismos, a lo que nos rodea o a las demás personas, de acuerdo al siguiente proceso básico:

Para lograr resultados positivos, es imprescindible conjugar tres aspectos básicos: tener los conocimientos necesarios para realizar un buen trabajo (saber), tener las habilidades necesarias (saber hacer) y tener la máxima predisposición (querer hacer). Si no nos creemos capaces de llevar a cabo una tarea, difícilmente lo haremos o difícilmente haremos un esfuerzo adicional más allá de lo que se nos exige.



### ■ La búsqueda del salario emocional

El director de Ventas del siglo XXI debe tener muy presente que sus vendedores, además de una cabeza, tienen también un corazón que late al mismo tiempo y durante toda la vida: son personas. Esto implica que debería pensar en emplear dos tipos de remuneración.

#### ■ La tradicional

Sueldo fijo con una parte variable en función de objetivos, de cuotas cuali-cuantitativas o de simples comisiones (coche de empresa, seguros, primas, incentivos puntuales, lote de Navidad).

## ■ La emocional

Ofrece todo un abanico de posibilidades para llegar al corazón de nuestros colaboradores:

- Un cumplido o felicitación puntual y, posiblemente, público.
- Una reprimenda corta, en privado, y con espíritu constructivo.
- Un ambiente de trabajo agradable.
- Una tutoría o formación personalizada, para lograr mejoras tangibles en el quehacer diario del vendedor.
- Un sincero interés por su situación personal y familiar.
- Una pequeña celebración en grupo ante un éxito o logro.
- Participar en un «comité de crisis» para solucionar un problema concreto.
- Unas vacaciones o días de permiso concedidos inesperadamente tras un trabajo bien realizado por nuestro colaborador, al que haya destinado más tiempo de lo previsto en su jornada de trabajo, dedicando incluso fines de semana.
- Un plan de carrera realista y estimulante.
- Una formación con vista a un desarrollo futuro de la persona.
- Otros.

Yo creo que esta segunda remuneración debe diseñarse en armonía y coherencia con la primera, si queremos fidelizar a nuestros colaboradores, estrategia fundamental para un responsable comercial del siglo XXI.

## ■ Otras formas de motivar a nuestro equipo

El trabajo de un equipo comercial es terriblemente difícil y sacrificado, tanto para los oficiales como para la tropa.

Los primeros, en una época de incertidumbre y de cambios como la que estamos viviendo, deben saber leer en la «bola de cristal» y decir cuánto venderemos el año siguiente, y los segundos (que yo llamo «tropa») deben conquistar constantemente una posición enemiga, generalmente muy bien protegida, ya que nadie se distrae o se duerme frente a la competencia.

Un comercial del siglo XXI que piense en trabajar 40 horas a la semana difícilmente triunfará, ya que vender es siempre más difícil y los clientes están cada vez más informados, formados y con ganas de sentirse «mimados».

De aquí, a mi entender, la necesidad de buscar constantemente formas de motivación e incentivación para que los equipos no pierdan la «presión» necesaria para mantener constantes unos estándares de calidad comercial.

A continuación, comentaremos algunas posibilidades de mantener viva la motivación de la red.

## ■ Incentivos específicos

Cualquier política de remuneración puede tener fallos, en particular si estamos trabajando con un sistema de cuotas de venta.

De aquí, la imperiosa necesidad de disponer de unos recursos para corregir errores de previsión y para evitar que nuestros vendedores no persigan la venta de un producto determinado, ya que ven hasta el objetivo mínimo a conseguir totalmente inalcanzable.

Estos fondos se podrán emplear en concursos puntuales de venta, en primas vinculadas a la consecución de ciertos objetivos, tanto de lanzamiento como de recuperación.



## ■ Concursos de ventas

Son promociones dirigidas a la red de ventas para tenerla constantemente incentivada.

Son concursos nacionales, individuales o por equipo, que pueden estimular la actividad comercial en momentos puntuales o planificados a lo largo del año por parte de los responsables de marketing de las diferentes líneas de producto.

Pueden consistir en premios económicos, en regalos materiales o en viajes a atractivos destinos (diferentes según los niveles de resultados que se hayan conseguido). Sirven para crear una sana competitividad dentro de la red comercial, si el diseño de estas acciones se efectúa con objetivos muy alcanzables por parte de todo el equipo, y con una igualdad de esfuerzos para lograrlos.

## ■ Convención de ventas

Es un acontecimiento muy interesante para presentar a toda la organización los resultados alcanzados en el año y los planes para el próximo, pero es también una maravillosa ocasión para:

- Felicitar a la mejor zona por sus resultados.
- Premiar a los mejores vendedores del país y/o de cada zona.
- Celebrar los resultados conseguidos con algún personaje invitado o algún acto colectivo tipo *out-door*.
- Presentar nuevos productos, nuevas campañas publicitarias, nuevas promociones, etc. para el año que empieza.
- «Calentar motores» antes de emprender un año en el cual, generalmente, se pedirá a la organización más esfuerzos que en el año anterior.
- Felicitar a los vendedores «fieles», que hayan conseguido una antigüedad en la casa, obsequiándoles con un detalle por sus 10, 20 o 30 años de colaboración.

## ■ Reuniones de zona

Sería oportuno organizar puntuales y programadas reuniones de zona que permitan una convivencia entre todos los vendedores.

El objetivo de estas reuniones debe ser supervisar el cumplimiento del plan comercial previsto para el año, o presentar acciones específicas que se hayan diseñado oportunamente por la zona, con independencia de que se estén poniendo en marcha de forma análoga en otros puntos del país. Estos encuentros mensuales, bimensuales o trimestrales, son, además, una buena ocasión para tomar el pulso de la zona, verificar el nivel de efectividad y cumplimiento del equipo, pero también para incrementar su integración y vinculación con la empresa con una comida o cena «de hermandad», que puede servir a los responsables del área para recoger opiniones, «tomar el pulso» y estimular al máximo al equipo, manteniendo vivo el espíritu de la convención anual.

## ■ Buzones de sugerencias

Pueden servir también para mantener alto el interés de la red, siempre que se fijen unas reglas de juego justas y estimulantes.

Sería siempre recomendable establecer un incentivo económico o algún detalle significativo (un viaje, una cámara de vídeo, un ordenador personal, etc.) para primar a los mejores y publicitar en toda la organización qué ahorros o mejoras operativas se han podido conseguir con la aplicación de la idea de una persona concreta.

Personalmente, creo mucho en estas iniciativas, porque sirven para completar todo cuanto hemos venido comentando en el apartado «La motivación de la red de ventas», a sobre la mejor forma de buscar el salario emocional.

# Conclusiones

Fidelizando para fidelizar es el mensaje que hemos querido transmitir en todas estas páginas, ya que es inútil esperar una colaboración total de nuestro equipo comercial en un proceso de venta profesional si la Dirección de Ventas no se ha preocupado de hacer bien los deberes:

- a) Empleados satisfechos posiblemente permitirán a la empresa aspirar con mayores posibilidades de éxito a fidelizar a sus clientes.
- b) La fidelización de nuestros colaboradores debe ir en paralelo con su profesionalización, y esta se consigue trabajando inteligentemente en las técnicas de ventas para lograr la excelencia en el proceso comercial.
- c) El vendedor producto-precio era propio del siglo pasado. Hoy necesitamos vendedores-consultores que sepan desarrollar las seis fases de la venta de forma incisiva y moderna, con preguntas abiertas inteligentes para detectar las necesidades reales del cliente, y efectuar una buena labor de seguimiento, tanto en caso de cierre de la venta como de no cierre.
- d) Nuestro vendedor-consultor será la pieza clave para lograr futuras repeticiones de venta y fomentar la venta cruzada, rentabilizando siempre más a sus clientes, ya que estará entrenado y sensibilizado sobre «el valor de la relación» más que sobre el valor de la transacción.
- e) Toda la labor del equipo comercial deberá planificarse y estructurarse en un plan de ventas que servirá, además, para aglutinar a todas las estructuras, tanto de campo como internas.
- f) Lo ideal será lograr que el proceso de planificar se efectúe de «abajo arriba», para así lograr responsabilizar al máximo a todos los niveles de la organización, para que enfoquen toda su estrategia hacia la satisfacción y retención de los clientes.
- g) O cambiamos o morimos. Cambiar significa tener ganas de aprender y de estar constantemente al día, ya que el ritmo de cambio que estamos viviendo es tan rápido que, si no lo seguimos, nos quedaremos obsoletos para siempre.

«El genio se compone del dos por ciento de talento y del noventa y ocho por ciento de perseverante aplicación»

Ludwing van Beethoven

(Compositor alemán, 1770-1827)





# LA DIRECCIÓN DE LA

## 1 Vender o fidelizar

- a. Cambios en el entorno
- b. Cambios en el mercado
- c. Cambios en la distribución
- d. Cambios en el consumidor
- e. Cambios en el concepto de producto

\*Marketing de conquista VS marketing de retención

## 2 Nuevo enfoque de la venta

Las 4 fases del proceso comercial

**Atraer**

**Vender**

**Satisfacer**

**Fidelizar**

# FUERZA DE VENTAS

3

## Áreas de responsabilidad del director de Ventas del siglo XXI

- El diseño de la fuerza de ventas

- a) Definición del mercado y clasificación de los clientes:  
Definir el proceso de comercialización:

- Dónde
- A quién/es
- Cuándo
- Cómo

- b) Definición de perfiles

- Definición del tamaño de red

- La dirección de la fuerza de ventas

- a) La problemática de recursos humanos comerciales




- b) La excelencia en el proceso comercial

- c) El diseño del plan de ventas

- La motivación de la red de ventas:

- a) La importancia de los factores actitudinales
- b) La búsqueda del salario emocional
- c) Otras formas de motivar





# La retribución de los equipos de ventas

Cósimo Chiesa  
Lluís Renart

ceremonial • valioso • fantasía  
• justicia • misterioso • nobleza  
• regio • realeza • sofisticado  
espiritual • ceremonial • valioso  
• fantasía • justicia • misterioso  
nobleza • regio • realeza • soft

# La retribución de los equipos de ventas

## Introducción

En la actualidad, nos encontramos en un contexto en el que los mercados de los países desarrollados están relativamente estancados, el nivel de competencia es cada vez más intenso, y la tecnología ha propiciado la aparición de nuevos canales para llegar al cliente. En este contexto, las empresas siguen estando preocupadas por la búsqueda de mayores niveles de eficacia y eficiencia en sus equipos de ventas. Y en esta búsqueda, el sistema de remuneración se erige en una de las más importantes herramientas a disposición de la Dirección Comercial, para dirigir, motivar y controlar la actuación de los equipos de vendedores.

Antes de entrar en más detalles, conviene hacer algunas puntualizaciones:

Una de las tendencias de fondo que se está produciendo en las empresas españolas es la creciente «atomización de roles de venta». Es decir, que el conjunto de las tareas de ventas a llevar a cabo en una determinada empresa las realiza un número cada vez mayor de personas distintas. Anteriormente, hace apenas unos diez años, la tarea de ventas, la «primera línea de fuego en contacto directo con el cliente», estaba en manos de un equipo humano relativamente homogéneo y jerarquizado, compuesto por vendedores tradicionales que hacían todas las fases del proceso de ventas, para vender todos los productos o servicios de una determinada empresa, a todos los clientes situados en una determinada zona geográfica.

Hoy en día, por el contrario, un número creciente de empresas parece tener sus equipos de ventas compuestos por distintos tipos de personas, que se caracterizan por hacer tan solo una parte del proceso de ventas; o por vender tan solo ciertos productos o servicios; o por estar dedicados a ciertos tipos de clientes; o por tener un distinto mecanismo o sistema legal de vinculación a la empresa<sup>1</sup>.

Dicho en otras palabras, se está produciendo una «proliferación de roles»: distintos miembros del equipo de ventas de una misma empresa, aun siendo todos ellos vendedores de plantilla, tienen distintas funciones y objetivos, disponen de distintos medios de actuación, tienen distintos niveles y sistemas de retribución, y distintas medidas de evaluación de su desempeño. Así, por ejemplo, además del vendedor tradicional de calle, encontramos al *merchandiser*, a vendedores *sell in* y vendedores *sell out*, a los vendedores *Key Accounts*, etc. Y, por supuesto, el equipo de ventas suele estar compuesto de personas que ocupan distintos niveles en la jerarquía del equipo de ventas de la empresa: vendedores, jefes de zona, jefes regionales, directores de ventas.



1. ADÉMÁS DE LOS VENDEDORES DE PLANTILLA, Y DE LOS CLÁSICOS REPRESENTANTES Y AGENTES COMERCIALES, LAS EMPRESAS PARECEN RECURRIR CADA VEZ MÁS AL *OUTSOURCING*, ES DECIR, QUE UTILIZAN LOS SERVICIOS DE EQUIPOS DE VENTA SUBCONTRATADOS A EMPRESAS ESPECIALIZADAS EN PRESTAR ESTE TIPO DE FUNCIONES. VÉANSE, POR EJEMPLO, LOS CASOS DEL IESE «SMITH+NEPHEW - INNOVEX», «HENKEL-WICHE (A)» Y «REDES DE CAMPO».



Esta atomización o proliferación de roles dentro de un mismo equipo de ventas dificulta las comparaciones entre distintas empresas incluso del mismo sector, y, más aún, entre las empresas de distintos sectores.

Una segunda puntualización. Conviene recordar también que, en líneas generales, los sistemas de remuneración de vendedores se caracterizan por su heterogeneidad y diversidad, es decir, que no cabe pensar que exista un modelo o sistema perfecto de retribución, que pueda ser la «fórmula mágica» aplicable «para siempre», y en cualquier empresa, ni siquiera tratándose de empresas del mismo sector económico.

Un sistema de retribución de vendedores puede ser válido para una empresa y no serlo para otra, en función de las peculiares circunstancias competitivas y de mercado a que se enfrente cada una de ellas. Y no solamente tiene que ser distinto entre empresas, sino que un sistema o mecanismo de retribución que pudo ser bueno y efectivo para una determinada empresa en el pasado, puede quedar obsoleto e ir siendo cada vez menos adecuado y menos eficaz al ir cambiando las circunstancias comerciales y competitivas en que se encuentra una misma empresa. En este sentido, Colletti y Fiss (en su libro *Compensating New Sales Roles*) señalan que la vida media de un plan de remuneración de vendedores en Estados Unidos no supera los veinticuatro meses.

En un mercado emergente y en rápido crecimiento (como pudo ser recientemente en España el mercado de la telefonía móvil), la empresa puede dar prioridad a la rápida y relativamente indiscriminada captación de clientes nuevos. A medida que el mercado va madurando, la empresa puede necesitar que sus vendedores sean más selectivos en la captación del tipo de clientes que le interesan. Finalmente, en una etapa de madurez del mercado, la empresa puede priorizar y exigir a sus vendedores que se dediquen principalmente a labores de fidelización y desarrollo de la cartera de clientes existente, quedando en segundo término las labores de captación de clientes nuevos. Parece evidente que, en distintas circunstancias estratégicas como las descritas, el sistema de retribución del equipo de vendedores debe estimular comportamientos muy distintos.

## ¿Cómo se diseña un sistema de retribución de vendedores?

En líneas generales, el proceso de diseño de un sistema de retribución de un equipo de vendedores, o de cada grupo de vendedores que tengan una misma función de ventas a desarrollar, suele hacerse siguiendo un proceso compuesto de varias etapas.

### Primera etapa

Determinación de la guía de funciones de cada equipo o subequipo distinto de vendedores. Clarificación de lo que se espera que hagan y de lo que se espera que «no» hagan. Especificación de su papel en el contexto de la estrategia comercial de la empresa. Nos referimos a la necesidad de empezar el proceso a base de precisar parámetros básicos tales como: tipo de clientes a visitar, número medio de visitas de venta a realizar por día, frecuencia de visita, si solo visitarán a clientes que ya lo son, o si también deben hacer prospección y captación de clientes nuevos, si deben hacer o no funciones de *merchandising* (decoración, animación y control del punto de venta), si deben hacer o no funciones de cobro y de recobro de impagados y morosos, etc.



## Segunda etapa

Determinación del nivel «total» de retribución básica que debe percibir un vendedor. Este nivel suele fijarse en función de parámetros tales como: el nivel de retribución media más habitual en el sector, el nivel de requisitos de formación e idiomas, la dificultad del puesto de trabajo, el nivel de responsabilidad, etc. El directivo responsable de diseñar un sistema de retribución debe ser capaz de emitir una frase de este estilo: «En nuestro sector, y para este tipo de labor de ventas a realizar, un vendedor suele tener una retribución bruta total de entre X e Y miles de euros al año».

Naturalmente, esta determinación del nivel total puede señalar niveles de retribución total distintos para los vendedores recién incorporados y para los vendedores más veteranos.

Algunas empresas tienen como política situar sus niveles de retribución total en la parte alta del intervalo considerado, pensando en que no les resulta fácil encontrar buenos candidatos; que, al incorporar a un nuevo vendedor, deben llevar a cabo un largo y costoso proceso de formación; que es difícil crear y mantener unas buenas relaciones con sus clientes, etc.

Por el contrario, otras empresas pueden escoger situarse en la parte baja de la banda o intervalo considerado, pensando que les será fácil sustituir las posibles bajas; que el proceso de sustitución es relativamente barato y sin complicaciones; y que las relaciones con sus clientes no sufrirán grandes tensiones a causa de la eventual sustitución de un vendedor por otro. Algunas empresas pueden considerar que lo que ellos ofrecen son puestos de trabajo «de entrada al mercado laboral», estando por ello dispuestas a que, al cabo de algún tiempo, sus vendedores se marchen en pos de mejores retribuciones y de mejores oportunidades de trabajo, que ellos no pueden o no quieren ofrecerles.

## Tercera etapa

Descomposición del nivel total de retribución en una parte fija y una parte variable.

En algunos casos, puede ser aconsejable que la retribución de los vendedores sea 100 % fija. Esto suele suceder cuando el nivel de éxito o fracaso de los vendedores depende relativamente menos de la cantidad y calidad de su actuación personal (puede depender más, por ejemplo, de la disponibilidad de producto o de los niveles de precio fijados por la empresa); cuando la empresa desea controlar a sus vendedores, principalmente, a base de prescribirles una determinada manera de actuar (en vez de controlarles por resultados de venta); cuando el control físico de la cantidad y calidad del trabajo efectuado por los vendedores puede ser fácil de hacer, etc.

Por el otro extremo, algunas empresas pueden diseñar un sistema de retribución 100 % variable, en el que todo dependa de los resultados de venta logrados por cada vendedor.

Sin embargo, como veremos a continuación, lo más habitual es que los vendedores tengan una parte de su retribución total que sea fija, y una parte que sea variable.

La función principal de la parte fija sería la de dar al vendedor un mínimo de ingresos asegurados, incluso en el caso de enfermedad, mala racha de ventas, circunstancias desfavorables en el mercado, etc.

Evidentemente, la parte variable tiene como función principal estimular al vendedor a hacer muy bien su labor, en calidad y en cantidad, en pos de lograr una retribución variable muy superior a la que se le ha fijado como «base». Dicho en otras palabras, y como veremos a continuación, si la «base» de la parte variable de la retribución se sitúa, por ejemplo, en 30.000 euros al año, puede que al final del año algunos vendedores hayan realmente devengado 3.000, o incluso cero euros de retribución variable (por no haber alcanzado unos objetivos mínimos fijados), mientras que un vendedor «estrella» haya devengado 40.000 euros o más de retribución variable, teniendo ambos la misma «base» y el mismo sistema de cálculo de su retribución variable.

## Cuarta etapa

A continuación, es preciso determinar si la parte variable se fijará y calculará mediante un sistema de cobertura de cuotas o mediante un sistema de comisiones.

Un sistema de retribución en el que la parte variable se determina mediante comisiones se basa en la aplicación de un determinado porcentaje sobre la cifra de ventas (u otra métrica) lograda por cada vendedor. En los modelos más simples, dicho porcentaje es único (por ejemplo, el 3%), y se aplica a la cifra total de ventas alcanzadas por un determinado vendedor, de cualquier tipo de producto, a cualquier tipo de cliente. En los modelos más sofisticados o complejos, el porcentaje de comisión devengado puede ser variable según familias de productos, según el tipo de cliente de que se trate (por ejemplo, detallistas o mayoristas), y puede no ser lineal, es decir, que se aplique un distinto porcentaje de comisión a distintos tramos de la cifra de ventas lograda, pudiendo tener incluso un suelo («no se devenga comisión por los primeros 10.000 euros de venta lograda cada mes»), y/o un techo en el porcentaje de comisión devengada («entre 10.000 y 50.000 euros de venta mensual, se devenga una comisión del 3%, pero, a partir de una cifra mensual de ventas de 50.000 euros, la comisión es solo del 1%»).

En términos generales, un sistema basado en comisiones puede ser relativamente fácil de diseñar y de administrar, ya que prácticamente todos los sistemas contables de administración y control son capaces de emitir una simple estadística con la cifra de ventas lograda por cada vendedor en cada período de ventas. Y, desde el punto de vista del vendedor, puede ser estimulante, puesto que le resulta fácil saber la comisión que ha ganado en cada venta cerrada, y le puede dar también una cierta sensación de justicia, al percibir que, en su empresa, quien más vende, más gana.

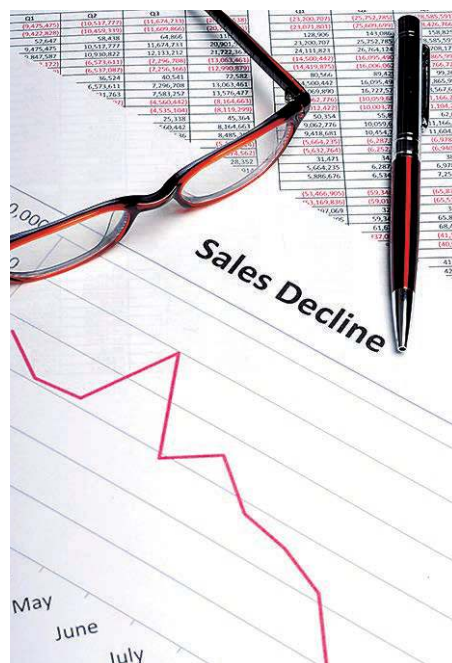
Un sistema de retribución en el que la parte variable de la retribución se calcula mediante un sistema de cuotas es, indudablemente, algo más complejo.

Por una parte, un sistema basado en cuotas exige que el jefe de ventas fije una cuota u objetivo de ventas a alcanzar por cada vendedor. Dichas cuotas u objetivos de ventas pueden, o incluso es aconsejable, que sean distintos para cada vendedor y para cada período, en función del potencial de ventas de la zona, en función de la estacionalidad a lo largo del año, en función de las acciones publicitarias que la empresa tenga previstas para cada período de ventas, etc. El modelo se puede complicar aún más si las cuotas u objetivos de venta se fijan a cada vendedor por familias de productos.

Un sistema de incentivos mediante cuotas se calcula en base a dos tablas o escalados asociados entre sí. Por una parte, una primera tabla determina los intervalos del logro del objetivo o cuota de ventas fijada. En una segunda tabla, se especifica el porcentaje del incentivo base devengado, en función del porcentaje de cuota de ventas logrado.

Al igual que en el caso de las comisiones, la tabla de coberturas de cuota y de devengos puede ser más o menos lineal, y tener o no suelo y techo.

Además del sistema básico e individual de determinación de la parte variable de la retribución de un vendedor mediante comisiones o cuotas, algunas empresas añaden algún incentivo colectivo o de grupo, y pueden estipular algunos incentivos en función de ciertos objetivos cualitativos o de conducta del vendedor.



## Quinta etapa

Una vez tomada la decisión de si la parte variable de la retribución se calculará mediante comisiones o mediante cuotas, es preciso fijar todo un conjunto de detalles referentes a lo que podemos denominar «la mecánica» del cálculo.

Al describir la etapa anterior, ya hemos apuntado que puede haber distintos sistemas para calcular las comisiones y las cuotas: si la curva del devengo es lineal o no, si hay techo y/o suelo, si se hace sobre la cifra de ventas total lograda o se descompone por familias de productos, etc.

Además de estos detalles, en algunos casos, se pueden introducir otros factores de corrección. Por ejemplo, si las cuotas son «estancas» para cada período de ventas o se pueden compensar los logros correspondientes a distintos períodos. Dicho en otras palabras, ¿qué sucede si un vendedor no alcanza su cuota de ventas en un determinado período, pero en el siguiente período la supera ampliamente, situándose incluso por encima del «techo»?

Finalmente, además de la parte fija y de la parte variable de la retribución total, la empresa debe fijar unas políticas por lo que se refiere a la compensación de gastos de viajes y dietas, así como unas políticas de beneficios extrasalariales (posible aportación a un fondo de pensiones, seguro médico, seguro de vida, etc.).

## Reflexiones sobre el cambio de un sistema de comisiones a un sistema de cuotas

Cuando se habla de sistemas de remuneración, no existe la fórmula ideal válida para todas las empresas. Lo único que vale es lo que cada empresa decide aplicar, una vez considerados sus objetivos comerciales, los recursos humanos sobre los cuales apoyarse y los recursos económicos que tiene a su disposición.

Pero me gustaría efectuar una serie de reflexiones que podrán ayudar al empresario que está trabajando con otros sistemas (ejemplo: sueldo fijo + comisiones) a aplicar un sistema de remuneración por cuotas sin cometer una serie de errores que podrían ser perjudiciales al nuevo sistema y convertirle en un peligrosísimo bumerán.

## Asegurar las mismas ganancias

Lógicamente, un cambio de sistema de remuneración prevé un cambio en el contrato laboral entre la empresa y sus vendedores.

Considero muy difícil que un equipo comercial renuncie a una comisión que está devengando, y que se aplica, en la gran mayoría de los casos, desde la primera unidad vendida, sin pedir a la empresa más garantías sobre sus ingresos futuros.

Para que el nuevo sistema de remuneración con cuotas de venta arranque con buen pie y dentro de un espíritu de máxima colaboración y transparencia, sería deseable asegurar, por lo menos para el primer año, las mismas ganancias que se hubiesen devengado con el sistema anterior.

Este ofrecimiento espontáneo por parte de la empresa es la mejor tarjeta de presentación para lograr actitudes más receptivas frente a un nuevo sistema de remuneración variable.

## ■ Que el nuevo sistema sea fácil

No olvidemos que un sistema de remuneración variable que se base sobre unas comisiones permite al vendedor, en cualquier momento, saber en qué situación se encuentra con respecto a sus devengos; de aquí que la primera característica de este nuevo sistema de remuneración debería radicar en su facilidad de comprensión por parte del vendedor. Cuanto más rebuscado y complejo sea el sistema, más difícil será para la empresa efectuar su «venta interna», y más complicada será la dirección de un equipo comercial que, a veces, necesitaría una «chuleta» para interpretar su plan de devengos.

## ■ Informar ampliamente sobre el sistema

Significa efectuar presentaciones internas con ejemplos inteligibles, y que se apliquen a las mismas situaciones reales en las cuales se pueda ver involucrado el equipo de ventas. Cuanta más transparencia exista y cuantos más ejemplos reales puedan demostrarles los niveles de ingresos que podrá alcanzar, mucho mejor para todos.

## ■ Hacerles participar

Es interesante que la aplicación de este sistema se acompañe de un cambio de filosofía en la definición de los objetivos, logrando trabajar en los mismos de «abajo arriba» en lugar «de arriba abajo». Esto no significa para la empresa tener que aceptar los objetivos propuestos por el vendedor, sino intentar consensuar las previsiones del mismo con los objetivos empresariales fijados para el ejercicio siguiente.

Es muy distinto imponer que consensuar, ya que, en la segunda hipótesis, se persigue obligar al vendedor a un mayor conocimiento sobre la realidad comercial de su zona, de sus clientes y de la competencia que opera en la misma.

## ■ Las zonas deben ser equilibradas

Me refiero a que el objetivo establecido en cada zona debe provocar esfuerzos semejantes por parte de todos los miembros del equipo.

En la naturaleza del vendedor, es innata una lógica desconfianza hacia los objetivos establecidos en zonas limítrofes o parecidas. La mejor forma de romper esta desconfianza es demostrar que los objetivos se ajustan al potencial y a la situación de mercado existente en cada zona.

No hay que olvidar, al mismo tiempo, que la remuneración variable establecida debería ser igual para todos los vendedores de la misma categoría, con independencia de los objetivos a alcanzar.

## ■ Dialogar hasta lograr la aceptación del sistema

A mi entender, sería un gravísimo error imponer este sistema sin haberlo explicado a fondo y en todo detalle para demostrar la máxima transparencia y buena fe hacia los futuros perceptores de la remuneración variable.

Dialogar significa actuar con calma, sin precipitarse, enriqueciendo estas conversaciones con las necesarias simulaciones de hipotéticos resultados, para que el vendedor pueda conocer a fondo el futuro sistema y aceptarlo sin reticencias, que podrían, al final, ser peligrosísimas.

Saltarse esta etapa por problemas de falta de tiempo o de una planificación muy estricta puede invalidar los aspectos positivos de este sistema de remuneración.



## ■ Incrementar apoyo a las ventas

Los objetivos fijados para cada zona significan muy poco si no analizamos, al mismo tiempo, los medios y recursos que se invertirán en cada zona, y que ayudarán al vendedor a lograr los objetivos fijados. Esto significa que es mucho más fácil vender una cuota de venta explicando al vendedor qué tipo de inversión publicipromocional piensa efectuar la empresa en aquella zona, que comparando el nuevo objetivo y las inversiones previstas con la situación histórica de la zona.

Este sistema, bien aplicado, puede ayudar a la dirección a «vender» cuotas de ventas que pueden parecer desproporcionadas al vendedor en un primer análisis de las mismas.

## ■ Divertir y corregir con premios específicos

Cualquier sistema de estas características puede enriquecerse, creando incentivos específicos puntuales. Estos últimos sirven, de un lado, para fortalecer al sistema, y del otro, para ayudar a la Dirección de Ventas en el logro de unos objetivos por lo menos parciales.

Nadie es poseedor de la «bola de cristal», y muchas previsiones efectuadas en fase de presupuesto pueden resultar equívocas, en exceso o por defecto, a lo largo del año.

Si esto ocurre, y la tabla de percepción prevé que el vendedor no cobre por no llegar a los mínimos establecidos, este puede abandonar los esfuerzos que está dedicando al producto o a la familia de productos en cuestión, ya que, sin poder llegar ni al mínimo de sus cuotas, sus esfuerzos no se verán compensados.

Lo mismo ocurre con el vendedor que tenga un tope de remuneración (ejemplo: 120 % de la cuota), ya que, al comprobar que puede fácilmente superar el objetivo que se le ha marcado, y con el riesgo de no cobrar y de crear una plataforma de negociación más alta para el año siguiente, puede estar más tentado a relajar sus esfuerzos sobre la venta de este producto o familia de productos. De aquí mi recomendación, que no solo sirve para divertir estimulando al equipo en momentos puntuales, sino también, y en particular, para corregir los errores de planificación, y mantener vivo, de esta forma, el interés del vendedor hacia un objetivo específico que, de otra forma, quizá hubiera abandonado.

## ■ Facilitar datos de control en periodos cortos

Con un sistema de comisión, el vendedor sabe en cualquier momento lo que ha ganado, mientras que, en un sistema de cuotas, es más complicado hacer un autoanálisis, por el sistema en sí y por la aplicación de diferentes tablas de percepción que pueden castigar al vendedor, mucho más que proporcionalmente, si no alcanza el objetivo. De aquí la sugerencia de retroalimentar constantemente al equipo de ventas, para que pueda efectuar el mayor seguimiento posible sobre los resultados conseguidos y las cuotas todavía por alcanzar.

## ■ Cuidado con los anticipos

En determinadas situaciones (por ejemplo, por ser la remuneración fija no muy alta), se puede dar la circunstancia de que la empresa necesite adelantar dinero mensualmente a cuenta de la remuneración variable pactada. En mi opinión, sería recomendable evitar en lo posible esta situación o, si no es posible por ser la remuneración variable muy significativa en el conjunto del plan de remuneración, se recomendaría efectuar unos anticipos muy prudentes, ya que no hay cosa peor para un vendedor que tener que devolver dinero a su empresa por no haber alcanzado los objetivos estipulados.

## ■ Ser honrados

Esta recomendación debería colocarse en primer lugar, ya que, muchas veces, se preparan dos presupuestos:

- Financiero: hecho con mucha prudencia, para estructurar todo presupuesto de la empresa.
- Comercial: incrementado en un 10 %, así... «si la red de ventas se queda en el 90 %, nosotros conseguiremos el objetivo y ellos cobrarán menos...».

Me parece muy prudente tener un pequeño margen de diferencia entre los dos objetivos, pero sería totalmente descabellado crear un margen muy significativo, ya que el mismo solo provocará malestar. Con lo cual, seamos muy prudentes y transparentes, ya que toda la empresa debe luchar para conseguir los mismos objetivos, no solo el área comercial.

## ■ Insistir sobre la calidad de las ventas, no solo sobre la cantidad

Sería interesante mentalizar a nuestro equipo respecto a que las ventas son una carrera por etapas, y no una sola prueba que se gana «al *sprint*». Sería peligroso perseguir exclusivamente unos objetivos cuantitativos, sin tener en cuenta la calidad de los resultados conseguidos.

Cargar en exceso, anunciar subidas de precios a corto plazo que después no se producirán, incrementar estúpidamente los niveles de *stock* de nuestros clientes... no provocará otra consecuencia que adelantar unos resultados para después tener que pagar una factura carísima, que se llama: «pérdida de confianza, descrédito, superficialidad comercial».

## ■ Profesionalizar más al equipo de ventas

Una de las grandes ventajas de este sistema consiste en obligar a toda la organización (directores, jefes de venta y vendedores) a una mayor profesionalización y a un mayor conocimiento del mercado.

Esto implica la necesidad de conocer más a fondo la situación comercial real de cada zona, las acciones de la competencia, la evolución del cliente y su potencial comercial.

Todo esto presupone la necesidad de una formación comercial específica y, en consecuencia, de una mayor profesionalización de todo nuestro equipo.

## ■ Ser generosos en el pago

En muchos sistemas como el que estamos analizando, se prevé que el vendedor sea penalizado más que proporcionalmente en sus devengos si se queda por debajo del 100 % del objetivo fijado.

Esto significa que, en muchos sistemas, el conseguir el 98 o el 99 % del objetivo anual puede significar cobrar el 90 % de la prima establecida. No seamos demasiado rigurosos, e intentemos ser generosos en el pago cuando el vendedor haya demostrado que se lo merece.

El pagar un 100 % de la prima por un objetivo no conseguido del todo, pero habiendo constatado un verdadero esfuerzo y profesionalización por parte del vendedor, puede ser un elemento estimulante para el perceptor. Diferente sería el caso de alguien que, sistemáticamente, se quede siempre en el 97-98 % del objetivo; en este caso, parece correcto aplicar cuanto esté previsto en las tablas de percepción.

## Mentalizarlos a que se dejen guiar

Cuando la Dirección de una empresa trabaja seriamente con este sistema, consigue una total aceptación del mismo por parte de su equipo de ventas, ya que este último comprende que la primera interesada en que los objetivos se consigan es la propia Dirección.

De aquí que un sistema bien rodado y que fije unos objetivos potencialmente alcanzables, tendrá muchas más posibilidades de ser aceptado por la red de ventas, ya que la misma, en cierta forma, será más propensa a dejarse guiar.

## Facilitar recuperaciones periódicas

Un sistema de estas características debe prever cuotas bimensuales, trimestrales..., pero, asimismo, también debe permitir una recuperación en momentos puntuales con objetivos acumulables.

Si las cuotas son «estancas» en cada período, correremos el riesgo de hacer perder a nuestros vendedores una visión de conjunto sobre su objetivo anual. Al mismo tiempo, es correcto que quien haya conseguido las ventas en la calendarización prevista, cobre más que quien haya «preparado los exámenes a última hora».

## Modificar gradualmente el sistema en el futuro

Hago esta reflexión porque cualquier sistema puede llegar a aburrir si no se introducen puntualmente pequeños cambios en el mismo que mantengan vivo el interés del equipo de ventas; con esto, no recomiendo cambios significativos en el sistema, sino pequeños complementos o incentivos específicos que puedan mantener constantemente activa la atención de los perceptores.

## Consideraciones finales

El mayor reto que existe en un sistema de remuneración por cuotas es el de vivir la venta lo más cerca posible por parte del responsable de cada división, ya que el solo hecho de no primar si no se llega a unos resultados mínimos, o de fijar un techo en el caso de superación de los objetivos, empuja al vendedor a «dosificarse», limitándose a la consecución del tope máximo previsto en las ventas (si las cosas van bien), o dando por perdida una familia o un producto específico cuando ve que sus esfuerzos no le permiten acceder al umbral mínimo de remuneración. Con esto quiero recomendar que exclusivamente con un conocimiento profundo del mercado y con un seguimiento muy estricto sobre la actuación del vendedor, la Dirección Comercial podrá «sacarse de la manga» las medidas correctoras que ofrecen un hábil empleo de los «incentivos específicos».

Al mismo tiempo, y como última observación, no hay que olvidar que cualquier variación contemplada en el sistema de remuneración variable actual sea también oportunamente tratada en sus aspectos laborales y fiscales por parte de la Dirección de la empresa.

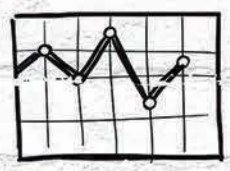


# SALES PLAN



magazine

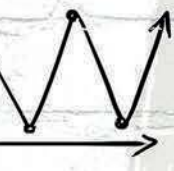
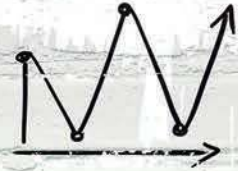
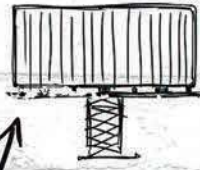
PR



poster



target



AD



poster

# plan

social media

S

ADS

sale



TV



PR



brand





# P

# rocesos de

# venta

Victoriano Vila

ceremonial • valioso • fantasía  
• justicia • misterioso • nobleza  
• regio • realeza • sofisticado •  
espiritual • ceremonial • valioso  
• fantasía • justicia • misterioso  
nobleza • regio • realeza • sof

# Procesos de venta

## ¿La estrategia comercial debe definir el proceso de ventas o es justo al contrario?

La pregunta del título parece que tiene una contestación inmediata ya que siempre admitimos que la estrategia va por delante de la acción. En el caso del esfuerzo comercial, numerosos ejemplos observados como consultor o integrante de equipos, me lleva a defender la idea de que ordenar y sistematizar los esfuerzos de ventas es una parte inseparable de la definición de la estrategia comercial. De todos estos esfuerzos, las actividades propias de los procesos de ventas son los más relevantes en entornos B2B, a los que están referidos este capítulo.

Este capítulo nace con idea de profundizar en los procesos de ventas y su relación con el uso de los recursos y el establecimiento de objetivos comerciales, dos pilares básicos de la estrategia. Soy consciente de la cantidad de literatura existente para los temas aquí tratados, pero también pienso que merece la pena el intento de estructurarlos alrededor del esfuerzo de ventas. En concreto, nos referimos con frecuencia a la venta de servicios profesionales (SS. PP.) aunque lo aquí referido se aplica a todo tipo de bienes y servicios.

Los procesos de ventas de SS. PP. suelen ser largos, por su propia naturaleza, y costosos, por los recursos que hay que emplear. Por tanto, cualquier tipo de mejora en los mismos puede reportar interesantes beneficios. Ayudar a quien tiene esta responsabilidad, es el objetivo de estas reflexiones. Estas están basadas en el debate profesional y académico, así como en algunas lecturas de artículos y libros que me han parecido especialmente apropiados, y que se mencionan al final del capítulo.





# Los procesos de ventas y de compras

Estos procesos describen las actividades de proveedores y clientes en sus relaciones comerciales (Figura 1). Lo que nos interesa resaltar en este momento son 3 cosas.

- Siempre tienen la misma estructura. Ambos progresan en el tiempo según los medios y personas involucrados en los mismos.
- En el proceso de ventas, se da la circunstancia de que, a medida que avanzamos en el mismo, los recursos que debemos involucrar son más costosos, medios materiales o personas con alta cualificación, no ocurriendo necesariamente lo mismo en el caso de las compras. Es especialmente cierto en el caso de los SS. PP. debido a que las personas que están involucradas en los procesos de ventas, son, a menudo, las mismas que deben hacer las entregas de los servicios. Esto hace que, a los costes de personal, se deben añadir los costes de oportunidad de no estar facturando, y los costes de imagen por menor atención a los servicios ya comprometidos.
- La cadencia y avance en el proceso de compras viene determinado por el compromiso y habilidades de los compradores, y el proveedor debe adaptar el proceso de ventas al mismo, lo que no siempre es trivial. Es fácil imaginarse que aquí tan malo es llegar tarde como llegar demasiado pronto. La velocidad de avance en el proceso de ventas dependerá, tanto de la presión que pongamos, como de los «filtros» que establezcamos entre cada uno de los pasos del mismo.



**FIGURA 1**  
EL PROCESO VENTAS VS COMPRAS

## El cliente

Vamos a fijar ahora nuestra atención en el cliente y tratamos de contestar a 3 cuestiones: Por qué compran, cómo compran y cómo deciden.

### ■ ¿Por qué compran los clientes?

A la inmediata respuesta de porque quieren obtener algún tipo de beneficio, debemos ponerle información adicional que nos valga para analizar nuestro posicionamiento en sus planes. Siempre fundamentan sus compras en tres dimensiones, diferenciación, costes y relaciones, o cualquier mezcla de ellas (Figura 2). ¿Cómo aplica esto a los SS. PP.?

## ¿Porqué compra?

## ¿Cómo compra?

## ¿Cómo decide?

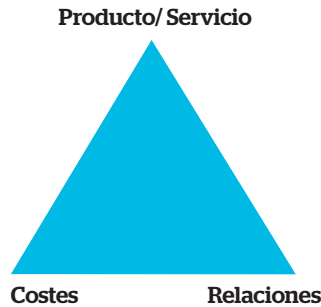


FIGURA 2  
EL CLIENTE

## Clasificados por su papel en la creación de valor

### Unidad de Negocio

- Responsable resultados
- Pide y le piden cuentas

### Unidad de Apoyo

- Provee los recursos necesarios
  - HR, Procurement
  - Finanzas

### Unidad de Servicio:

- Provee servicios internos
  - Legal
  - Logística/ Instituciones

### Unidad técnica

- Consultoría tecnológica y procesos
- IT
- Control de gestión

En concreto, en la venta de SS. PP. diferenciar los servicios en su mensaje inicial es muy complicado cuando nos comparamos con ofertas de valor similares a la nuestra. Generalmente el cliente tiene una expectativa de servicio y supone que los diferentes oferentes son capaces de cumplirla. La calidad, la imagen, la credibilidad y otros intangibles son los que hacen la diferencia entre las diferentes ofertas. Luego, en la prestación del servicio, las expectativas derivadas de estos intangibles se verán cumplidas o no, pero, en la fase de la venta, hay que fundamentarlas como parte esencial de la diferenciación, y ese es el aspecto que nos interesa aquí.

Esta característica condiciona mucho el proceso de ventas ya que es difícil poner los filtros iniciales a la diferenciación. Es más, sabemos que, para ser capaces de fundamentar los intangibles que hemos mencionado, a diferencia de las ventas de productos y servicios, hará falta emplear recursos siempre costosos y escasos.

La dimensión del coste sí nos proporciona una muy buena idea de cómo nos posicionamos en las expectativas del cliente. ¿Tienen asignado presupuesto en línea con nuestra propuesta de valor?

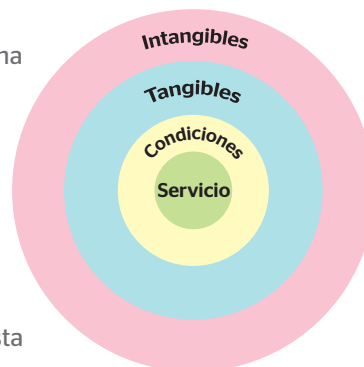
¿Sabemos si están pensando en alternativas de coste muy diferentes al nuestro? Si así lo sabemos o intuimos, el siguiente paso de la cualificación es despejar esa duda. ¿Se están teniendo presentes todos los componentes de la oferta de valor? ¿Estamos evaluando de forma homogénea todos los componentes del coste total del servicio? (Figura 3). Aquí se nos presenta con frecuencia una información objetiva para decidir si merece la pena o no seguir adelante. Muchas veces, por exceso de optimismo, nos aferramos a continuar con procesos de ventas que no son los más adecuados para nosotros. Presentar más ofertas y tener la agenda llena de asuntos no significa más ventas.

### Condiciones

Puesta en marcha  
Contratos  
Plazos entrega  
etc.

### Tangibles

Garantías  
Delivery  
Tiempo respuesta  
etc.



### Servicio

Precio  
Forma de pago  
etc.

### Intangibles

Marca  
Prescriptores  
Confianza  
etc.

FIGURA 3  
COSTE TOTAL DEL SERVICIO

Las relaciones que mantenemos con nuestros posibles compradores son otro de los componentes para decidir, muy al principio del proceso, si merece la pena seguir o no. Dada la importancia de la venta de los intangibles en el proceso de ventas de SS. PP., nuestra capacidad de contacto al nivel adecuado y la comparación con la de nuestra competencia, nos deben ayudar a decidir. Si son clientes actuales, esta información puede ser fácil de tener, si las relaciones pasadas han sido exitosas.

## ■ ¿Cómo compran los clientes?

Hay diferentes maneras de clasificar el comportamiento de los clientes en sus procesos de compra. Aquí nos fijamos en el propuesto en la figura 4, porque estimamos que se adapta bien a la compra de SS. PP., y porque hemos comprobado que estas variables son identificables desde el principio del proceso. Las dos dimensiones elegidas son: a) saber si la compra es rutinaria o especial, y b) si el cliente cree saber lo que quiere y necesita. De estas dos variables, se pueden proyectar los cuadrantes de la figura.

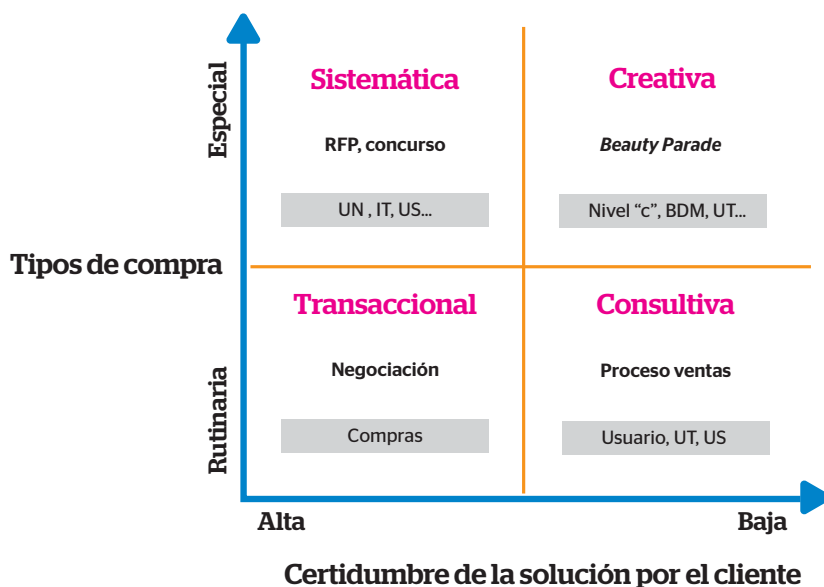


FIGURA 4  
TIPOS DE COMPRA

En la venta que llamamos transaccional, lo que casi seguro terminará determinando la compra es una negociación del precio y condiciones de entrega. Nuestro interlocutor posiblemente será el Departamento de Compras y la presión en el precio, evidente. Nuestra capacidad de competir en ese aspecto nos dará una idea de las probabilidades de éxito. El proceso de ventas en sí se limitará a la preparación de la oferta y a una negociación con el comercial, por lo que el uso de recursos en el mismo es bastante limitado. Es importante que el comercial tenga claro lo que se puede o no se puede hacer para evitar idas y venidas innecesarias.

La que llamamos sistemática tiene una génesis parecida en cuanto al conocimiento de lo que quiere el cliente, pero con algunas variantes interesantes. La negociación cara a cara se sustituye generalmente por un sistema de ofertas (RFP), en el que se involucran además de los departamentos administrativos, los técnicos y los de legal. Una vez definida la RFP por parte del cliente, en la que podemos tener o no cierta influencia, el proceso de ventas se limita a adaptar nuestra oferta de valor a los criterios que tengan mayor valoración de las mismas. El proceso puede ser menos controlable que el anterior, a no ser que hayamos tenido la posibilidad de influenciar en la redacción de la RFP, cosa que habrá sido posible si hemos tenido una actitud proactiva desde el inicio del proceso. Si no ha sido así, las posibilidades de éxito son más limitadas, aunque también el proceso consume menos recursos.

Donde la forma de conducir nuestro proceso de ventas puede tener más influencia en el resultado final, contando, desde luego, que pondremos más energía, será en las situaciones que nos plantea una cierta indefinición por parte del cliente. En estos casos, se van modificando expectativas, necesidades y posiblemente presupuestos como resultado de la interacción entre clientes y proveedores. Dado que, en ambas situaciones, los requerimientos por parte del cliente pueden cambiar con frecuencia, la presencia y comunicación con los mismos, condiciones necesarias para el posible éxito. ¿Cuál es la diferencia esencial entre ellas? Sin duda, los interlocutores. En compras rutinarias, serán de menor nivel (técnicos, usuarios...) que en las especiales, donde se involucran los niveles más altos de la organización. En estas situaciones, la condición para continuar con posibilidades en el proceso es ser capaz de aportar *know how* en ambos casos, y desde luego, la habilidad de contactar con personas de alto nivel en el caso de las ventas creativas. Naturalmente, son los procesos de ventas más consumidores de recursos, ya que la mayoría de las reuniones serán cara a cara, y demandarán pruebas, referencias y demostraciones que no serán simples de conseguir. Por el contrario, son situaciones en las que un conocimiento del negocio del cliente, así como una adecuada formación de nuestro personal, puede proporcionarnos ventas más representativas y con mayores márgenes.

¿En cuál de estos cuadrantes estamos habitualmente? ¿Cuáles son los que nos resultan más fáciles de ganar y más acordes con los recursos, capacidades y habilidades de las que disponemos? Cualquier respuesta a estas preguntas generará una mayor eficiencia a nuestro Departamento Comercial y el consiguiente ahorro en los procesos de ventas.

## ■ ¿Cómo deciden?

Un punto clave en las ventas es conocer y tener determinada información de la unidad de decisión de compra, en adelante UDC, del cliente. Es especialmente importante en las ventas consultivas o creativas, ya que los procesos de ventas son más complejos e interactivos que en las otras dos situaciones. Como en esas situaciones se tienen algunas incertidumbres sobre las especificaciones de la compra, siempre aparecen diferentes alternativas, y se produce división de opiniones entre los miembros del Comité. Esto nos lleva a que habrá grupos con diferentes intereses, de los cuales algunos se alinean con los nuestros, y otros no.

Hay diferentes formas de estudiar la UDC, y aquí describimos una de ellas. Hemos comentado que, en compras complejas, suele haber diferentes personas involucradas. Acerca de cada una de estas personas, debemos conocer al menos 4 aspectos que nos servirán para decidir sobre las situaciones que se plantearán durante el proceso.

El primero es conocer qué papel juega cada uno en una compra concreta. Son muy conocidos los diferentes papeles de quién **Compra**, **Usa**, **Paga**, **Influye**, **Decide** y me **Orienta** (regla nemotécnica de **CUPIDO**) que siempre existen en la UDC. Puede haber personas que tengan más de un papel, así como más de uno que tengan papeles similares, pero siempre existen todos y cada uno de ellos.

El segundo aspecto es qué les motiva a cada uno de ellos, tanto profesionalmente, en su papel de la UDC, como personalmente, en su agenda personal. Detrás de cada papel, siempre existen personas y en sus decisiones y su interrelación con los demás siempre influyen esos dos aspectos.

Tercero. ¿Cómo nos ven a nosotros cada uno de ellos? ¿Son nuestros aliados o nuestros enemigos? Ya hemos dicho que, en las compras con incertidumbre, siempre existe más de una alternativa de acción, y surgen, dentro de los clientes, grupos de interés con diferentes visiones de la solución. Identificar a quiénes benefician o incomodan nuestras propuestas, tanto profesional como personalmente, nos da información de gran valor para la toma de decisiones durante el proceso de ventas, y nos permite evaluar mejor nuestra posición relativa frente a otras ofertas de la competencia.



Por último, el cuarto aspecto es que debemos ser capaces de identificar, para cada personaje que nos interese, la forma de poder abordarlo. A veces, esto se puede convertir en un serio problema si no tenemos muy buenas relaciones con los clientes y los interlocutores deseados son de alto nivel.

Un resumen de lo dicho hasta ahora para la UDC se encuentra en la figura 5. Este esquema recoge la información que necesitamos saber sobre nuestros clientes, si estamos haciendo adecuadamente el proceso de ventas.

¿Quién?	¿Qué papel juega?	¿Qué poder tiene?	¿Qué le motiva?	¿Cómo nos ve?	¿Plan de ataque?
	COMPRA				
	USA				
	PAGA				
	INFLUYE				
	DECIDE				
	ORIENTA				

**FIGURA 5**  
CUPIDO

Naturalmente, la composición de la UDC depende del tipo de compra que se plantea. Para profundizar un poco más en la UDC, vamos a distinguir 4 áreas diferentes dentro del cliente, clasificándolas por la forma que tienen de contribuir a los objetivos de la organización.

- La Unidad de Negocio, UN. Tiene la responsabilidad de la cuenta de resultados de su área de negocio. Debe decidir sobre la definición de la oferta de valor.
- Unidades de Servicios, US. Aportan las herramientas necesarias para la colocación de la oferta de valor en el mercado. Ejemplos, legal, marketing, RRH, etc.
- Las Unidades de Apoyo, UA. Aportan a la UN los recursos necesarios para la explotación de la oferta de valor. Ejemplos RR. HH., compras, finanzas...
- Las Unidades Técnicas, UT. Encajan y optimizan la definición de la oferta de valor con los sistemas de la organización y los recursos disponibles. Ejemplos, IT, I+D, Control de gestión...

Si retomamos en este punto el gráfico de la figura 4 podemos pensar que, el caso de las ventas transaccionales, el protagonismo lo tomará una unidad de apoyo, en este caso, compras, y ahí es donde debemos encajar nuestra UDC.

En el caso de venta sistemática con su correspondiente RFP, nos encontraremos, además de con compras, con algunos componentes de alguna Unidad de Servicios, como legal, o quizás una unidad técnica para las evaluaciones de los diferentes ofertantes.

En el caso de venta consultiva, tendremos en la UDC a componentes de la Unidad de Negocio, posiblemente a nivel de usuario, generalmente personas de nivel medio, y también componentes de las Unidades Técnicas y de Servicios, que deben ayudar a despejar las incertidumbres de las nuevas soluciones.

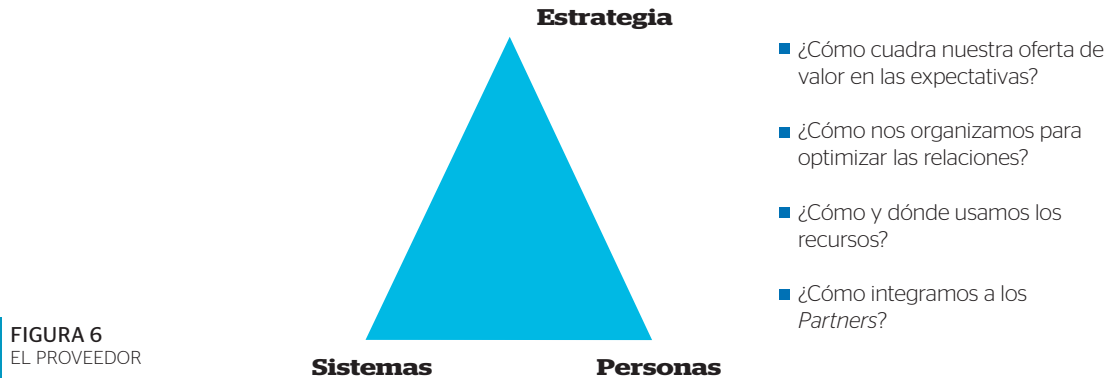
Finalmente, en las ventas creativas, la involucración será principalmente de Unidad de Negocio a su nivel directivo, así como, posiblemente, de un comité formado por la gente de la Dirección. Aquí pueden aparecer consultores externos que, generalmente, tiene mucha influencia en el proceso.

Es obvio que no existe una separación nítida entre estas descripciones, pero se ajustan con buena aproximación a la realidad.



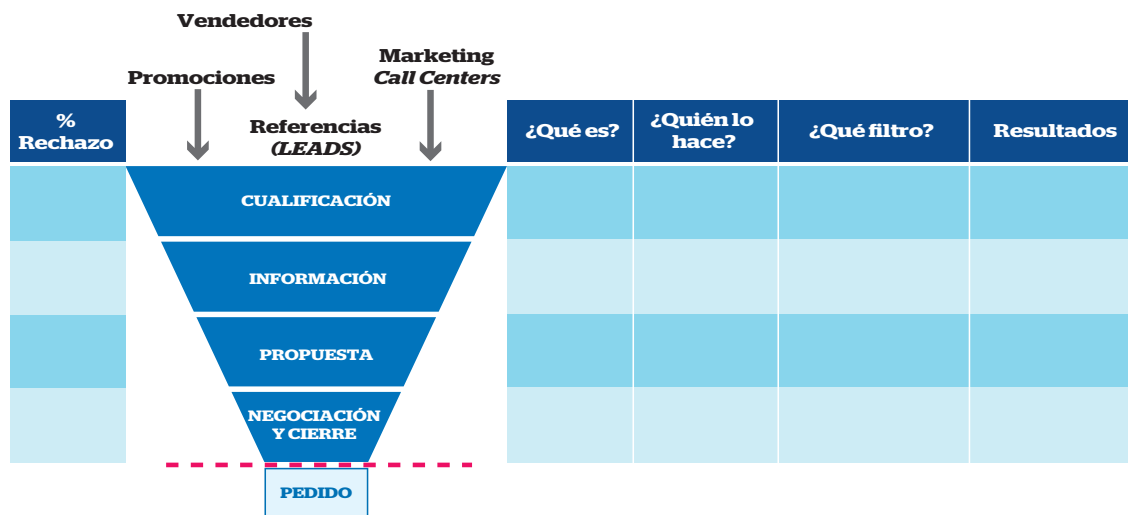
## El proveedor

Cualquier plan comercial lo podemos analizar mediante tres aspectos que mostramos en la figura 6: Estrategia, Sistemas y Personas. La coherencia entre estos tres aspectos es necesaria para acometer cualquier plan. En el análisis del proceso de ventas, podemos aplicar este modelo.



El proceso de ventas es el conjunto de actividades comerciales que tenemos que realizar para comunicar y colocar nuestra oferta de valor en el mercado objetivo. Incluye, desde las actividades propias de identificar los clientes potenciales, hasta el cierre de un acuerdo en el que se definen las condiciones de transacción de bienes y servicios con un cliente concreto. La estrategia puede estar presente en el tipo de mercado que queremos direccionar para nuestras actividades promocionales. El procedimiento formal de seguimiento o la fijación de objetivos son ejemplos de aspectos de los sistemas requeridos. Finalmente, el perfil de las personas y las motivaciones de las mismas deben estar de acuerdo con los mercados a perseguir.

Aquí nos limitamos a mirar el proceso de ventas como la implementación de las tareas tendentes a presentar nuestra oferta de valor. La elección del mercado o los perfiles de las personas que lo llevan a cabo se salen de los límites de este capítulo. En la figura 1, veíamos un esquema en el que enfrentábamos los procesos de compra y venta estándares. Utilizando el conocido modelo del «embudo», presentamos en la figura 7 el proceso de ventas con un poco más de resolución.



**FIGURA 7**  
EL PROCESO DE VENTA

Las referencias son los posibles clientes potenciales interesados en nuestra oferta. Deben venir de nuestro mercado objetivo, y las conseguimos mediante acciones comerciales o promocionales. Con cada una de estas referencias, se inicia un proceso de ventas concreto.

Como ya dijimos, el coste del proceso de ventas se va incrementando a medida que avanzamos en el mismo. En cada uno de los pasos, obtendremos información para decidir, en base a los criterios elegidos, si queremos seguir avanzando en el mismo o no. Estos criterios son los «filtros» antes mencionados.

De forma similar a la que en muchas organizaciones de SS. PP. se toman decisiones de *up or out* para el progreso personal o no de los profesionales que la forman, aquí la decisión figurada a tomar en cada fase del proceso es la *out or down*.

Estos criterios pueden ser de carácter estratégico, como si el cliente es o no de un determinado sector, o más táctico, como la propia organización del cliente. Naturalmente, cada binomio oferta de valor-mercado objetivo tiene filtros diferentes. Muchas veces son también bastante informales basados en la experiencia.

Los más simples de definir son los de los primeros pasos, y la experiencia me dice que no siempre se les presta la debida atención. El cualificar si el cliente potencial cuadra con lo que hemos definido como nuestro mercado objetivo, si tiene potencial suficiente, o tiene la formación técnica adecuada o cualquier otra característica que hayamos podido definir, puede conseguirse con medios casi automatizados, o, al menos, más baratos que los costosos consultores de preventas. Cuanto más claros sean los criterios de los filtros de la cualificación inicial, más fácil será su catalogación, y mejor definidos estarán los clientes potenciales.

Es aquí donde generalmente se asigna la «referencia» a los equipos comerciales y se inicia la venta, que comienza con la evaluación de la necesidad que nos presentan y su encaje con nuestra oferta de valor. En las primeras visitas, debemos ser capaces de identificar el tipo de compra que se plantea y la situación competitiva. Quiero resaltar la importancia de la asignación de las referencias cualificadas a los comerciales. La forma de hacerlo, geográfica, sectorial, etc., tiene una fuerte repercusión y debe estar alineada con la estrategia de la organización.

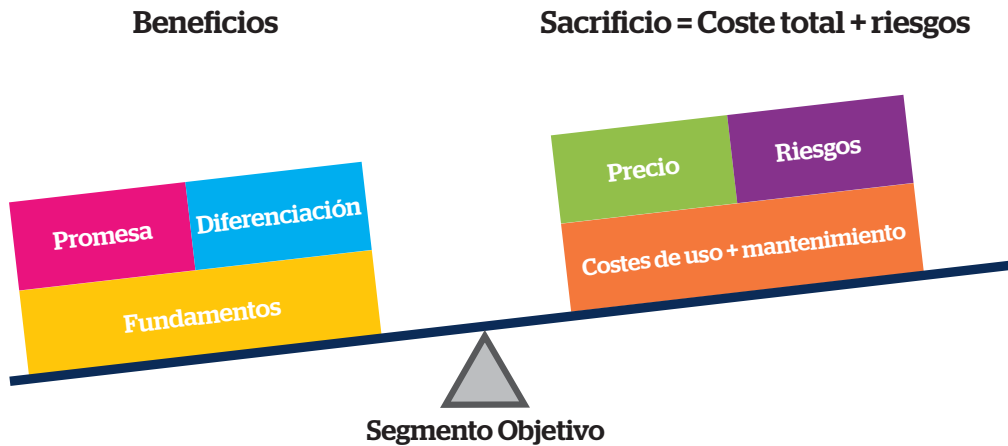


Si la oportunidad de ventas encaja en las llamadas transaccional o sistemática, posiblemente el Departamento Comercial puede proseguir por sus propios medios. Preparar una oferta y negociarla es generalmente para lo que están preparados los departamentos comerciales. Quién va a negociar, qué motivaciones tiene o cuáles son los parámetros que más puntuación nos van a dar en un concurso o RFP, es parte de la información que los comerciales deben conseguir con sus visitas de ventas. Solo en el caso de ofertas de valor muy complejas o baja preparación del Departamento Comercial, nos veremos obligados a añadir especialistas o consultores, con el consiguiente aumento del coste.

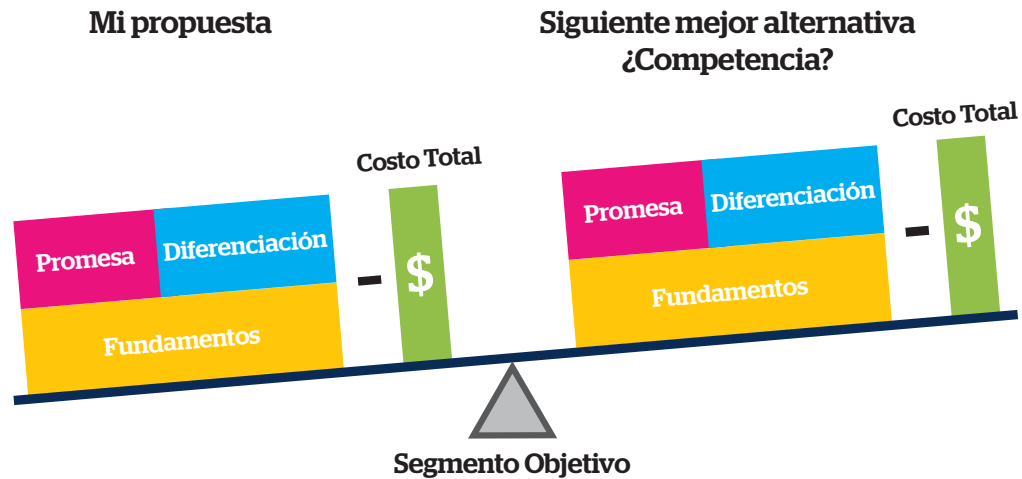
Si la venta es consultiva o creativa, trabajaremos en cumplimentar la información que necesitamos sobre la UDC. Con la información adecuada, iremos decidiendo los siguientes pasos de nuestra acción de ventas, y con la ayuda necesaria, comunicando a los interesados qué podemos aportar para solucionar los problemas que plantean. Cuando la venta se alarga y hay interacciones múltiples, es muy importante que alguien coordine y tenga cierta autoridad sobre el equipo que se enfrenta a la misma. ¿Debe ser el vendedor? ¿El especialista o consultor que puede transmitir más confianza? Dependerá de los casos, pero es necesario que sea capaz de ejercer de líder y de trabajar en equipo.

En ambos casos, el resultado final de esta fase del proceso debe ser el abandono del mismo o la presentación de una propuesta. Esta debe contener explicación de la solución, la oferta económica, que ha de incluir los diferentes componentes de la misma. Con la información obtenida anteriormente durante el proceso, debemos tener bien identificados los diferentes papeles de nuestro CUPIDO, y dirigir nuestros mensajes a las personas adecuadas con los contenidos pertinentes.

El cliente decidirá si nuestra propuesta consigue que los beneficios que se esperan sean mayores que los sacrificios necesarios para obtenerlos. El equilibrio está esquematizado en la figura 8. Aun a riesgo de que pueda parecer una obviedad, debo recordar que la propuesta de valor es siempre relativa, y que, para que gane la nuestra, debe ser mejor que la de los competidores, como se refleja en la figura 9.

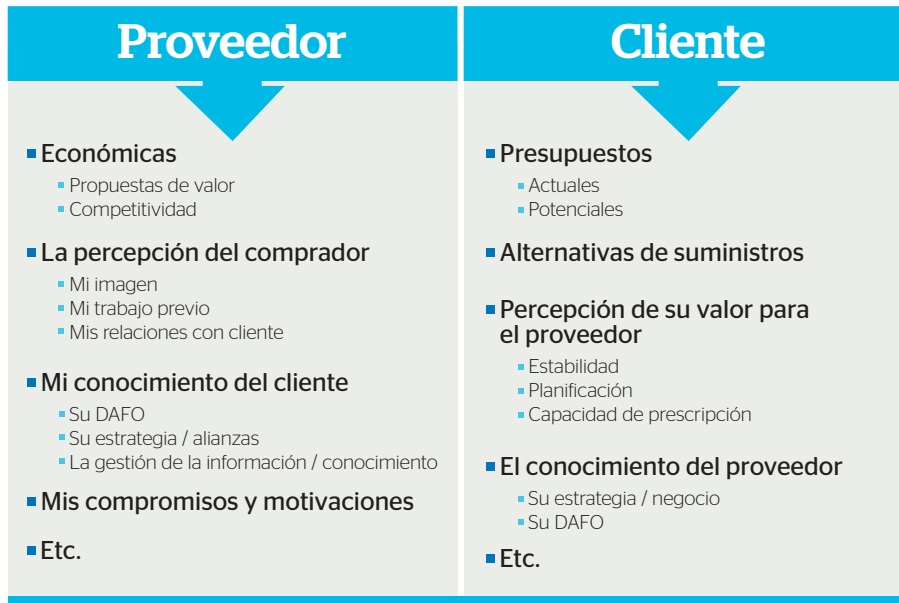


**FIGURA 8**  
LA PROPUESTA DEL VALOR



**FIGURA 9**  
LA PROPUESTA DE VALOR ES RELATIVA

Superada con éxito esta fase del proceso, ya entramos en la última etapa de la negociación final. Se puede dar el caso de que seamos los únicos, o no, pero lo importante es que ya debemos tener una buena información del equilibrio de poder entre nosotros y el cliente. En la Figura 10, he tratado de exponer algunos de los componentes del poder que tiene cada uno. Si hemos hecho bien nuestros deberes, tendremos mucha información de estos componentes, y nos ayudará a hacer una negociación más favorable.



Quiero concluir este capítulo resaltando que un proceso de ventas bien realizado y documentado es una fuente de ahorro en gastos operativos, así como de información necesaria para la mejor negociación. Dado que, adicionalmente, obtendremos conocimientos de nuestros clientes y sus actividades, y de los competidores, puedo justificar el título inicial de este capítulo, o al menos, afirmar que si hacemos bien nuestros procesos de ventas, ajustaremos mejor nuestra estrategia comercial.

# Referencias

---



*Strategic selling* de Miller Heiman. Ed. Business Plus.

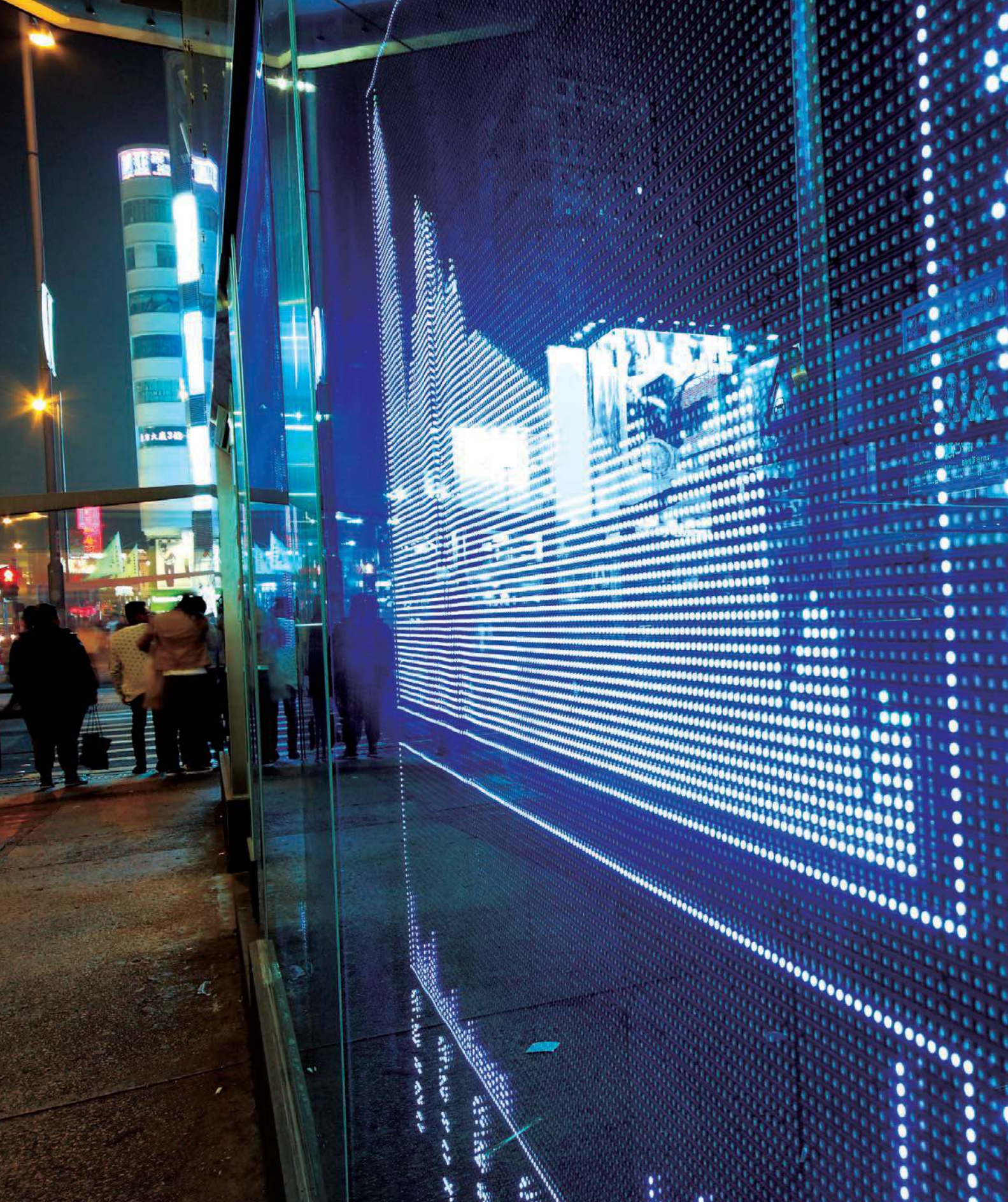
*¿Quién compra realmente?* MN-266 T. Bonoma.

*Rethinking the sales force.* Neil Rackham y John de Vicentis.

*Gestionando cuentas clave bajo la perspectiva del cliente.* IAE Business School. J. Silva, F. Zerboni. MK-N-054-1A-1-s.











# La venta a grandes clientes

Victoriano Vila

ceremonial • valioso • fantasía  
justicia • misterioso • nobleza  
regio • realeza • sofisticado • e  
piritual • ceremonial • valioso  
fantasía • justicia • misterioso  
nobleza • regio • realeza • sof

# La venta a grandes clientes

## Introducción

A lo largo de las últimas décadas, ha ido cambiando el área a la que se le daba más importancia en las empresas. Producción, finanzas, marketing, investigación y desarrollo, etc., se han ido alternando en la preferencia de criterios para establecer comparaciones. Ahora, todo el mundo admite que el activo más importante que tienen las empresas son sus clientes. Frases como «el valor de una empresa es lo que valen sus clientes», o «la empresa es tan buena o tan mala como la perciben sus clientes», han dejado de ser propias de escuelas de negocio para convertirse en una premisa para el diseño de la estrategia.

En cambio, lo que sí permanece inalterable es que la realidad sigue siendo tozuda, y a pesar de los enormes cambios que se han producido en los mercados, para la gran mayoría de las empresas, sigue siendo válida la regla de Pareto del 80/20. Puede ser el 70/30 o el 90/10, pero es indudable que la mayor parte de las actividades y resultados, incluidos, naturalmente, las ventas y los beneficios, se realizan con un número relativamente pequeño de clientes.

De los párrafos anteriores, podemos deducir que salvaguardar el valor de nuestros clientes más importantes debe ser una de las primeras tareas de cualquier actividad empresarial. La mejora de la relación y la retención de nuestros mejores clientes se convierte en un elemento esencial a la hora de conseguir el objetivo primordial de las empresas, que no es otro que el demaximizar su valor. Para conseguirlo, la organización debe crecer y subsistir en el tiempo, lo que solo es posible si se cumplen dos requisitos: 1) conseguir resultados positivos, y 2) inspirar la confianza al mercado de que será capaz de seguir así en el futuro.

Las reflexiones que se van a presentar a continuación valen para cualquier tipo de cliente que sea significativo para la cuenta de resultados, pero como una de las premisas más importantes del valor del cliente es su potencial, su tamaño y capacidad de crecimiento son variables básicas para nuestras consideraciones. Entendemos que un programa de cuentas como el que se describe en este capítulo solo es defendible si los clientes objetivo son grandes, complejos y de posición destacada en el mercado.

Las empresas que ponen en marcha un programa de cuentas como el aquí descrito pueden tener diferentes motivaciones para hacerlo. Microsoft comenzó en 2003 un programa de grandes cuentas para poder acceder al mercado de las aplicaciones corporativas, hasta ese momento inaccesible para ellos, en el que necesitaban entrar si querían seguir creciendo. Su problema era que ya poseía más del 90 % del mercado al que se dirigía, y éste ya no crecía lo suficiente. Por el contrario, Vodafone inició el programa pensando en la ventaja competitiva que podría tener ofreciendo un servicio homogéneo para empresas globales, cuando la gran mayoría de sus competidores eran muy fuertes en mercados geográficos restringidos. Finalmente, «Freemarkets on line» estableció su programa de cuentas pensando en la capacidad de prescribir, por ejemplo, General Motors, sobre el mercado de aprovisionamiento a través de Internet.

Cualquiera que sea el motivo que nos lleve a iniciar un programa de cuentas, veremos enseguida que nuestros potenciales clientes están viviendo grandes cambios que van a afectar directamente a nuestra relación con ellos. Por la incidencia que puede tener respecto al programa de cuentas, nos gustaría resaltar los siguientes:

1. Procesos de fusiones y adquisiciones, que harán que sean cada vez mayores en tamaño y menores en número, lo que añade riesgo al programa.
2. Estarán sufriendo la presión competitiva, y estarán poniendo énfasis en la reducción de los costes de aprovisionamiento. Esta tendencia a optimizar las decisiones de compra hace que la función de aprovisionamiento tenga cada vez más importancia. Es conocido que, durante algunos años, a mitad de los noventa, los Departamentos de Compras de grandes compañías fueron los principales empleadores de los MBA de las escuelas de mayor prestigio.
3. Tienden a reducir el número de proveedores. Se inicia también a mitad de los años noventa con López Aiorrtúa en Volkswagen, y se mantiene en la actualidad basándose en una exigencia mayor en la especialización.
4. Se tiende a primar acuerdos corporativos a medio y largo plazo, que suelen derivar en una lista pequeña, o *short list*, de vendedores preferidos. Cisco Systems estableció recientemente una lista de *headhunters* de obligado cumplimiento para los diferentes países donde opera. Naturalmente, algunas firmas quedaron fuera a pesar de haber realizado excelentes trabajos en el pasado.

Ya podemos imaginar que, con este escenario, la implementación de un programa de cuentas no va a resultar una tarea sencilla, pero, en nuestra opinión, la posible cosecha, si tenemos éxito, es una excelente recompensa y tiene una enorme importancia.

En el lado de los «pros» para implementar el programa, encontramos algunas razones:

- Tiene un efecto positivo sobre toda la organización. Ser capaz de jugar en primera división implica tener una estructura preparada para entender a los clientes. El responsable de iniciar el nuevo programa de clientes en Hewlett-Packard, hace unos años, terminó siendo promocionado a vicepresidente de marketing y ventas a nivel mundial, con la consecuencia de una organización más orientada al cliente.
- Aunque pequeños inicialmente, los éxitos del programa disparan un mecanismo parecido a un círculo virtuoso que nos motiva a continuar. 3M, muy diversificada en sus líneas de productos, encontró nuevas oportunidades de vender productos diferentes a clientes conocidos cuando inició el programa.
- Un programa de grandes cuentas aumenta la capacidad de atraer a la compañía mejores profesionales de ventas. Una compañía de servicios financieros de tamaño medio fue capaz de atraer profesionales de compañías de mayor tamaño y prestigio para puestos clave del nuevo programa de clientes.
- Finalmente, los beneficios sobre el Departamento Comercial son claros, ya que proporciona una carrera de ventas de mayor profundidad con la figura de los *Account Managers* (AM), y, además, esta posición se convierte en una plataforma de aprendizaje para la formación de directivos.

En el capítulo de los «contras», debemos anotar:

- El riesgo de «poner todos los huevos en la misma cesta». Muy evidente cuando la cuenta de resultados depende significativamente de unos pocos.
- La necesidad de cambios en los procedimientos y sistemas requeridos para la implementación lleva generalmente aparejada una fuerte resistencia a los mismos, especialmente si los resultados actuales son buenos. Microsoft se encontró con el problema de cómo repartir la autoridad entre las diferentes unidades de negocio cuando dentro del programa de cuentas se presentaron oportunidades. Varias unidades se creyeron con derecho a la iniciativa en las mismas.
- Este programa puede reducir la atención sobre los clientes que no están incluidos, con la consiguiente oportunidad para nuestros competidores.
- También puede crear problemas con nuestros distribuidores habituales, ya que, seguramente, habrá que redefinir su papel en el proceso de ventas a los clientes a los que pretendamos servir dentro del programa. Hewlett-Packard, compañía muy prestigiada en los canales con capacidad de añadir valor, sembró la inquietud entre ellos, y no pocas deserciones, al anunciar su programa de grandes cuentas con la presencia directa de sus vendedores.

Puesto que, a pesar de las dificultades de su puesta en marcha, estamos convencidos de que disponer de un programa de cuentas es necesario, vamos a tratar en las siguientes páginas de ordenar los aspectos más relevantes de su implementación. Lo vamos a hacer desde la óptica de las decisiones a tomar, con la intención de comenzar o redefinir uno con resultados mediocres. No obstante, sabemos que se pueden presentar situaciones imposibles de prever.

Lo hemos organizado en tres secciones:

1. Decisiones de estrategia corporativa
2. Decisiones de estrategia operativa
3. Decisiones encaminadas a estructurar las relaciones con los clientes

## Decisiones de estrategia corporativa

Vamos a llamar decisiones de estrategia corporativa a aquellas que afectan a la organización en su conjunto. Las consecuencias van a afectar al conjunto de relaciones internas y externas de la empresa, y no solo a los grupos que tienen responsabilidad de trato con los clientes. Las agrupamos en tres bloques:

- a) Las relativas a objetivos y a los recursos del programa
- b) Las que se refieren a la organización
- c) Las que inciden en cómo comunicar el programa

### Selección de cuentas objetivo y recursos necesarios

Ya que el programa de cuentas va a suponer un esfuerzo extra de recursos y paciencia para obtener resultados, debemos ser exigentes y seleccionar muy bien las cuentas. Nuestra recomendación es que solo se contemplen para este programa aquellos clientes que realmente lo justifiquen, y consideramos la elección de las cuentas como una de las claves del programa. ¿Qué cuentas debemos incluir?

Una forma intuitiva de contestar a esta pregunta básica se refleja en la Figura 1. Opinamos que solo se deben incluir las cuentas que cataloguemos en el sector A. Por tanto, según el eje de ordenadas, cada una de las cuentas seleccionadas compra, o aspiramos a que compre, una cantidad significativa de nuestra cifra de negocio, ya que son compañías que compran cantidades importantes en las categorías en que competimos. Según el eje de abscisas, debe además ser compleja. La complejidad es razón directa de las cuatro características siguientes:

1. Es diversificada y tiene diferentes unidades de negocio y oportunidades
2. Dispersión geográfica elevada
3. Proceso de decisión de compra complejo<sup>1</sup>
4. Participa en sectores competitivos y en continuo cambio

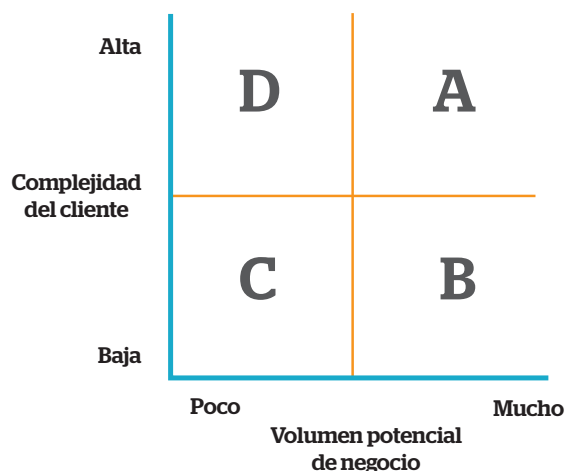


FIGURA 1  
SELECCIÓN DE CUENTAS

1. LLAMAMOS PROCESO DE COMPRAS COMPLEJO A AQUEL EN EL QUE PARTICIPAN DIFERENTES PERSONAS, DEPARTAMENTOS INCLUSO CON DIFERENTES NIVELES DE AUTORIDAD, SEPARADOS EN EL TIEMPO, Y QUE PUEDEN SER INTERNOS O EXTERNOS A LA ORGANIZACIÓN QUE COMPRAS.

Naturalmente que con esta clasificación no hemos terminado nuestro trabajo, ya que el número de cuentas A puede ser demasiado alto, por lo que tendremos que seleccionar entre ellas. Como ocurre en cualquier segmentación de mercado, son muchos los criterios que se pueden aplicar en la selección de cuentas clave. Enumeramos los que nos parecen más generales y los agrupamos en tangibles e intangibles, según sea la dificultad de hacer una valoración objetiva sobre el atributo.

## ■ Tangibles

1. Solidez financiera. Criterio obligado si se piensa en el largo plazo de los objetivos. Cuidado con las empresas susceptibles de ser fusionadas o adquiridas. Teleserver, una compañía pequeña de servicios de software en Internet, tenía una importante cuota de recursos y cifra de negocios en Safei, una prestigiosa y rentable empresa de gestión de patrimonios. Cuando esta última fue adquirida por Capitalia, perdió bruscamente el negocio.
2. Posibilidades de crecimiento.
3. Capacidad de innovación e I+D. Bankinter se convirtió en una de las cuentas banderas de Vodafone España gracias a unos novedosos desarrollos en servicios financieros a través del móvil.
4. Sector y actividad. La expectativa de nuestros clientes de obtener soporte especializado nos obliga a tener un adecuado nivel de conocimiento de sus actividades.
5. Nuestro volumen de ventas a la cuenta y el valor que añadimos en las mismas.

## ■ Intangibles

1. Situación competitiva abordable. Se pueden dedicar esfuerzos inútiles para desbancar a competidores que, prácticamente, monopolizan el cliente, especialmente en el caso de grandes clientes.
2. Capacidad de prescripción. Lotus, ahora una división de IBM, tuvo un enorme éxito debido a que algunos de sus grandes clientes recomendaban el uso de su software para las relaciones administrativas con sus proveedores.
3. Posibilidad real de añadirles valor. Nuestros productos y servicios ayudan a nuestros clientes a ser más competitivos, bien por precio, como ejemplos diversos entre la distribución y sus proveedores de marcas privadas, o bien por posibilidad de diferenciación, como sucedió en el caso Intel inside usados por fabricantes como Hewlett-Packard o Dell.
4. Compatibilidad de la escala de valores y filosofía corporativos. Necesaria para ahondar en relaciones con la vista puesta en el largo plazo y posibles inversiones conjuntas.

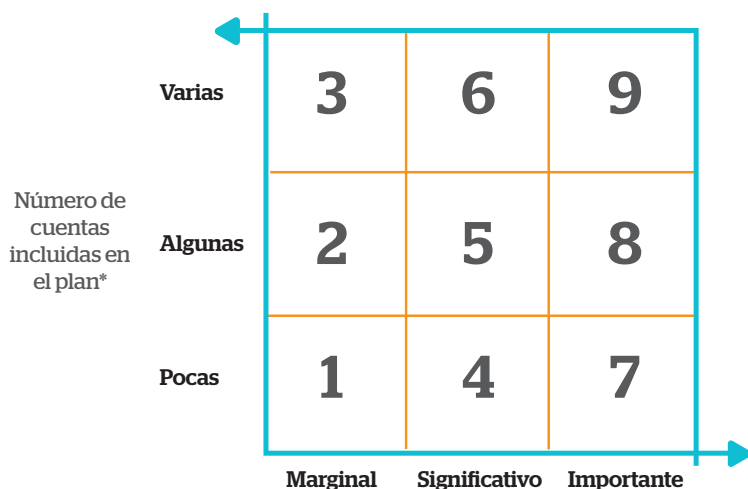
Esto nos debe llevar a seleccionar unos pocos de los clientes del sector A. La insistencia de ser restrictivos en la selección de cuentas no tiene otra razón que la limitación de los recursos de los que disponemos y de los que el programa es un gran consumidor. ¿Qué recursos hay que poner a trabajar? Varios, y generalmente caros. *Account Managers*, técnicos especialistas en preventa, equipos de consultoría interna y externa, desarrollo de prototipos gratuitos o con esfuerzo compartido, sistemas de logística adaptados a la demanda del cliente, etc. Además de estos directos, hay otros costes más difíciles de medir, como la dedicación directa del equipo directivo al programa, los costes de oportunidad (difícilmente podríamos trabajar con dos rivales como IBM y Microsoft), o los desgastes internos en la organización para calmar enfados y frustraciones derivados de situaciones personales.





La pregunta, por tanto, es: ¿Cuántas cuentas y qué recursos son razonables para iniciar el programa? Ya puede imaginarse el lector la dificultad de tratar de contestar a una pregunta tan concreta en un capítulo como este, pero, con la ayuda del cuadro de la Figura 2, tratamos de dar nuestra recomendación.

No contemplamos las casillas 1, 2 y 3, porque comenzar el programa con esa disposición lo aboca al fracaso y al despilfarro de esos recursos. También rechazamos inicialmente posicionarnos en la casilla 7 porque concentra mucho el riesgo, aunque podría ser el resultado después de varios años de rodaje. No nos gusta posicionarnos en la casilla 6, ya que la cantidad y calidad de recursos que correspondería a cada una de las cuentas elegidas se nos antojan escasos para aspirar al éxito.



Recursos asignados al plan de cuentas como porcentaje de los recursos totales del plan comercial\*\*

*	Varias hasta 15 o 20	Pocas de 1 a 3	Algunas de 4 a 7 - 8
**	Importante >25 %	Marginal < 10 %	Significativo hasta el 25 %

De las restantes, a las 4 y 5, las llamamos estrategia de prueba, y nuestra inmediata recomendación es más favorable a tener menos cuentas, con el lógico recelo de ser cuidadosos en su elección, incluso dedicándoles algunos recursos de gestión o de consultoría antes de tomar la decisión final. Esta estrategia de prueba no exige cambios en la organización, pero sí es necesario identificar un responsable del programa con un cierto nivel de autoridad, así como la puesta en marcha de un programa de control por parte de la dirección.

Cualquiera de las casillas 8 y 9 implica una puesta en marcha con un fuerte compromiso, y así podremos decir que ya tenemos un programa de grandes cuentas. Nuestra recomendación es comenzar en la casilla 8, con la idea de establecer una implementación escalonada. En cualquiera de estos casos, ya existirá demanda de cambios en la organización, que naturalmente van a depender de con qué objetivos y recursos los afrontemos.

**FIGURA 2**  
RECURSOS PARA INICIAR UN PROGRAMA DE GRANDES CUENTAS

## Aspectos de organización

Los cambios de los que hablamos afectarán a los siguientes aspectos:

- Organigramas. Líneas de reporte
- Estructura del departamento comercial
- Sistemas de información, evaluación y control

## ■ Organigramas. Líneas de reporte

Los interrogantes a los que debemos dar respuesta en este apartado son: el nivel de autoridad que hay que conceder al programa, y el grado de compromiso de los diferentes niveles directivos. Ambos están lógicamente relacionados, y para tratar de responderlos, volvemos de nuevo a la Figura 2.

Para las situaciones incluidas en la llamada estrategia de prueba, podemos ser conservadores y manejar el programa con una dependencia matricial. El *Account Managers* reportará al director regional o de unidades de negocio correspondiente, y tendrá una coordinación sin autoridad formal por parte de la dirección del programa. Para las estrategias que, en su momento, denominamos de programa completo, es muy recomendable crear una unidad de negocio dedicada, donde se refleje la autoridad directa sobre los recursos.

Las ventajas e inconvenientes de cada una de las alternativas las examinará el lector teniendo en cuenta su situación particular, pero debemos señalar la dificultad que comporta la dependencia matricial cuando se trata de una organización compleja, por las diferentes motivaciones en las distintas unidades de negocio. A destacar la presión de resultados a corto plazo, que puede llevar a situaciones de frustración y enfrentamiento, adulterando los resultados del programa.

En nuestra opinión, la respuesta a la pregunta de quién tiene la responsabilidad final del programa está basada en la mayor o menor complejidad de nuestra organización, y de la diversidad de líneas de productos y servicios que pretendemos ofrecer. A mayor complejidad, mayor necesidad de coordinación, mayor nivel de autoridad requerido y nivel de interlocución más alto. 3M, bien conocida por su diversificación y descentralización, decidió comenzar su programa de cuentas poniendo desde el principio la autoridad necesaria y la responsabilidad de resultados. Por el contrario, MCI, también grande y en un sector dinámico como el de telecomunicaciones, pero con menos diversidad de oferta, mantuvo durante muchos años un programa de cuentas con una organización matricial, cuyos resultados dependían de los directores regionales.

## ■ Estructura del Departamento Comercial

El mayor cambio se produce por la novedad de dos figuras, que son el AM y el equipo de cuentas, que puede incluir o no nuevos perfiles y posiciones, pero que, en cualquier caso, serán grupos de nueva creación y de dinámica de trabajo diferente. Entraremos con mayor profundidad en este tema cuando hablemos de las decisiones operativas, pero no cabe duda de que su creación es consecuencia de una decisión corporativa, en tanto en cuanto afecta a programas generales de recursos humanos.

## ■ Sistemas de información, evaluación y retribución

Todos son derivados de las nuevas posiciones y perfiles que se requieren, así como de la necesidad de información para manejar los planes de cuenta. Es lógico que los sistemas asociados a situaciones de ventas para individuos o equipos que puedan tardar en madurar resultados varios trimestres, e incluso años, han de ser diferentes de aquellos cuyo ciclo sea mucho menor. Trataremos de responder a estas cuestiones, que nos plantearán nuevos interrogantes, cuando analicemos la figura del AM en el apartado de la estrategia operativa, así como el equipo y el plan de cuenta.

## ■ Decisiones de comunicación

Esta es la última de las decisiones que debemos tomar entre las que afectan a toda la empresa, pero no por ello es la menos importante. ¿Cómo y a quiénes vamos a comunicar la puesta en marcha del programa? Estamos seguros de que no se le escapa al lector la importancia que tiene tanto el contenido de la comunicación como la forma de comunicarlo a los dos colectivos que nos interesan: los clientes y nuestra propia organización.

- Para los clientes, el mensaje clave debe contener los beneficios de que van a disfrutar por pertenecer a un programa de este tipo, haciéndoles ver que pretendemos llegar a una situación de privilegio en el futuro. Nuestra recomendación es organizar una reunión formal con el cliente, al mayor nivel de interlocución posible, coordinada y dirigida por el AM, como en su día se realizó en el programa de Telefónica Móviles.

Otras cuestiones son más complicadas de responder de una forma general, como por ejemplo: ¿Debemos detallar las expectativas y recursos asignados? ¿Debemos presentar inicialmente el equipo de la cuenta, o hacerlo a medida que vaya surgiendo la necesidad? El aspecto más importante a tener en cuenta en esta acción es no crear ni recelos ni falsas expectativas en el seno del cliente.

- Para nuestra organización, el contenido del mensaje debe establecer, desde el primer momento, la importancia y el nivel de soporte que la Dirección quiere dar al nuevo programa. Si se le quiere dar la importancia que merece un programa completo, la comunicación debe venir del primer nivel ejecutivo, y hacerse usando los vehículos formales de comunicación interna. Así se hizo en Telefónica Móviles, que utilizó el foro de la reunión anual de ventas. Además, debe ser lo más detallado posible respecto a los niveles de autoridad y visibilidad que se le quieren dar al programa.

## Decisiones de estrategia operativa

El siguiente paso es definir los elementos operativos sin los cuales no sería posible conseguir los objetivos propuestos. ¿Qué necesitamos para poner un plan de acción a una estrategia? Pues como siempre, unas personas que organizaremos de determinada forma, a las que dotaremos de medios, sistemas y herramientas. Vamos a repasar la tarea que tenemos por delante poniendo foco en las personas, y analizaremos también la herramienta de planificación que necesitamos para gestionar nuestras cuentas. En detalle:

- El *Account Managers*:
  - Responsabilidades. Perfil
  - Selección. Integración
  - Formación. *Training*
  - Motivación y retribución. Retención
  - Evaluación y carrera profesional
- El equipo de cuentas. Interrelaciones
- La planificación de la información: el plan de cuenta

### El *Account Managers*

Es la figura clave del programa y sobre la cual va a descansar toda la puesta en marcha del mismo. Pocas veces se podrá identificar tanto la probabilidad de éxito de un programa con la correcta actuación de las personas, como ocurre con el de las grandes cuentas y el AM. Ya que hemos corroborado esta relación en varias experiencias en la vida real, merece la pena afrontar en los próximos párrafos la definición de esta posición clave, y los procedimientos a poner en marcha para afrontar su nominación con éxito. Sin tratar de sustituir la aportación de los especialistas de recursos humanos sobre el tema, esperamos que sirva de guía para no olvidar aspectos que mejoren la gestión de esta posición clave.

## ■ Responsabilidades. Perfil

¿Cuál es el papel del AM? De lo que hemos expuesto, podemos derivar las siguientes responsabilidades:

- Elaborar y consensuar el plan de cuenta correspondiente.
- Conseguir los objetivos de negocio propuestos en el plan de la cuenta, dentro de los límites de satisfacción requeridos del cliente y de la organización propia.
- Asegurar la correcta puesta en marcha del plan de acción previsto en el plan de la cuenta y la gestión adecuada de los recursos asignados.
- Gestionar las relaciones entre ambas organizaciones a todos los niveles, dirigiendo el equipo de la cuenta y coordinando el resto de interacciones de las mismas. Debe de acompañar las lógicas demandas de los clientes con las políticas y presiones de su organización en un entorno de satisfacción mutua y equilibrio. Nos gusta escenificar su papel con el ejemplo de un diábolo al que se le hace trasladar las tensiones de las cuerdas, en este caso las demandas de los clientes y las restricciones de la organización, de un lado a otro de una forma acompañada, moviéndose a través de ellas para mantener el equilibrio necesario.
- Entender y sintonizar la evolución de las relaciones y expectativas del cliente, con los objetivos de negocio de nuestra organización. Proponer el plan de acción adecuado y conseguir los medios necesarios.

¿Cuál es el perfil requerido para conseguir cubrir semejante espectro de tareas? ¿Más técnico o más comercial? ¿Orientado al cliente u orientado a resultados? ¿Vendedor o gestor de proyectos? ¿Visionario y brillante o tenaz y metódico? ¿Joven y entusiasta o maduro y experto?

El lector puede poner ventajas e inconvenientes a todas estas alternativas, que naturalmente estarán afectadas por la situación concreta en la que cada uno se encuentre. Nos atrevemos a enumerar algunas características que se nos antojan irrenunciables para un puesto como este.

- Orientado a resultados y a la acción. Capacidad de compromiso
- Liderazgo. Necesita coordinar recursos que no son suyos
- Facilidad de desarrollo de relaciones personales
- Formación adecuada y convencido del trabajo en equipo
- Escucha más que habla. (Debería de ser siempre, pero aquí más)

Muchas organizaciones que explicitan sus recomendaciones a través del perfil del puesto, frecuentemente expresan las capacidades de las personas para estas posiciones como requeridas o deseadas. Aconsejamos incluir las anteriores en el capítulo de las requeridas.

## ■ Selección. Integración

Al haber resaltado lo importante que es acertar con la persona adecuada en esta posición, es evidente que debemos dedicarle la máxima atención al proceso de selección. Se debe ejecutar con el mismo grado de profundidad que se realiza para el nivel directivo, no solo porque su labor de planificar, organizar, liderar y controlar es semejante, sino porque puede ser una excelente cantera para los mismos en el futuro.

¿De dónde proviene el candidato? ¿Debe ser interno o externo? ¿Debe venir de nuestro entorno de competidores o colaboradores o del de los clientes? ¿De sectores relativamente similares o es necesaria experiencia previa en el sector considerado?

No descartamos ninguna de las respuestas a los interrogantes anteriores porque todos tienen sus ventajas e inconvenientes, y habría que evaluar cada situación en particular, pero nos atrevemos a dar dos recomendaciones generales:

- La primera es insistir en la necesidad de acertar y no conformarnos con una solución de la que no estemos plenamente convencidos. Es mejor retrasar la decisión que precipitarse. Una conocida compañía de bases de datos prefirió dar prioridad al momento favorable del mercado,

en vez de la pulcritud del proceso, y cubrió algunas posiciones con ciertas prisas y dudas. Un par de años después, debió dar marcha atrás, con el consiguiente deterioro en las relaciones con clientes clave.

- La segunda recomendación es que, si se hace selección externa, debe incluir una serie de referencias personales y profesionales del candidato, que recomendamos sean exhaustivas. ¿Es conveniente pedir referencias al propio cliente? ¿Se debe hacer de una manera formal? Entendemos que, aunque puede ser un tema delicado, incluso siendo informado el candidato antes de realizar ninguna acción en el cliente, puede argumentarse que la credibilidad ante nuestros clientes es aquí cuestión de vida o muerte.

El proceso de integración es tan importante como siempre que se incorpora cualquier directivo desde el exterior. En este caso, necesitamos darle al AM la visibilidad que más adelante le vaya a permitir ser interlocutor válido para obtener los recursos que necesita para conseguir sus objetivos.

## ■ Formación. *Training*

Los conocimientos que debe tener un AM son de cuatro tipos:

- a) Sectoriales, tanto de nuestra actividad como de la del cliente
- b) Técnica y aplicación de los productos y servicios que ofrecemos
- c) Los de dirección y ventas propios de su labor
- d) Los financieros necesarios para una gestión de resultados

Los cursos de formación que se ofrecen, tanto en el mercado como a través de los Departamentos de Recursos Humanos de la mayoría de las compañías, específicos para AM o por separado para cada uno de estos aspectos, cumplen las expectativas de calidad en la mayoría de los casos.

Merece una mención aparte la capacidad de liderazgo. Ya lo mencionamos en el apartado del perfil, pero queremos llamar la atención sobre un aspecto clave en su trabajo, que es la necesidad de liderar personas y recursos que no están incluidos en su asignación formal de autoridad. Esta capacidad de liderazgo virtual no es común encontrarla en la gente de ventas y, por tanto, es algo que debemos comprobar cuando nominemos un nuevo AM. Pedir ayuda a recursos humanos es la mejor recomendación que se puede dar, y quizás asignarle con tiempo suficiente a un programa que lo cubra.

## ■ Motivación. Retribución

No vamos a detenernos en la faceta de motivación. Podemos imaginar lo sumamente importante que es retener al buen AM, pero este es un mecanismo que debemos tener desarrollado para todo el equipo de ventas, y no caben muchos comentarios adicionales. Debemos tener en cuenta que, para el AM, muchas veces los resultados se hacen esperar, y es bien sabido que este es precisamente uno de los factores clave de la motivación del equipo de ventas. Una forma de paliar este inconveniente es incluir en el plan de acción del plan de cuenta, objetivos que puedan ser evaluables en su grado de consecución, de manera que el AM y el equipo de la cuenta puedan tener el sentimiento de progreso en su trabajo. Microsoft pondera hasta un 40 % de los objetivos en la evaluación formal del AM, aspectos cualitativos que llaman *management objectives*, que son alcanzables a corto y medio plazo. Muchas compañías consideran la posición del AM como la de un directivo, con el consiguiente programa de motivación y desarrollo.

En el aspecto de la retribución, el efecto más inmediato es que, siendo un componente de ventas, necesitaremos un escalón adicional en el esquema de salario respecto a los establecidos hasta el momento. Las razones descansan en: a) se trata de un rol con parte de directivo, y b) la inevitable curva de oferta y demanda del mercado. Además, si se trata de un programa de nueva creación, el tiempo de maduración del proceso de ventas, tanto para el AM como para su equipo, puede obligar a cambiar el sistema establecido.

Considerando al AM un directivo, su sistema de retribución debe tener los mismos componentes, tanto monetarios como de beneficios, de los que disfrutaban ellos. Deben tener parte fija y variable por resultados, que



generalmente van desde el 20 % al 50 %, dependiendo de los objetivos y de la historia de la cuenta. Los bonos pueden estar en razón directa o no con el salario base. Nosotros somos partidarios de hacerlos depender de la evaluación directa de los resultados obtenidos, independientemente de la historia de la cuenta o del AM. Hewlett-Packard estableció, hace poco tiempo, con gran éxito, un sistema en el que el bono, potencialmente de la misma cuantía para todos, era acreditado a cada AM solo en función de la evaluación del trabajo, de tal forma que se puede ver a AM jóvenes obteniendo un bono mayor que otros más expertos.

Otros aspectos, como nuevos proyectos, introducción de nuevos productos, etc., deben ir asociados a un esquema más agresivo, como se hace generalmente en cualquier equipo de ventas.

Nuestra recomendación es que, como en todo el equipo de ventas, los esquemas de retribución sean simples y de fácil entendimiento por parte de los empleados. Microsoft tuvo que modificar su forma de calcular el bono porque trataba de analizar tantos parámetros diferentes que el AM nunca sabía cuánto iba a conseguir.

## ■ Evaluación y control

Aunque a veces los objetivos del AM son a medio o largo plazo, se debe evaluar y controlar la actividad del AM y su equipo con una frecuencia mayor. Como en cualquier actividad, la medida y el control, y en su caso, la acción correctora, son imprescindibles. Ya se ha comentado la conveniencia de poner objetivos cualitativos en el plan de cuenta, que nos servirán como medida del progreso.

La evaluación del AM ha de tener la misma justificación y estructura que la de otros directivos. Un AM puede llegar a tener mayor responsabilidad que un director territorial o un director de producto, y por tanto, la evaluación debe establecer objetivos de control y desarrollo de carrera profesional.

En nuestra opinión, se deben evaluar dos aspectos:

1. Resultados a corto y expectativas a medio y largo plazo
  - Cuantitativos: ventas, márgenes, gastos, porcentaje de nuevo negocio, porcentaje de presencia, etc.
  - Cualitativos: detección de oportunidades, progreso en información de la cuenta, reuniones con la dirección, etc.
2. Progreso y potencial de desarrollo
  - Capacidad de liderazgo, formal o virtual, organización y resultados del equipo, etc.
  - Relaciones internas en la organización, habilidades directivas, marketing, posventa, etc.

No debemos terminar este apartado del AM sin plantearnos su futuro en la organización. ¿Cuál es el siguiente paso de su carrera? ¿Debemos incentivar la movilidad y rotación del AM?

En muchas organizaciones, Hewlett-Packard y Microsoft como ejemplo, esta posición suele ser trampolín para ocupar otros puestos directivos, ya que goza de una gran visibilidad entre la dirección. No es que estemos en contra de esa posibilidad, pero queremos llamar la atención de que, en muchas ocasiones, se puede perder un magnífico AM y conseguir un mediocre directivo en otra actividad, como por ejemplo, director de Logística o de Aplicaciones, refiriéndonos a situaciones reales vividas en nuestra propia experiencia.



## El equipo de cuenta

¿Cómo está formado el equipo de cuenta? ¿A qué llamamos equipo de cuenta? Es el conjunto de personas que, integrados en el Departamento de Ventas, tienen responsabilidad definida sobre los resultados y actividades con una cuenta concreta. Cada cuenta y plan de cuenta tiene un equipo concreto para la consecución de los objetivos propuestos.

¿Cómo se compone un equipo de cuenta? En su versión más amplia, cuenta con vendedores territoriales o especializados en líneas de productos, soportes de preventa (generalmente especialistas en la actividad del cliente), expertos en soluciones y aplicaciones, un responsable de colaboradores externos, y el administrador de la cuenta. Naturalmente, la composición del equipo para cada cuenta concreta dependerá del tamaño de la cuenta y de su volumen de negocio, así como de la complejidad de su actividad y de la relación mutua. Hemos tenido ocasión de ver equipos de cuenta exitosos de composición tan corta como dos o tres personas a tiempo completo, así como algún otro de más de cien personas.

Es muy habitual tener asignadas personas simultáneamente a varios equipos de cuenta. Estos equipos «virtuales» son cada vez más frecuentes dada la especialización demandada por los clientes. Las ventajas de los equipos dedicados son: foco y atención al cliente, ausencia de dilución de responsabilidades y más fácil coordinación y gestión. Para los virtuales, además del evidente de menor coste, están la flexibilidad para poder atender oportunidades nuevas, y el mejor aprovechamiento de la experiencia adquirida de unas situaciones y cuentas a otras.

En cualquiera de las dos situaciones anteriores, debemos tratar de mantener estable el equipo y hacer los menos cambios posibles, por razones evidentes de experiencia, relaciones y credibilidad. La retención de las personas suele ser importante para la marcha del programa. La mayoría de los comentarios de formación, motivación, retención y retribución son, por tanto, válidos para el equipo de cuenta.

## El plan de cuenta

El plan de cuenta es un documento, estandarizado para cada compañía, en el que se recogen la información, planificación, actividades, objetivos y controles que hemos establecido para cada una de las cuentas designadas. Cada cuenta tiene su plan de cuenta, del que es responsable el AM, y que es elaborado por todos y cada uno de los componentes del equipo de la cuenta. Es el documento que sirve de guía para desarrollar la actividad del día a día, el seguimiento de oportunidades y la monitorización de los resultados. El plan de grandes cuentas puede considerarse el conjunto de los planes de cuenta existentes.

¿En qué consiste un plan de cuenta? Ya hemos dicho que es un documento que recoge la información y las relaciones con cada cuenta. Existen muchos formatos de plan de cuenta. En el Anexo 1, se recogen de forma esquemática, pero exhaustiva, los diferentes apartados que debe tener.

La mayoría de las empresas tienen este plan de cuenta en soporte informático, lo que facilita enormemente su uso. No es necesario mencionar que el principal problema al que se enfrenta la dirección del programa es la disciplina en mantener al día la información, y de alimentar con los datos relevantes y necesarios el mencionado programa. Este es uno de los principales quebraderos de cabeza, por lo que recomendamos que se tenga en cuenta en la evaluación y retribución de todos los componentes del equipo.

Asimismo, queremos recalcar la importancia de la fiabilidad de la información, ya que previsiones de ventas, criterios de decisión, motivaciones, etc., son elementos clave para los resultados y evolución del programa, y están implícitos en la bondad de la información de la que disponemos.

Por tanto, el plan de cuenta es como el plan comercial de cada cuenta, de tal forma que es el elemento de planificación y control del desarrollo de la actividad comercial en el cliente. Cada uno de los componentes del equipo de la cuenta debe tener sus objetivos personales y planificación de actividades para el período que se considere, y deben ser parte integral del plan de cuenta. Generalmente, se considera un año, aunque cada vez se estila más una revisión trimestral o semestral.

No queremos terminar el apartado del plan de cuenta sin indicar que, como todo plan, debe ser útil para las personas que lo elaboran y lo mantienen. Debe, además, ser claro y de lectura fácil, para ser elemento de información entre diferentes estamentos de la organización.

## Relaciones con los clientes

En cualquier mercado competitivo, para mantener nuestra presencia en los clientes, no disponemos de otra fórmula que añadirles valor. Este valor puede ser entregado de formas muy diversas, como precio, presencia, logística, formación y un largo etcétera que no viene a cuento detallar aquí.

Ya hemos comentado que, en el terreno de las grandes cuentas, entorno competitivo como el que más, nuestra presencia busca siempre ser duradera y, por tanto, nuestra capacidad de añadir valor debe permanecer en el tiempo. Esto nos lleva a la conclusión de que la única forma de tener éxito en un programa de este tipo, si no somos un monopolio o casi, es buscar una relación de aprecio y ayuda mutua en el largo plazo, en la que tanto nosotros como nuestros clientes pongamos esfuerzos reales para mantenerlo. Esta es la situación que denominamos *partnership* o compromiso mutuo.

La principal característica de esta situación es que ambas partes buscan realmente el beneficio del otro, porque a ambos les conviene. Es algo un poco más allá de la conocida situación de ganar-ganar en ventas. Algunas veces, surgen de forma casi natural u obligada, como por ejemplo, Delta Airlines y Boeing, situación de proveedor casi insustituible, o también, sin ir tan lejos, Unión Fenosa e Indra, con un acuerdo de colaboración que incluye participaciones accionariales. También acuerdos de exclusividad, como los conocidos de Mercadona con algunos de sus proveedores de marcas privadas. Pero esta no es la situación habitual en la que se mueven la mayoría de la empresas y, por tanto, debemos plantearnos en el tiempo cómo poder llegar a la misma cuando comenzamos una relación normal de vendedor-cliente.

¿Cuáles son las fases por las que debemos pasar para llegar a la meta del compromiso descrito? Noel Capón describe, en su libro *Planning and Account Management*, tres situaciones, a las que denomina proveedor, suministrador y *partner*, reflejadas en la Figura 3, que están espaciadas en el tiempo, y de las que difícilmente podremos librarnos en nuestra relación con los grandes clientes. La evolución en el tiempo nos hará cambiar la organización y los recursos de acuerdo a las ventajas e inconvenientes de cada situación, como se indica en la Figura 3.

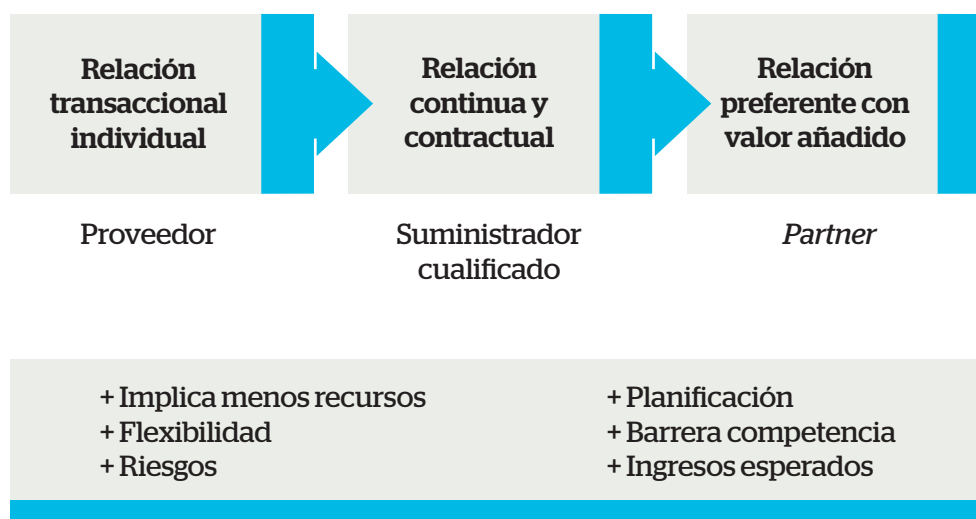


FIGURA 3

Lógicamente, puede haber algunas situaciones en las que no nos interese evolucionar y no deseemos llegar a la situación de compromiso mutuo, como por ejemplo: a) una situación de desarrollo muy rápido del mercado. En los albores de la telefonía móvil, los operadores no encararon las grandes cuentas hasta pasados varios años de actividad, o, b) alto riesgo o volatilidad del negocio del cliente, como ocurrió con las famosas punto com, a las que algunas compañías no mostraron ningún interés en servir. Pero esto no es lo habitual y, por tanto, normalmente deberemos seguir estrechando nuestras relaciones.

De forma muy similar, Frank Céspedes<sup>2</sup> escribía que la evolución de nuestras relaciones con las grandes cuentas ha de pasar necesariamente de una situación inicial de conocimiento mutuo, al deseado compromiso final de *partnership*, pasando por fases de exploración y expansión. Es evidente que, dependiendo de la fase en la que estemos en cada momento, las relaciones con nuestras cuentas, así como la propia oferta que elaboremos para ellas, van a ser diferentes.

¿Cómo debemos actuar para ir moviéndonos en la dirección adecuada? La contestación no puede ser más obvia: hacer las cosas bien desde el principio y mantenernos en esa línea con el paso del tiempo. El problema es la dificultad de implementación y la exigencia de incrementar regularmente los recursos asignados, porque el cliente cada vez espera más de nosotros. Tres son los ajustes que debemos ir haciendo progresivamente:

1. Visibilidad y nivel de autoridad del programa
2. Incremento de los recursos asignados a las cuentas
3. Progresivo compromiso de la alta dirección

El ritmo nos lo van a marcar los progresos en nuestras relaciones y en los resultados.

## ■ Visibilidad y nivel de autoridad del programa

Cuando el programa comienza a tener situaciones donde las decisiones de inversión a medio y largo plazo en nuestros clientes, como por ejemplo, desarrollos conjuntos de software, casos de Hewlett-Packard y Unilever, o montar una logística especial para servir a un cliente, a cambio de asegurar unos pedidos mínimos anuales, no podemos andar pidiendo autorizaciones especiales cada vez que tengamos que hacerlas. Esto es así por dos causas: primero, porque, a veces, las ofertas y decisiones deben ser más ágiles que la que se ha de someter al proceso complejo de autorización que tienen las organizaciones, y segundo, porque perdemos credibilidad con nuestros clientes y las relaciones de los interlocutores se resienten.

La única forma de solucionar este tema es dotar al programa de la capacidad de decidir en función de resultados, lo que implica unos niveles de decisión que, posiblemente, no teníamos al comenzar el programa. Estudios de mercado conjuntos, programas de formación a medida, préstamos de material sin fecha, compra de materia prima o acuerdos especiales de producción, etc., son situaciones que nos van a demandar el tipo de relaciones que vamos buscando con nuestro cliente. Como vemos, deja de ser exclusivamente un programa de ventas para convertirse en una unidad de negocio con autonomía y responsabilidad propia. Este incremento del nivel de autoridad es asimismo necesario para los dos siguientes puntos que detallamos a continuación.

## ■ Incremento de los recursos asignados

El más importante, sin duda alguna, es el del propio AM. Ya hemos dicho que es el personaje clave del programa, y si ahora pensamos en el tipo de decisiones por las que se va a tener que apostar, y los interlocutores que ha de tener en ambas organizaciones, es fácil imaginar el tipo de persona que necesitamos. No queremos decir que el AM sea quien tome las decisiones finales, pero sí que ha de ser el iniciador de las mismas y, por tanto, debe tener una visión completa del negocio, más que una pura orientación a resultados a corto, muy propia de la gente de ventas. Un personaje clave en las decisiones de compra de un gran banco internacionalizado nos decía que percibía, en los vendedores de las compañías que le visitaban, más preocupación por la cuota y el cierre de pedidos que por buscar realmente las mejores soluciones. Otro de los puntos en que se debe notar la talla del AM es en la

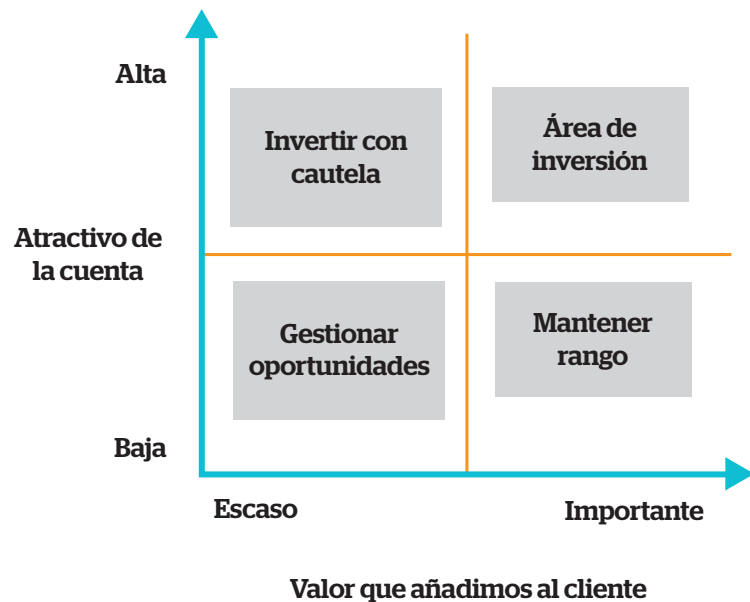
---

2. «MANAGING MAJOR ACCOUNTS», HARVARD BUSINESS SCHOOL, 9-590-046, 1989, PÁGINAS 7-9.

formación del equipo de cuenta. Los más adecuados para suministrar verdadero valor añadido al cliente son los que deben formar parte del mismo, sin acudir, como a veces ocurre, al amiguismo o sin sucumbir ante presiones de la organización por prisas o conveniencia a corto plazo.

También recomendamos que se asigne un presupuesto de gastos para acciones especiales sin necesidad de medir su retorno, que pueda ser planificado en su cadencia y en su uso por el AM. Este presupuesto debe ser repartido entre los diferentes componentes del equipo de ventas, y su uso no debe estar condicionado al resultado en cada momento. El AM de una operadora de telecomunicaciones para un importante conglomerado industrial vio cómo la competencia entraba en su cuenta, ganándole una oferta estratégica, a pesar de que gozaba casi de una situación de monopolio. En una revisión, se detectó que no se había gastado el presupuesto que se había previsto en la planificación inicial. No quedó claro si fue decisión del AM o de sus superiores, pero sí parecía que no se iban a alcanzar los objetivos previstos.

Viendo este escenario, volvemos al punto de la selección de cuentas, y reaparece, sin duda, la necesidad de ser muy selectivos. Un punto de apoyo para decidir si vamos adelante en el progreso de las relaciones según el esquema de ir estrechando las relaciones con los clientes, podemos visualizarlo en la Figura 4<sup>3</sup>.



**FIGURA 4**  
DECISIONES DE INVERSIÓN EN UNA CUENTA

En el eje de abscisas, valoramos el interés del cliente para nosotros, donde tendremos en cuenta:

1. Factores financieros
2. Factores de estrategia corporativa
3. Factores de riesgo y dificultades de éxito (tipos de soluciones demandadas, volatilidad del negocio, estructura de decisión, etc.)
4. Otros factores beneficiosos para nuestra relación, como imagen, posibilidad de referenciar, intercambio de conocimientos, etc.

En el eje de ordenadas, reflejamos nuestra capacidad de añadirle valor al cliente, tanto ahora como en el futuro, mediante el suministro de los productos y servicios. El ser objetivos en la valoración se antoja muy importante, ya que implica inversión, por lo que este es un asunto que requiere que se involucre la Dirección de ambas organizaciones, y posiblemente, ayuda externa de consultoría, referencias y estudios específicos.

Debemos llamar la atención sobre la necesidad de establecer un sistema para que podamos valorar con alguna precisión la rentabilidad del cliente, objetivo muy difícil, por cierto, y que casi ninguna compañía consigue. Sí podemos medir, al menos, la rentabilidad de determinadas acciones que exigen esfuerzos extra por nuestra parte. Cualquier dato de rentabilidad es bueno, porque es frecuente que, en muchos casos, la relación con grandes clientes tenga rentabilidad más que dudosa, y aunque esto sea seguramente justificable en una etapa inicial, debemos saberlo para tenerlo en cuenta como un dato más de gestión.

3. INSPIRADA EN EL ARTÍCULO «MANAGING KEY CUSTOMERS PROFITABILITY» DE MALCOM McDONNAN Y DIANA WOODBURN, CONSULTADA EN LA WEB DE CRANFIELD BUSINESS SCHOOL.



Lo que es indudable es que el AM tiene que jugar un papel importante en el desarrollo de la relación. Su perfil, conocimientos y habilidades para cada situación tienen consecuencias inmediatas. ¿Cuándo necesitamos más un *hunter* que un *farmer*? ¿Es mejor tener un AM que tenga una mayor orientación al cliente o que esté claramente orientado a resultados? ¿Situáramos como AM a alguien que el cliente aprecie por sus conocimientos técnicos y del sector? ¿Dependen las respuestas a estas preguntas de la situación concreta de la relación con un cliente? ¿Deberíamos cambiar de AM a medida que la relación cambia?

Invitamos al lector a tratar de listar las ventajas e inconvenientes de cada uno de los segmentos reflejados en la Figura 5, y a su posible aplicación a las distintas situaciones de esfuerzos en la relación de proveedores y clientes de la Figura 6.



FIGURA 5

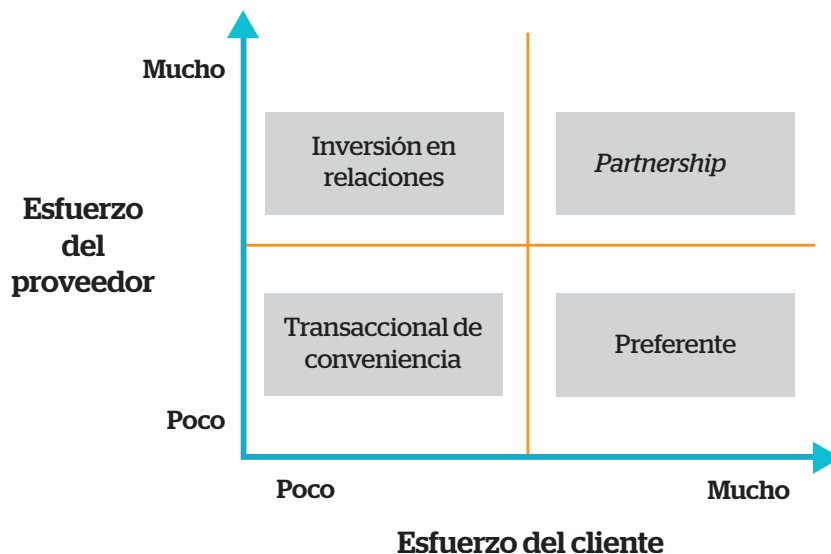


FIGURA 6

## ■ Compromiso de la Alta Dirección

Huelga decir lo importante que es que la Dirección se involucre y dé el soporte oportuno al programa. Hay muchas formas de hacerlo, y las más eficaces son aquellas que tienden a dar visibilidad e importancia al programa. Podemos recordar aquí lo comentado relativo a las decisiones de comunicación. Otra forma consiste en asignar a los componentes del equipo directivo cierta responsabilidad sobre el desarrollo y éxito del programa, tanto a título de comité como de forma individualizada. En su organización europea, tenía asignadas cuentas concretas a cada uno de los componentes del equipo directivo a través de la figura del mentor de cuenta, con incidencia en la evaluación directiva. También conocimos una empresa que incluía en el orden del día de cada reunión del comité de dirección una revisión del programa. Pueden plantearse otras muchas fórmulas, pero lo importante es que sea un compromiso explícito y verdadero.



## El caso de las cuentas globales

Consideramos cuentas globales aquellas de las grandes cuentas que operan y compran en geografías diferentes, bajo el paraguas de un único contrato, y que tienen asignado un AM y un equipo de cuenta multinacional. Aunque diferentes unidades de decisión de compras pueden estar repartidas por la geografía y con personajes influyentes en cada una, debe haber, al menos, una figura en la central con gran influencia y poder de veto. Los equipos y el liderazgo del AM pueden ser o no ser virtuales, como en el caso descrito antes.

Para no ser reiterativos y no alargar más estas reflexiones, resaltamos solamente las diferencias de lo expuesto en forma esquemática.

- Necesidad de implantación rápida. No se puede plantear al cliente un inicio de prueba. El cliente exige un único interlocutor, como por ejemplo, el caso de Telefónica con sus proveedores estratégicos.
- Definir cuentas realmente globales. Ser muy selectivos, por las dificultades adicionales que se presentan. Idiomas, culturas, etc.
- Importancia del soporte directivo. Se despertarán recelos aún mayores. El reconocimiento de los ingresos y la contabilización de los costes de servir serán objeto de disputas continuas si no están claras las reglas del juego.
- Dificultad de los planes de evaluación y seguimiento: control y *feedback* del cliente.
- Los diferentes elementos del programa son más críticos y difíciles de manejar:
  - Criterios de selección. Dificultad y fiabilidad
  - Programas de comunicación interna y externa
  - Figura de AM global. Dificultad de seleccionar y mantener en su puesto
  - El equipo de cuenta: adaptabilidad local y gestión virtual y a distancia
  - Homogeneidad de la oferta: precios, acuerdos de soporte, suministros, etc.
  - Complejidad del plan de cuenta en su planificación y seguimiento

# Conclusiones

Aunque somos conscientes de la cantidad de interrogantes que quedan abiertos tras las recomendaciones anteriores cuando se trata de poner en marcha un plan de ventas a grandes clientes, nos gustaría proponer algunas conclusiones, a modo de resumen, del presente documento.

1. Estamos convencidos de las ventajas de tener un programa enfocado de estas características a pesar de las dificultades de organización, cambios en sistemas y políticas de ventas, y agravios comparativos que acarrea por la necesidad de invertir cantidades significativas sin retorno a corto plazo.
2. Muchas veces, como en el caso de las cuentas globales, se convierte en una necesidad competitiva, que es reclamada por el cliente a sus competidores.
3. Entre todos los aspectos a tener en cuenta cuando se diseñan los elementos para un programa de este tipo, destacamos como el más crítico la figura del AM. No dudamos de que gran parte del éxito depende de la idoneidad de las personas que desarrollan esta función. Al mismo tiempo, somos conscientes de la dificultad de encontrarlas, ya que el buen AM debe tener equilibrio entre la orientación a resultados y la preocupación por el cliente, ser buen gestor de personas y proyectos, capacidad de pensar a corto y a largo plazo, y ser capaz de relacionarse bien en diferentes niveles de las organizaciones de proveedor y cliente. Ya vemos que se trata de una mezcla a la que no es nada fácil conseguirle el punto adecuado.
4. A medida que progresa el programa y vamos teniendo éxito, aparecerá la necesidad de incrementar los recursos y dotar al mismo de una autonomía de funcionamiento cada vez mayor. Esto puede acarrear disputas complicadas de poder en niveles de dirección corporativa.
5. Tanto si el programa comienza con lo que hemos llamado estrategia de prueba o con el más agresivo de programa completo, se precisa un soporte claro y explícito de la dirección al más alto nivel. Independientemente del número y estructura de las iniciativas de apoyo a nivel directivo, el programa se debe asentar en la voluntad reconocida de los máximos ejecutivos.



# Anexo 1. Índice de un plan de cuenta

1. Información general sobre el cliente
  - Misión. Actividades
  - Situación del sector y posicionamiento del cliente
  - Resultados financieros
  - Cambios en el entorno. Situación competitiva en el entorno
2. Información específica sobre el cliente
  - Organigramas
  - Criterios de decisión. Componentes de la toma de decisión
  - Estrategia futura. Gestión del cambio
  - Principales clientes y proveedores
  - Focos de productividad. Factores de éxito
  - Análisis DAFO
3. Estudio de la unidad de decisión de compra<sup>4</sup>
  - Niveles de autoridad. Criterios de delegación
  - Relaciones clave en diferentes componentes de la unidad de decisión de compras
  - Contactos establecidos cualificados
4. Búsqueda y análisis de oportunidades<sup>5</sup>
  - Identificación de problemas
  - Revisiones periódicas
  - Oportunidades de venta cruzada
5. Asuntos en marcha
  - Listado con detalle de cuantificación, porcentaje de éxito y estimación del tiempo
  - Para asuntos grandes o estratégicos, análisis particular de la unidad de decisión de compras
  - Situación competitiva para temas significativos
6. Planes de acción detallados del equipo y de cada uno de sus componentes. Objetivos y presupuestos
7. Evaluación y revisión
  - Fechas predeterminadas
  - Revisión de resultados. Desviaciones. Correcciones. Puesta al día
  - Evaluación individualizada de los componentes del equipo

4. EXISTEN DIFERENTES METODOLOGÍAS PARA ANALIZAR LA UNIDAD DE DECISIÓN DE COMPRAS. ES UN TEMA CLAVE EN EL CONTEXTO DEL PROGRAMA DE GRANDES CUENTAS, PERO NO ES OBJETO DE ANÁLISIS EN ESTE CAPÍTULO. ENCONTRAMOS DE UTILIDAD LA QUE SE EXPONE EN «LA VENTA ESTRATÉGICA», DE MILLER-HEIMANN, ASI COMO LA DEL CAPÍTULO DEL IESE MN-266, «VENTAS IMPORTANTES: ¿QUIÉN COMPRO REALMENTE?», DE THOMAS BONOMA, PUBLICADA EN SU DÍA EN LA *HARVARD BUSINESS REVIEW*.

5. LO MISMO QUE EL CAPÍTULO ANTERIOR, DE IMPORTANCIA EN VENTAS A GRANDES CUENTAS, PERO FUERA DEL CONTEXTO DE ESTE CAPÍTULO. PODEMOS MENCIONAR COMO RECOMENDABLE LA METODOLOGÍA DE SIEBEL eBUSINESS CONTENIDA EN EL CURSO «TARGET ACCOUNT SELLING», ASI COMO EL CURSO ZONA VERDE, PARA VENTA COMPLEJA (GRUIZGARCIA@TELEFONICA.NET).









# RM

## Marketing relacional

Cósimo Chiesa

ceremonial • valioso • fantasía  
justicia • misterioso • nobleza  
regio • realeza • sofisticado • e  
piritual • ceremonial • valioso  
fantasía • justicia • misterioso  
nobleza • regio • realeza • sof

# Marketing relacional

## ¿Cómo pasar de una transacción a una relación<sup>1</sup>?

Indudablemente, vivimos en un entorno que cambia demasiado rápidamente y que está provocando una profunda evolución en el concepto de marketing, pasando de una estrategia de «conquista» a otra de «retención». La nueva economía, llena de desafíos modernos, está produciendo cambios en las reglas de productividad, crecimiento y rentabilidad, cambiando radicalmente las formas en que hemos llevado nuestros negocios.

Una de las causas más importantes de estos cambios es el rápido desarrollo de la tecnología de la información, que está alcanzando niveles inimaginables, permitiendo a cualquier empresa lograr cotas amplísimas de conocimiento sobre sus clientes. Pensemos solo en la casi generalizada mecanización de la labor comercial de los vendedores vía terminales portátiles, ordenadores personales, o últimamente, con el sencillo uso de programas instalados en PDA.

Esta nueva posibilidad de captar información de forma sencilla y no cara puede abrir nuevas posibilidades de negocio, permitiendo ofrecer un mayor servicio al cliente al diferenciarnos de nuestra competencia, siempre que sepamos dar respuesta a las necesidades personales de cada cliente, cumpliendo, de este modo, con sus expectativas.

Todo lo que hemos expuesto tiene un único objetivo: hacer que nuestros clientes repitan, y que podamos seguir manteniendo relaciones comerciales con ellos durante muchísimos años.

Todo esto implica cambiar el chip mental, importantísimo en todo nuestro equipo comercial, para pasar de un concepto transaccional a otro relacional.

Por supuesto que nos debe preocupar la consecución del objetivo del próximo mes, trimestre o año, pero nuestra óptica debería ser diferente, enfocando la relación comercial a medio-largo plazo como si tuviéramos que seguir vendiendo a estos mismos clientes durante los próximos 20, 30 o 40 años.

Si lográramos este cambio de enfoque fundamental, cambiarían muchas cosas en nuestra empresa, porque venderíamos para fidelizar, y no solo para cumplir con los objetivos del próximo trimestre.

Limitarse a cumplir con las expectativas del consumidor no hará que se quede satisfecho, pero si sabemos darle «más», esto le sorprenderá y posiblemente le hará seguir siendo cliente (si nosotros seguimos cumpliendo).

El marketing moderno es el que no se preocupa exclusivamente de captar clientes/consumidores, enfocando toda su estrategia en la transacción, sino el que da empatía al «valor del cliente», es decir, el que lucha para que las compras de los próximos años (no del próximo trimestre) sigan haciéndose a través de nuestra empresa.

Esto implica un marketing cada vez más creativo, para crear y comunicar constantemente un mayor valor para sus clientes, y no exclusivamente centrado en la captación de nuevos clientes.

---

1. CHIESA, CÒSIMO, «FIDELIZANDO PARA FIDELIZAR. CÒMO DIRIGIR, ORGANIZAR Y RETENER A NUESTRO EQUIPO COMERCIAL», EUNSA, AGOSTO DE 2002.

Si, al contrario, enfocamos nuestro plan de marketing no solo a captar, sino también a fidelizar a los consumidores existentes, deberemos invertir tiempo en diseñar sistemas para vender más productos y servicios a los consumidores o clientes que ya tenemos hoy. Esto implica pasar de un enfoque transaccional a otro totalmente relacional, para lograr y mantener la fidelidad del cliente/consumidor.

## El modelo conceptual de fidelización de clientes

El modelo de fidelización de clientes que el profesor Cósimo Chiesa aplica en sus trabajos de consultoría, desde hace años, es el que se puede ver en la Figura 1.



**FIGURA 1**  
MODELO DE FIDELIZACIÓN DE CLIENTE

Como se puede observar, el modelo empieza desde la Dirección General:

### «¿Qué persigue la cúpula directiva?»

Si el objetivo es incrementar ventas, crecer y traspasar la sociedad, lo que aquí se explica no sirve; si, por el contrario, la cúpula quiere satisfacer y fidelizar, se preocupará de que sus productos y metodologías estén a la altura de las expectativas de los clientes, y hará lo posible para que el personal respire muy bien y tenga la cultura de servicio más adecuada para satisfacer las necesidades del cliente.

El «valor ofrecido» es el reflejo de la «fórmula de valor» que la empresa haya diseñado como su estrategia diferencial.

Este «valor» puede no encajar con las expectativas del cliente. En este caso, lo perderemos temporalmente (o definitivamente), mientras que, si nuestra oferta produce la satisfacción del cliente, solo quedará por realizar el diseño de unas buenas acciones de marketing relacional para lograr su fidelización.

Satisfacción y fidelización son dos conceptos muy diferentes que no deben confundirse. La satisfacción es siempre previa a la fidelización, que podrá producirse o no, según el atractivo que tengan los planes de marketing relacional que la empresa haya diseñado. Al contrario, la insatisfacción es garantía de cliente perdido. Como se puede observar en el modelo, la clave del mismo radica en lo que hemos llamado «valor ofrecido» o «valor por esfuerzo».

# El valor por esfuerzo

Si la empresa quiere ganar la batalla de la excelencia, deberá diseñar el mejor «valor por esfuerzo» en cada uno de los diferentes segmentos de clientes que constituyan su mercado, trabajando en los diferentes elementos que componen su fórmula de valor.

Como se puede observar en la fórmula expuesta, una empresa tiene, generalmente, cinco armas a su disposición para diseñar una oferta de valor diferencial y competitiva:

- Producto/marca.
- Servicio (trato, procesos, detalles...).
- Precio.
- Reducir/anular incomodidades.
- Reducir/anular inseguridades.

## Producto/marca

El diseño de nuestro producto/servicio es fundamental en nuestra oferta de valor, pero, en la actualidad, cada vez es más difícil ser proveedores exclusivos de un bien o un servicio; pensemos en la casi totalidad de los productos bancarios ofrecidos por una entidad de crédito, o en las prestaciones de un coche de cilindrada media en un segmento de precio entre los 15.000 y los 20.000 euros.

La constante y creciente liberalización de los mercados ha hecho que hasta los proveedores de telefonía y energía hayan tenido que defenderse de una nueva competencia inexistente hasta la fecha en sus respectivos planes de marketing.

La globalización de los mercados está tan extendida que será muy difícil mantener por mucho tiempo una ventaja competitiva en el producto. Lógicamente, la marca juega un papel muy importante, ya que es sinónimo de garantía. Muchas empresas pueden disponer de este privilegio, por ejemplo, al lado de Nestlé, existen Unilever, Kraft, Danone... Al lado de Mercedes, existe la alternativa de Audi, BMW, Volvo, Toyota Lexus...

En consecuencia, la marca ayuda mucho al fabricante, pero existen otras marcas de reconocido prestigio que pueden estar perfectamente a la misma altura de la nuestra y ser igual de competitivas.

## Servicio

Es una maravillosa forma de agregar valor a un producto, a través del diseño de otros beneficios adicionales que pueden hacer inclinar las preferencias del cliente hacia nosotros:

- Un trato más personalizado.
- Pequeños detalles (un café, la prensa diaria...).
- Una mayor rapidez en atender al cliente.
- Un personal más competente y bien entrenado.
- El intentar eliminar la palabra «imposible».
- Una sonrisa.
- Dirigirse a él con un «en qué le puedo ayudar».
- Otros...



Todas las empresas son empresas de servicio, y cada producto, en el siglo XXI, implica un servicio complementario que el cliente espera recibir. En el cumplimiento de este servicio es cuando una empresa puede diferenciarse de su competencia con independencia de su tamaño.

Empresas como Southwest Airlines han demostrado que se puede volar a precios más bajos con un servicio totalmente diferencial dentro del sector y perfectamente adecuado a las exigencias del pasajero, manteniendo los mismos niveles de puntualidad y eficiencia.

## ■ Precio

Es indudablemente el elemento base de la fórmula de valor, pero no el único.

Por supuesto, si a nadie le importara recibir servicios complementarios, el precio sería el único elemento diferencial, y la empresa con más bajos costes tendría una posición privilegiada.

El liderazgo exclusivamente en precio es un arma muy peligrosa en el siglo XXI, porque no hay ninguna garantía de poder mantener esta ventaja en mercados totalmente globalizados.

Taiwan y Corea son países ya caros, pero quedan muchísimas alternativas en mercados asiáticos o norteafricanos, donde la mano de obra tardará muchísimos años en llegar a costes europeos o americanos. Esto implica que cada empresa puede instalarse en India o en China, en Marruecos o en Tailandia, fabricando a precios más baratos que sus competidores.

Con todo esto, no hay que subestimar la importancia del precio ni mucho menos, solo llamar la atención del lector sobre otros elementos de la misma fórmula de valor.

## ■ Reducir/anular incomodidades

Consiste en identificar los puntos más sobresalientes del proceso comercial empresa/cliente para definir, en cada uno de ellos, sus expectativas, y crear los oportunos estándares de servicio para cumplir brillantemente con nuestro papel en cada uno de los «momentos de la verdad», como los definió Jan Carlzon, carismático presidente de SAS de hace algunos años:

- Anticiparse a las necesidades del cliente.
- Rapidez en el servicio prestado.
- Ampliar nuestros horarios.
- Eliminar pedidos mínimos, sirviendo con la misma celeridad pedidos pequeños.
- Hacer que los clientes se sientan cómodos en las salas de espera.
- Recoger coches o equipos que necesiten revisión en el domicilio del cliente.
- Tener aparcamiento para clientes.
- Entregar a domicilio, sin recargos y a la hora deseada.
- Acortar tiempos de espera.

Son algunas de las infinitas formas que tiene una organización para mejorar su fórmula de valor y poder aspirar a la preferencia del cliente. Cuanto más desarrollemos este punto, más podremos defender nuestra política de precio sin necesidad de ser los más baratos del mercado.

Si, al contrario, creamos constantemente incomodidades a nuestros clientes, seremos otra vez víctimas de una política de precio, ya que no ofrecemos, valor añadido.



## Reducir/anular inseguridades

Una garantía de seis años es indudablemente más atractiva que la que dan habitualmente la mayoría de los fabricantes.

El poder devolver los artículos comprados en cualquier establecimiento nacional, recuperando el importe íntegro de la compra, es mucho más atractivo que recibir un vale..., política seguida por la gran mayoría de las tiendas del país.

Estas armas, empleadas por Toyota con su modelo Lexus, y por El Corte Inglés («Si no está satisfecho, le devolvemos su dinero»), son, sin lugar a dudas, una de las piezas fundamentales de su fórmula de valor. Por un retraso superior a los cinco minutos, el AVE devuelve el 100 % del importe del billete.

Son armas muy fuertes frente a las expectativas cada vez más grandes de los clientes.

Desde hace años, muchas compañías aéreas norteamericanas siguen un sistema infalible para mantener su credibilidad delante de los clientes. El pasajero que llegue a la terminal con su vuelo confirmado, sabe que siempre volará, también en caso de *overbooking*. Las azafatas se limitarán a subastar en la sala de espera una tarjeta de embarque para que el pasajero no sufra perjuicios, ofreciendo al cliente que renuncie a su plaza una tarjeta para el vuelo siguiente y una cantidad de dinero en metálico.

El concepto de «quien se equivoca paga» gusta mucho a los clientes, que saben que, con las empresas que aplican esta filosofía, tendrán siempre el mínimo de problemas.

Hay que aprender a eliminar las inseguridades, transmitiendo así al cliente la total seguridad en la transacción que está a punto de decidir.

Las empresas excelentes se preocupan mucho en desarrollar esta filosofía en su fórmula de valor, creando de este modo un atractivo a los ojos del cliente, y pudiendo hasta vender a precios superiores.

A veces, una rebaja en el mismo pedido o un fuerte descuento anunciado al cliente en el siguiente, pueden hacernos perdonar algún error cometido.



## Valor cliente

Este es otro concepto fundamental cuando se decide desarrollar un programa de marketing relacional.

«¿Cuánto vale un cliente?». Seguramente mucho más que el valor de su compra de hoy.

**«El concepto de “valor cliente” debería ser asimilado por todos los miembros de la empresa, para lograr así estándares de servicio muy superiores a la media».**

Un restaurante que ofrece al mediodía menús a 8 euros, y al cual acuden a comer personas de oficinas cercanas día tras día, no debe tratar a estas personas como clientes anónimos, ya que, cada una de ellas, moverá un flujo de fondos

de 1.600 euros al año (8 euros x 200 días), lo cual, proyectado durante los próximos veinte años, significa una cantidad teórica de 32.000 euros a precios constantes.

(El valor actual de este cliente debería calcularse descontando este flujo de tesorería a la tasa bancaria vigente).

El dueño de este restaurante debería empezar a hacer estas cuentas. Si esto ocurriese, cada uno de estos «clientes anónimos» recibiría un trato y una consideración mucho mayor de la que seguramente se le otorgaba.

«¿Cuál es el valor de un cliente fiel?». En la Figura 2, se exponen algunos de los beneficios para la empresa:



- **Repetición de compras**
- **Venta cruzada**
- **Sugerencias de mejora**
- **Menor sensibilidad al precio**
- **Coste de ventas 3/20 veces menor**
- **Mayor comprensión de los errores**
- **Aumento satisfacción de los empleados**
- **Adecuación de la oferta al conocimiento del cliente**

FIGURA 2  
VALOR CLIENTE

En realidad, los beneficios son todavía mayores si consideramos todas las ventajas en términos de mejor planificación de recursos que la empresa tendría si tuviera la garantía de poder contar en el futuro con unas compras repetitivas por parte de sus clientes fieles.

Las organizaciones deberían preguntarse también:

- ¿Cuál es el valor de un cliente perdido?
- ¿Cuántos clientes nuevos ganamos cada año?
- ¿Cuántos clientes perdemos cada año?
- ¿Cuál es la vida media de nuestros clientes?

Es muy poco frecuente encontrar esta información en las memorias que publican muchas entidades industriales, comerciales, financieras, de servicios, etc. Generalmente, se publica una información financiera (muy exhaustiva), pero sin mencionar esta valiosísima información sobre nuestros clientes.

Es como si quisiéramos ignorar nuestros fracasos y compensarlos con una mayor captación. Mi recomendación es que cada miembro de la organización empiece a cambiar su visión del cliente, dándole el justo valor relacional a 5, 10 o 20 años vista, saliendo del concepto exclusivamente transaccional.

De esta forma, seguramente dejarían de ser «clientes anónimos», para ser clientes respetados, dignos de recibir un trato, unos detalles y unas atenciones muy superiores a los que hoy nos dispensan la mayoría de nuestros proveedores.

# La satisfacción de nuestro equipo

La satisfacción de nuestro personal es básica si queremos perseguir la satisfacción de nuestros clientes y, en consecuencia, su fidelización, como se observará en la Figura 3.



**FIGURA 3**  
SATISFACCIÓN DE PERSONAS

Sin lugar a dudas, empleados satisfechos serán, posiblemente, más estables en la organización, y siendo más fieles, más integrados en la casa. Procurarán que nuestros clientes estén más satisfechos con nuestro servicio comercial, creando de este modo todas las premisas para un discurso de fidelización.

Si nuestro equipo comercial no respira bien, ya sea por:

- metodologías excesivamente burocratizadas,
- objetivos muy por encima del real potencial del mercado,
- trato poco agradable recibido por los jefes inmediatos,
- sistema de remuneración complicado y poco transparente,
- recursos comerciales inadecuados,
- excesiva y constante presión para conseguir objetivos poco realistas,
- otros...

será muy difícil que se pueda aplicar la filosofía comercial expuesta aquí.

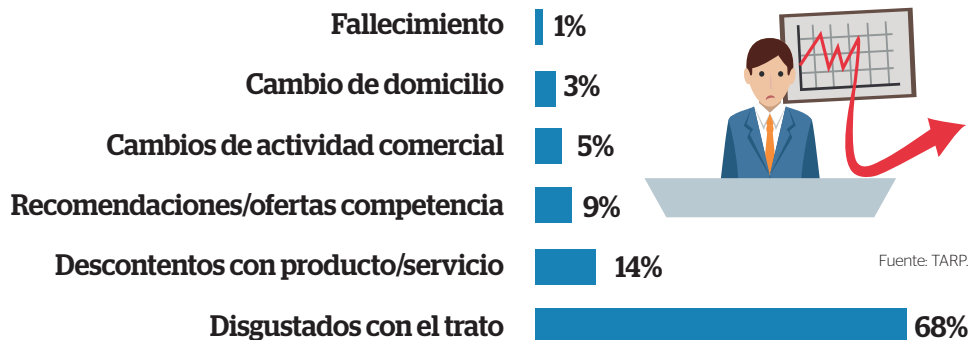
No olvidemos que un plan de fidelización de clientes empieza con la venta, no con la emisión de una tarjeta plastificada dando la bienvenida a un «Club para clientes». Si no sabemos convencer vendiendo, será bastante laborioso fidelizar. Al mismo tiempo, es muy complicado aplicar un programa de marketing relacional en una empresa que se encuentre en un momento delicado o conflictivo debido a: una posible fusión, absorción, a un mal momento económico o a un conflicto laboral en curso (o latente), que pueda conllevar reducciones de plantilla, modificaciones de puestos de trabajo, cambios en el sistema de remuneración, etc.

## ■ ¿Por qué se pierden clientes?

Generalmente, las empresas están enfocando sus planes de marketing a la constante conquista del mercado vía captación de nuevos clientes o incremento de ventas, y ventas cruzadas con los clientes existentes.

Como se ha comentado previamente, esta segunda estrategia puede ser menos cara y más efectiva.

Hay una estadística publicada por Tarp, consultora especializada en la experiencia del cliente, sobre las razones por las cuales las empresas pierden a sus clientes (véase Figura 4).



**FIGURA 4**  
¿POR QUÉ SE PIERDEN CLIENTES?

Como se puede observar, el 68 % de los clientes se marchan disgustados por el trato, lo que significa:

- Poca atención personalizada.
- Mentiras o engaños.
- Llamadas no devueltas a tiempo.
- Líneas telefónicas constantemente ocupadas.
- Trato impersonal y poco cariñoso.
- No facilitar ayudas o explicaciones.
- Esperas injustificadas.
- Excesiva lentitud al realizar la operación o el servicio solicitado.
- Incomodidad.
- Falta de cualquier tipo de detalle.
- Otros...

Es bastante preocupante que dos de cada tres clientes nos dejen porque no les cuidamos, debido a un enfoque exclusivamente transaccional, sin tener en cuenta todo lo que hemos explicado en el punto 4 sobre «valor cliente».

De aquí la extraordinaria importancia de nuestra red de ventas, de nuestro personal de primera línea, de nuestro *back office* de retaguardia, que debe facilitar constantemente informaciones a nuestros clientes, etc.

Estos son los primeros pasos para poder empezar a pensar en el diseño de un programa de marketing relacional que tenga éxito.

# El marketing relacional

El marketing relacional puede definirse como:

**«Sistema de gestión comercial que, identificando a nuestros clientes, establece y cultiva relaciones duraderas con ellos, creando vínculos con beneficios para ambas partes».**

Está claro que no estamos hablando de un «marketing de conquista», sino de una serie de acciones exclusivamente dirigidas a nuestros clientes, o antiguos clientes, que persiguen lograr una situación de «yo gano-tu ganas».

Esto no significa que una empresa deje de aplicar su marketing tradicional, porque la captación es necesaria, como mínimo, para sustituir a los clientes que perdemos por fallecimiento, por cambio de domicilio o por cambio de actividad económica.

Pero nuestro enfoque y nuestras estrategias comerciales cambian a todos los niveles de la organización.

## La lógica del marketing relacional

Un enfoque transaccional se centra en las ventas individuales, y suele plantear una visión a corto plazo, poniendo poco énfasis en el servicio al cliente.

Generalmente, existe un nivel moderado de contactos con los clientes, y éstos, son más «formales» que «relacionales».

Al contrario, la lógica del marketing relacional es que una organización tiene tres formas de crecer:

- a) Con nuevos clientes.
- b) Consiguiendo mayor volumen con los actuales (mayores ventas repetitivas y ventas cruzadas).
- c) Reduciendo la pérdida de clientes.

En el siglo XXI que estamos viviendo, lleno de turbulencias y de cambios acelerados por un desarrollo tecnológico que crece a ritmos imparables y totalmente desconocidos, se producirán estas circunstancias:

- Cada día costará más captar a nuevos clientes.
- El coste de captación será 10/15/20 veces superior al coste de retención.
- Posiblemente, con el tiempo, los clientes tenderán a ser más rentables.
- Será indudablemente más fácil venderle a un cliente actual que a un cliente nuevo.
- La mejor publicidad, la más económica y la más efectiva es la que hacen los clientes satisfechos.

Todas estas razones pueden orientar a muchas empresas a desarrollar un cambio de estrategia fundamental, completando su política comercial tradicional de conquista con un nuevo enfoque más orientado al cliente.

En otras circunstancias, hay una imperiosa necesidad de abordar estas técnicas por la imposibilidad legal de utilizar algunos recursos comerciales. Pensemos en el sector farmacéutico de medicamentos con recetas, que impide el uso de medios masivos publicitarios, y que obliga a la casi totalidad de los laboratorios a un importante despliegue de recursos comerciales (redes de venta masivas e inversiones promocionales importantes) para lograr comercializar sus medicamentos.

El sector de bebidas alcohólicas de mediana y alta graduación tiene fortísimas limitaciones publicitarias en el uso de medios masivos, lo cual obliga a modificar el empleo de sus recursos comerciales, con fuertes inversiones en el canal de «prescripción» o con operaciones de patrocinio no siempre rentables y/o oportunas.

Claramente, los objetivos del marketing relacional consisten en:

- Crear y desarrollar relaciones con los clientes.
- Vincular a los clientes con la empresa/marca.
- Fidelizar a los clientes.
- Rentabilizar a los clientes.

## Las cinco áreas del marketing relacional

El diseño de una estrategia de marketing relacional obliga a la empresa a trabajar en el diseño de las siguientes áreas:

- a) Sistemas de información.
- b) Comunicación con clientes para:
  - Escucharlos.
  - Informarlos.
- c) Procesos para detectar/recuperar clientes insatisfechos.
- d) Organización de eventos o programas especiales.
- e) Programas de fidelización.

A continuación, presentamos algunas reflexiones sobre estos puntos:

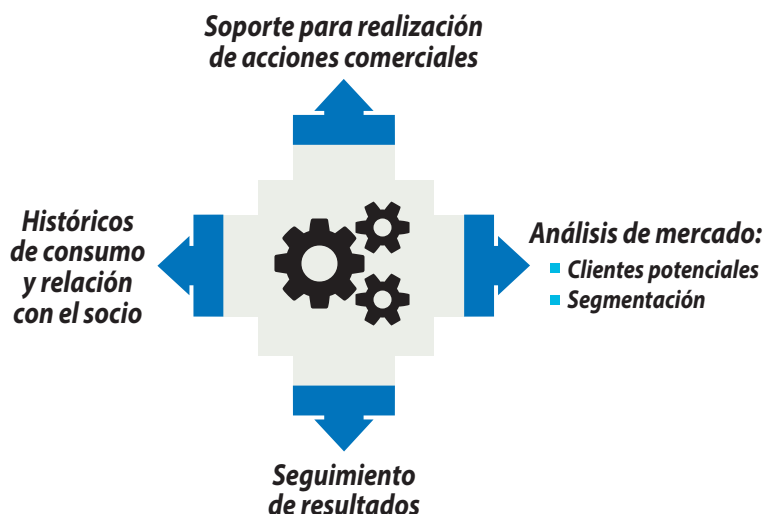
### ■ Sistemas de información

Una base de datos no es un simple directorio o listado de clientes; de aquí la necesidad de crear una información mucho más amplia que la tradicionalmente empleada para conocer mejor a los clientes potenciales y actuales y no estar condenados al fracaso. Al mismo tiempo (véase Figura 5):

- Permite aumentar la eficacia comercial mediante una correcta selección de clientes potenciales.
- Facilitará la toma de decisiones al poder disponer de una información más completa en menos tiempo.
- Mejorará el seguimiento de las acciones de promoción/marketing.
- Permite segmentar de acuerdo con la frecuencia y el volumen de las compras.
- Permite adaptar los programas de marketing a las necesidades individuales de cada segmento de clientes.
- Apoya las operaciones de servicio a clientes al poner la información a disposición del personal de la empresa.
- Identifica clientes potenciales de alta probabilidad en base a la similitud de sus perfiles con los clientes actuales.

Todo esto permitirá a la empresa «excelente», en el pleno respeto de las normativas legales vigentes (Agencia de Protección de Datos), lograr:





**FIGURA 5**  
BASE DE DATOS

1. Segmentaciones más selectivas.
2. El diseño de unos canales de venta más racionales.
3. La creación de ofertas comerciales más adecuadas para cada segmento de clientes.
4. El poner filtros para evitar atraer clientes «no adecuados».

No olvidemos que:

- Algunos clientes son inherentemente más fieles que otros.
- Algunos clientes son más rentables que otros.
- Nuestros productos/servicios pueden cubrir mejor las necesidades de determinados clientes.

Sin una buena información, difícilmente podremos tomar buenas decisiones, pero sería ilógico y peligroso no poner en marcha un programa de fidelización solo porque nuestra información sobre los clientes no es la ideal. Crear un almacén central de datos único y perfectamente alimentado, para que sirva a todas las necesidades de la organización, requiere tiempo y la total coordinación de todos los diferentes departamentos de la empresa que interactúan con los clientes, sea a través de sistemas tradicionales o en un sistema *online*. Esto no es fácil de conseguir, y requiere meses y meses de trabajo para introducir, estructurar, administrar y realimentar todos los datos de la empresa. Entretanto, mi recomendación es empezar a trabajar con lo que hay, utilizándolo de la mejor forma, pero teniendo la firme convicción de mejorar constantemente y día tras día nuestro sistema de información, para que pueda enriquecerse con todos los datos útiles, para ofrecer un correcto «traje a medida a nuestros clientes».

Quizás al principio sea más parecido a un traje con tallas estándares como podríamos encontrarlo en unos grandes almacenes, pero intentemos realizar los tres, cuatro arreglos que lo hagan llevable con dignidad. Con el tiempo, y con una mayor cultura cliente en todos los niveles de la organización, mejoraremos nuestras metodologías de:

- planificación,
- obtención de datos,
- integración,
- realimentación,
- otros...

logrando así construir un sistema de información centralizado (*data warehouse*) válido para seguir trabajando con éxito.

## Comunicación con clientes

En este apartado, perseguimos informarlos y escucharlos (véase Figura 6).

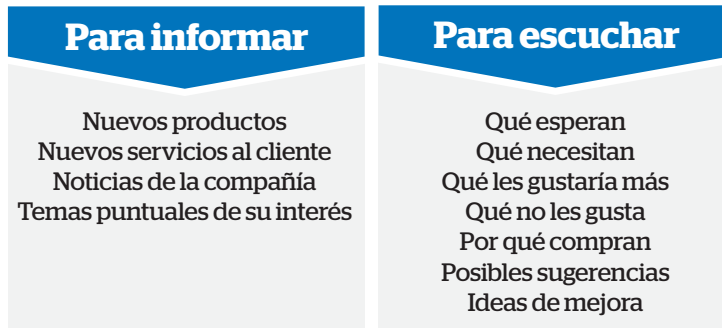


FIGURA 6.  
COMUNICACIÓN CON LOS CLIENTES

Esto implica establecer un diálogo con los clientes para:

- Facilitar que se comuniquen con nosotros.
- Responder adecuadamente y a tiempo a sus comentarios o quejas, recuperando a los insatisfechos.
- Dirigirse a ellos de forma personalizada.

Las ventajas de informarlos consisten en:

- Mantener viva y presente la buena imagen de la compañía, para fomentar futuras compras.
- Ofrecerles un mayor sentido de pertenencia.
- Crear una mayor vinculación.
- Incrementar ventas repetitivas y ventas cruzadas, que aumentarán el valor del cliente para la empresa.
- Favorecer las futuras visitas/contactos de nuestros vendedores.

Existen diferentes caminos para informar (véase Figura 7).

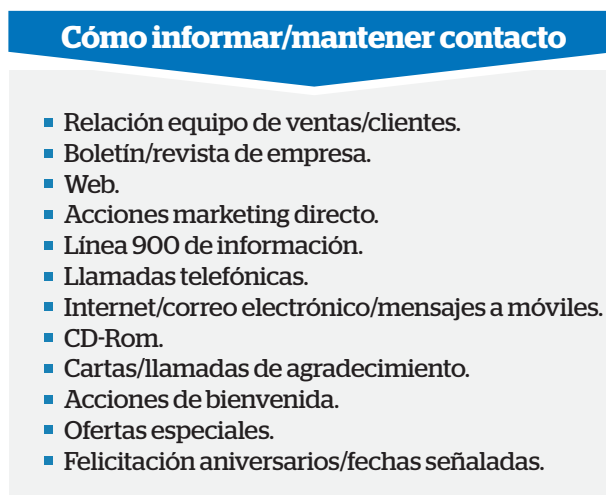
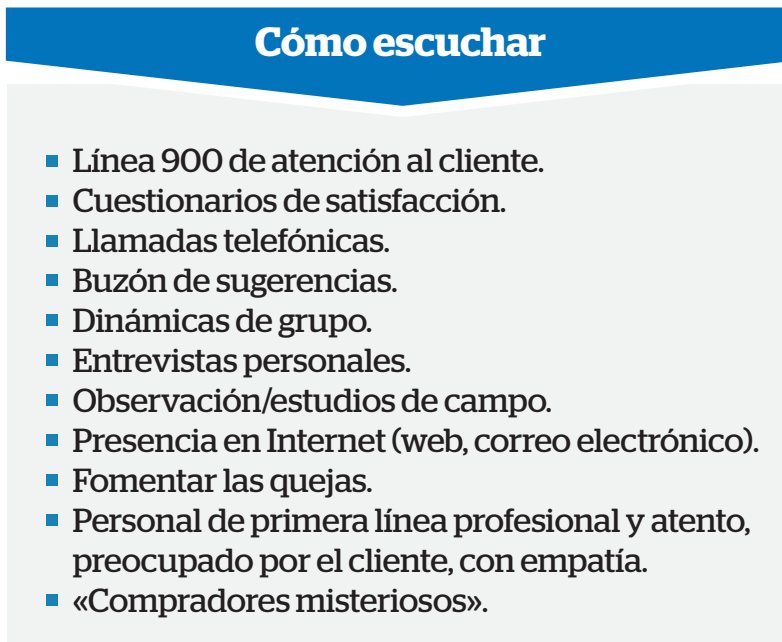


FIGURA 7  
CÓMO INFORMAR/MANTENER CONTACTO

Al mismo tiempo, es oportuno escuchar su voz, porque lograríamos las siguientes ventajas:

- Una información a bajo coste sobre aspectos a mejorar.
- Poder adaptar nuestros productos/servicios a sus necesidades y expectativas.
- Conocer siempre más y mejor a nuestros clientes.
- Detectar clientes insatisfechos, teniendo así la posibilidad de recuperarlos.
- Efectuar un *benchmarking* a bajo coste.
- Dar mayor satisfacción a los clientes.

Hay diferentes formas de escuchar (véase Figura 8):



**FIGURA 8**  
CÓMO ESCUCHAR

La utilización de nuestro personal es fundamental, ya que nadie mejor que nuestro vendedor podrá detectar síntomas de insatisfacción o cansancio en nuestro cliente.

## ■ **Procesos para detectar y recuperar clientes insatisfechos**

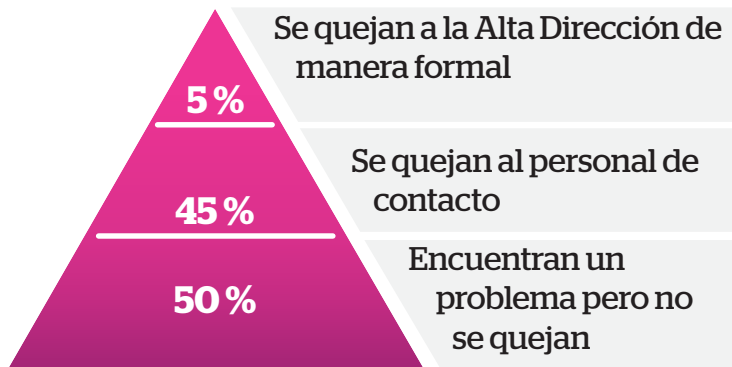
La consecuencia más lógica de la etapa anterior es que, a través de una inteligente labor de comunicación, la empresa podrá detectar síntomas de insatisfacción de sus clientes y actuar en consecuencia.

Recibir una queja es básico para:

- Detectar nuestros errores.
- Intentar recuperar clientes.

El silencio del cliente puede ser muy peligroso, ya que muchos de ellos prefieren no manifestar su disgusto a la empresa, preocupándose, seguramente, después, de criticarnos entre sus conocidos. En la Figura 9 se puede observar la conclusión de un estudio efectuado por Tarp.

## La importancia de detectar y recuperar clientes insatisfechos



**FIGURA 9**  
LA IMPORTANCIA DE DETECTAR Y RECUPERAR  
CLIENTES INSATISFECHOS

Fuente: TARP.

En la gran mayoría de restaurantes, la gran preocupación, muchas veces, es la de buscar dar más rotación a las mesas.

En el momento de pagar la factura, es muy difícil que nos despidan haciéndonos sentir importantes como realmente somos.

Sería bueno que nos preguntaran si todo estuvo bien y a la altura de nuestras expectativas, porque, según la pirámide de Tarp, uno de cada dos clientes pagará la factura sin manifestar el menor problema, y ya se preocupará después de hacernos la peor publicidad posible. Esta estadística puede ser optimista: British Airways estudió a fondo hace años la insatisfacción de sus clientes, y detectó que, los que no abren la boca, eran el 69 %, dando así inicio a un amplio programa de recuperación de clientes que le dio los frutos esperados.

Para detectar oportunamente los errores cometidos (o percibidos), debemos:

- a) «Fomentar la queja (no esperarla) y analizar sus causas»:
  - Creando canales: cartas, web, una línea de atención al cliente.
  - Entrenando al personal de primera línea para que facilite al cliente que comunique su queja y sepa reaccionar de forma adecuada ante ella.
- b) «Conseguir una detección anticipada de la insatisfacción, antes de un abandono definitivo del cliente, a través de todos los datos significativos que sepamos recoger en nuestros sistemas de información, para»:
  - Definir indicadores de satisfacción, tales como:
    - Evolución del número de productos vivos por cliente
    - Análisis de ofertas perdidas o no solicitadas
    - Otros...
  - Definir alarmas o alertas de desvinculación:
    - Reducción del número de contactos, de los volúmenes de consumo, de compras.
    - Aumento de índices de quejas.
    - Otros...

c) «Crear sistemas de escucha activa, como podrían ser»:

- Una metodología de escucha activa permanente.
- Campañas puntuales de escucha activa: la pregunta de la semana.

Esto es lo que hemos intentado reflejar en las páginas anteriores, porque lo importante, lo repetimos, no es el habernos equivocado, hecho que hoy ocurre en las mejores familias, sino el no haber sabido solucionar a tiempo y con elegancia el problema surgido. Se dice que errar es humano y que perseverar es diabólico. Un fallo de la mejor ingeniería alemana, japonesa o americana puede ser solucionado a tiempo, convirtiendo a un posible cliente terrorista en un cliente apóstol, en la medida que seamos capaces de sorprenderle positivamente con nuestras metodologías de detección y recuperación de clientes insatisfechos.

## ■ Organización de eventos y programas especiales

Cualquier detalle, regalo, evento o programa especial tiene el indiscutible valor de fomentar un mayor contacto empresa-clientes, reforzando así cualquier acción de fidelización. Al mismo tiempo, la realización de un programa estructurado de acciones puede ser percibido de una forma muy positiva si la empresa ha logrado transmitir una serie de valores a través de los cuales quiere que sus clientes la identifiquen. Un programa atractivo puede incrementar el nivel de vinculación con la empresa y, en consecuencia, prolongará la vida media de los clientes y su rentabilidad. La satisfacción que estas acciones pueden provocar en los clientes puede generar referencias positivas y una mayor prescripción de nuestros productos/servicios entre grupos de influencia.

No debemos confundir el posible diseño de acciones puntuales que cualquier organización tiene previsto realizar con sus clientes dentro de un plan de marketing tradicional, con la aplicación de programas y metodologías específicas para estructurar todas estas acciones dentro de un programa de marketing relacional. Aquí nos referiremos a estas últimas acciones en concreto.

En esta área, entran actividades diferentes:

- Patrocinio.
- Actividades deportivas.
- Actividades culturales.
- Invitaciones a conferencias, seminarios.
- Invitaciones a viajes.
- *Chats/debates online.*
- Invitación a nuevos lanzamientos, presentaciones.
- Contactos puntuales (por ejemplo, regalo en el día del cumpleaños del cliente).
- Regalos, detalles...

Muchas empresas están organizando encuentros profesionales/lúdicos donde obsequian a sus clientes con un día de seminario sobre temáticas muy novedosas, completado con una cena *gourmet*, un campeonato de golf con reparto de premios, incluyendo discursos, sorteos, etc.

Otras organizan viajes para los mejores clientes, o se preocupan de obsequios puntuales para recordarles que aprecian su fidelidad.

Otras organizan convenciones para sus distribuidores o encuentros en lugares exóticos, mezclando jornadas de trabajo con actividades lúdicas...



## Programas de fidelización

Constituye la última parte del diseño de un programa de marketing relacional, y es quizá la más complicada. Generalmente, un programa de fidelización persigue diferentes objetivos:

- a) Incrementar ingresos, aumentando el nivel de consumo de los clientes y rentabilizándolos más.
- b) Retener clientes, disminuyendo el número de clientes perdidos.
- c) Obtener más información sobre los clientes.
- d) Atraer nuevos clientes.
- e) Mantener constantes comunicaciones.
- f) Cambiar hábitos de compra.

Los programas de fidelización pueden ser masivos, o sea dirigidos a todos los clientes (BP, ESSO, Carrefour, Caprabo, Total), o en forma de club, dirigidos exclusivamente a un segmento determinado (Transclub Cepsa).

Pueden ser monopatrocinio, o sea, gestionados por una sola empresa (Caprabo), sectoriales (Iberia Plus), o multipatrocinio (Turyocio, Travel Club).

Lo importante para la empresa que decida diseñar un programa es tener muy claros cuáles son, o podrían ser, los factores de éxito (véase Cuadro 1), ya que el cometer errores graves en el diseño puede afectar los resultados del programa:

### Programas de fidelización. Factores de éxito

1	Definir clientes objetivo del programa, estudiar sus características y hábitos de compra y diseñar el programa en base a ellos.
2	Contacto permanente con los socios.
3	Facilidad de comprensión para el cliente (1 euro = 1 punto).
4	Valor «aspiracional» de los premios.
5	Comodidad/facilidad operativa (tarjeta magnética frente a cupones acumulables).
6	Mantener una oferta de premios amplia, actualizada y de calidad.
7	Relevancia del premio (proporcional con dinero gastado, tiempo esperado, etc.).
8	<i>Cash value</i> del premio.
9	Informar al cliente de su «cuenta de puntos» de manera clara y periódica.
10	Innovación continua del programa (ampliar gama de productos, ofrecer cosas nuevas, innovar, etc.), que fomente la participación e implicación de los clientes.
11	«Prestaciones» del carnet.
12	Formación y actitud del personal de la compañía (formar, comunicar, motivar...).
13	Crear un sentido de pertenencia, diferenciar en el trato al público objetivo.
14	Exquisito cuidado en los detalles.
15	Conseguir que los titulares sean activos con el programa.
16	Agilidad en el tratamiento de solicitudes e incidencias.

CUADRO 1. PROGRAMAS DE FIDELIZACIÓN. FACTORES DE ÉXITO



A continuación, presentamos una serie de factores que incidirán muy negativamente sobre el éxito de nuestro programa:

- Una mala definición de los clientes objetivo del programa.
- Escasos contactos con socios.
- Un insignificante valor de los premios o la necesidad de seguir con años de consumo para lograr un regalo significativo.
- Un catálogo mal estructurado o no renovado continuamente.
- Una mala innovación.
- Unos contactos poco satisfactorios con nuestro personal.
- Una excesiva burocracia en los trámites.
- Otros...

Todo cuanto hemos explicado en las páginas anteriores persigue que nuestra empresa logre transformar (véase Figura 10).



**FIGURA 10**  
TIPOS DE CLIENTES

Una vez identificados los clientes objetivo, debemos intentar que nos conozcan, que nos prueben, pero sin olvidar que un comprador se transforma en cliente *solo* si está satisfecho con nuestros productos y servicios.

Debemos perseguir que este cliente se transforme en socio diseñando un programa de marketing relacional que busque convencerle de la posibilidad de: «yo gano-tu ganas».

**Así que: «¡Manos a la obra!».**

## Fidelización: qué cambia con Internet. La estrategia multicanal

Hay que distinguir entre las marcas que actualmente ya se están comercializando en el mercado con técnicas y sistemas comerciales «tradicionales», y las empresas que han sido creadas exclusivamente para operar a través de Internet. En el primer caso, el empleo de los canales *online* puede ser un valioso complemento a una estrategia de fidelización, ya que permite tocar segmentos de mercado muy predispuestos a utilizar este nuevo canal, ofreciendo no solo posibilidades de compra, sino también servicios añadidos, como podría ser el seguir la evolución de su cuenta de puntos, o una información permanente y detallada sobre diferentes temas, y que podría ser muy difícil de suministrar a través de los canales tradicionales. En el segundo caso, el de empresas que operan solo *online*, como podrían ser Amazon, E-dreams, ING direct, E-Bay, Ryanair..., que han diseñado toda su estrategia exclusivamente para la red, el problema es mucho más difícil, ya que estamos hablando de diseñar una estrategia de fidelización que se apoya sobre una constante búsqueda de valor añadido a través del canal.

Internet, como veremos, es una válida ayuda para desarrollar una estrategia de fidelización. Lo que hay que tener muy en cuenta es el concepto del *click away* de abandono rápido, solo pulsando una tecla y conectándose inmediatamente con nuestra competencia.

Este peligro implica que sería una decisión muy peligrosa montar exclusivamente nuestra estrategia sobre el atractivo del precio, ya que, creando un conjunto de servicios de valor añadido, podríamos tener mayores posibilidades de retener a nuestros clientes.



## Conclusiones

El marketing, como dice P. Kotler: «Es un juego de aprendizaje en el cual tomamos decisiones, esperamos a ver qué pasa, para después aprender de los resultados, y tomar mejores decisiones la próxima vez».

En este campo, todo vale, y muchas veces, los mejores expertos son justo aquellos que han trabajado en marketing más tiempo y que más han aprendido de sus errores.

Cada empresa, sea grande o pequeña, debe diseñar su propia fórmula de valor, definiendo exactamente lo que quiere ofrecer a sus clientes en términos de: producto, servicio, precio, incomodidades e inseguridades.

En un mundo cada día más globalizado, donde la real diferenciación vía producto es difícil o imposible (véase sector bancario), solo una gran estrategia de servicio podrá permitir a esta empresa defender una estrategia de precios rentable, eliminando o reduciendo al máximo incomodidades e inseguridades a sus clientes.

Diseñar esta estrategia significa contar con las personas y hacer que actúen con una elevada cultura cliente, hecho que, únicamente, se producirá si hemos sabido involucrar en esta tarea, no solo su parte racional, sino también su vertiente emocional. Cuando una organización logre sensibilizar a todos sus colaboradores sobre el efectivo y real «valor cliente», significará que sus empleados habrán pasado de un concepto transaccional a otro relacional, con las indiscutibles ventajas que esto comporta.

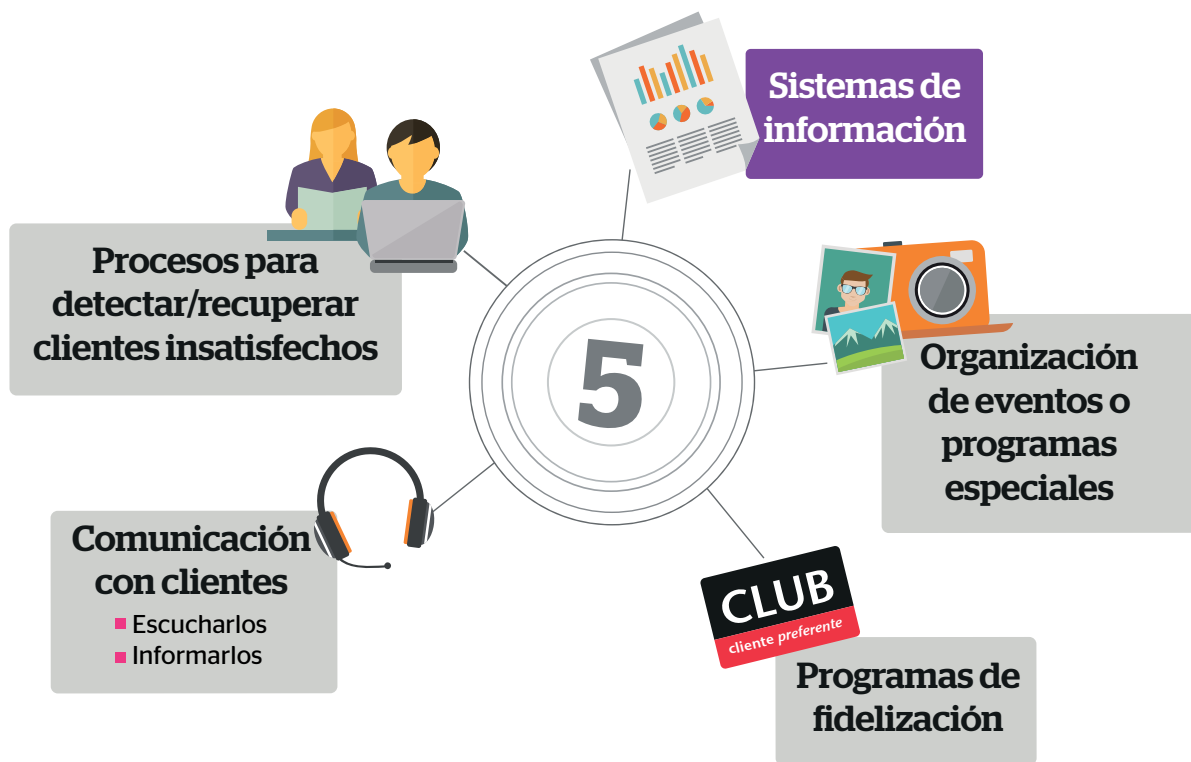
Esta es la filosofía que está detrás de cualquier programa serio de marketing relacional que persiga conocer mejor a los clientes, para verificar constantemente su satisfacción con nuestro producto o servicio.

Esta es la única manera de adecuarnos constantemente a las necesidades siempre crecientes de nuestros clientes objetivo, y de lograr así un estado de satisfacción, condición básica para desarrollar cualquier acción posterior de fidelización.

Una exquisita gestión de detalles, y un profundo análisis de los «momentos de la verdad», para proporcionar al cliente exactamente lo que esperaba recibir de nosotros, son vitales para el diseño de un programa de fidelización que alcance el éxito.

**Os deseo mucha suerte en vuestro trabajo.  
«Un viaje de mil millas empieza con un paso»**

Lao Tse  
(Filósofo chino, siglos VII-VI a. C.)





**YUL** (15/11/30)  
2144.60  
-5.49

**NY** (15/11/30)  
2312.91  
-15.34

**PAR** (15/11/30)  
1605.27  
+8.83

**RIO** (15/11/30)  
1874.89  
+5.24

**DXB**

The background on the left side of the page features a blurred image of a financial market data screen. It shows various numbers, including 'HK', '(15/11/3', '3421.3', '+8.0', '(15/11/30)', '2131.43', and '+6.00'. There are also small red and green arrows indicating market movements. The overall color scheme is blue and green.

# La gestión del valor del cliente

Julián Villanueva  
José Luis Nueno

ceremonial • valioso • fantasía  
justicia • misterioso • nobleza  
regio • realeza • sofisticado • e  
piritual • ceremonial • valioso  
fantasía • justicia • misterioso  
nobleza • regio • realeza • sof

# La gestión del valor del cliente

## ¿Por qué enfocarse en maximizar el valor del cliente?

En los países desarrollados, encontramos cada vez más sectores que presentan altos niveles de competencia. Son sectores con productos indiferenciados, en los que, cuando una empresa innova, dicha innovación es rápidamente emulada por sus competidores. Innovaciones que no son de producto (precios, distribución, publicidad), son también fácilmente copiables. Asimismo, las empresas encuentran cada vez más costoso crear marcas fuertes. Esto se debe a una fragmentación de los estilos de vida de los consumidores, a una explosión en los medios para llegar a la audiencia *target* y a unos clientes cada vez más saturados de información. La carencia de innovación sostenible en el tiempo y la mayor deslealtad a las marcas se ven reflejadas en un aumento significativo de la marca de la distribución en los últimos años, a pesar de la mejora de la riqueza de las familias.

En un entorno en el cual es difícil crear ventajas sostenibles en los elementos tradicionales del *marketing mix*, orientarse al cliente se convierte en una *prioridad* mucho más urgente. Sin embargo, esta orientación tiene que producir resultados financieros, no solo clientes satisfechos. Este capítulo tiene por objeto introducir un marco conceptual que nos permitirá gestionar el valor del cliente y medirlo en el tiempo.

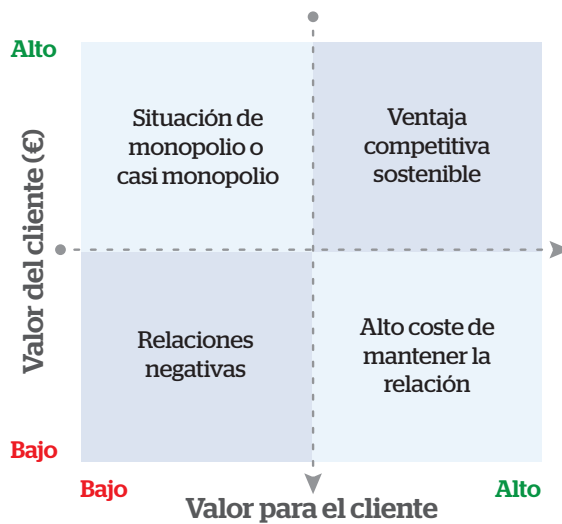
## Valor del cliente y valor para el cliente

Los clientes son el activo más importante para la mayoría de las empresas: es muy caro captarlos y, si son retenidos, generarán beneficios durante su relación con la empresa. En este sentido, el valor del cliente es una métrica que mide la suma de los beneficios futuros descontados de un cliente, netos de costes de marketing. Podemos, por tanto, decir que la actividad de un directivo debe ir encaminada a mejorar los procesos de adquisición de clientes y los de generación de valor de la base de clientes ya captada. Todas las decisiones comerciales tienen como objetivo, de una manera o de otra, captar, retener y aumentar la base de clientes de una compañía. El valor del cliente se puede aumentar con las siguientes palancas:

- Mejorando la eficiencia en la adquisición de clientes. Tres posibles vías son:
  - Captando menos clientes, pero de superior valor.
  - Captando cuantos más clientes pueda, pero siempre con un valor esperado superior al coste de adquisición.
  - Captando los mismos clientes y del mismo valor, pero gastando menos en adquirirlos.
- Mejorando la creación de valor de los clientes ya captados:
  - Aumentando la tasa de retención.
  - Aumentando los ingresos medios de cada cliente.
  - Disminuyendo los costes de servir al cliente.



Pero para que cualquier estrategia de clientes sea sostenible en el largo plazo, es preciso crear valor para el cliente más allá del valor que el cliente esperaría de cualquier otro proveedor. En la Figura 1, se muestran los cuatro posibles cruces que puede haber en una relación en cuanto al valor económico del cliente y el valor percibido por el cliente. En primer lugar, cuando un cliente genera un alto valor económico para la empresa, a la vez que él percibe un alto valor de la relación, la empresa obtiene una ventaja sostenible que le permitirá ser más competitiva (cuadro superior-derecho). Segundo, en algunos casos el cliente es de alto valor para la empresa, pero él percibe poco valor en la relación. Esto suele ocurrir en sectores monopolistas o casi monopolistas, en los que el cliente es fiel y rentable porque no tiene alternativas viables. Por ejemplo, en Estados Unidos, la mayoría de clientes de televisión por cable no tenían ninguna alternativa de una oferta extensa de canales hasta que se lanzó DIRECTV. Muchos podrían estar descontentos con la programación, el servicio o el precio, pero seguirían pagando y, por tanto, parecer igual de fieles que otros clientes mucho más satisfechos. Tercero, también hay clientes que perciben un alto valor de la relación con una determinada marca, pero que son poco rentables, a veces siendo incluso de rentabilidad negativa. Este era el caso de Canal Satélite y de Vía Digital, que perdían dinero con cada cliente, dados los altos costes de captación y los de proveer el servicio para la base entonces instalada. La razón por la cual muchas personas criticaron su fusión fue la de evitar llegar a una situación de monopolio, en la cual el cliente fuera discriminado. Sin embargo, parecía claro entonces que el duopolio no era sostenible económicamente. Finalmente, relaciones de poco valor para las empresas y para los consumidores son relaciones perniciosas, porque pueden crear un boca a oreja negativo, además de ser poco rentables.



**FIGURA 1**  
POSIBLES CRUCES EN UNA RELACIÓN EN CUANTO AL VALOR ECONÓMICO DEL CLIENTE Y EL VALOR QUE ESTE PERCIBE

En este capítulo, nos enfocaremos en el primer concepto: el valor del cliente. No obstante, entendiendo que la mejor manera de que el valor del cliente aumente de manera sostenible es también aumentando el valor creado para el cliente.

## La gestión del valor del cliente

Si podemos estimar el valor de una inversión en un determinado activo descontando los flujos futuros de caja que generará dicho activo menos su coste de adquisición, del mismo modo podremos estimar el valor de un cliente para cierta compañía. Considerando, por tanto, al cliente como activo, una métrica importante es el valor del cliente.

**Valor del cliente.** El valor del cliente es el valor descontado de los beneficios futuros generados por un cliente.

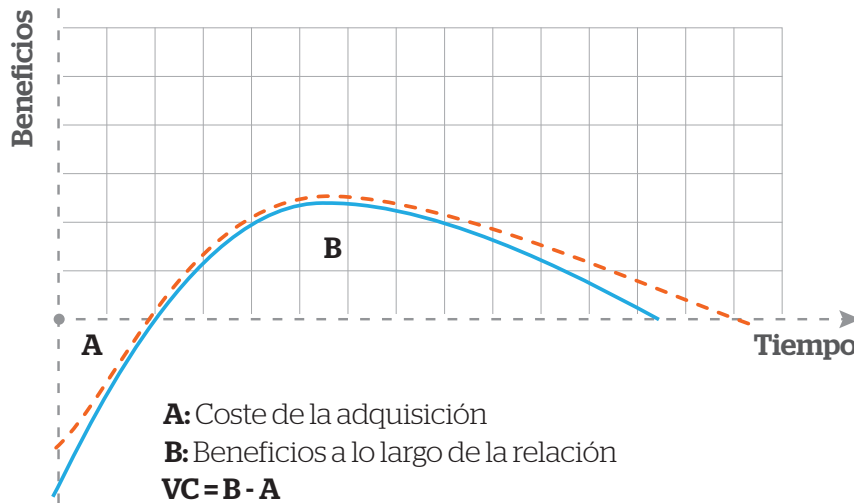
En entornos de relación en los que es fácil medir si el cliente está «vivo» o no, el valor del cliente puede medirse del mismo modo que se puede valorar una empresa. La Figura 2 nos lo muestra de una manera gráfica. Primero, la empresa hace una inversión al inicio de la relación con el cliente. El coste y el tiempo necesarios para captarlo

varían según el sector o el tipo de cliente. Segundo, la empresa genera unos beneficios durante la relación, que, en el agregado, serán decrecientes con el tiempo, puesto que las relaciones con los clientes no duran eternamente. La línea discontinua representa las dos oportunidades de aumentar el valor del cliente: 1) mejora del coste de adquisición, y 2) mejora del valor en el tiempo por medio de un mayor margen o una mayor retención.

En el recuadro «Ejemplo del cálculo del valor del cliente para tarjetas de crédito», mostramos una manera de cómo valorar un cliente medio en una relación contractual. Una manera más sencilla de hacer este cálculo, y que es propuesta por Gupta y Lehman (2003), se representa en la siguiente fórmula:

$$\text{Valor del cliente (VC)} = \frac{m \cdot r}{(1+i)} + \frac{m \cdot r^2}{(1+i)^2} + \frac{m \cdot r^3}{(1+i)^3} + \dots = m \left[ \frac{r}{1+i-r} \right]$$

donde  $m$  es el margen generado por el cliente en cada período de tiempo,  $r$  es la tasa de retención, e  $i$  es la tasa de descuento. El término entre paréntesis se denomina «múltiplo del margen», y permite una aproximación rápida al cálculo del valor del cliente. Por ejemplo, si la tasa de retención mensual promedio es del 98 %, y la tasa de descuento mensual un 0,005 (aproximadamente un 6 % anual), entonces el múltiplo del margen es de 39,2. Si el margen esperable de un cliente es de 4 dólares al mes, su valor del cliente será de 4 dólares x 39,2 = 157 dólares. Si el coste de adquirir un cliente es inferior a 157 dólares, la empresa estará creando valor con cada cliente adquirido<sup>1</sup>.



**FIGURA 2**  
VALOR ESPERADO DE UN CLIENTE EN EL TIEMPO

**Segmentación.** Aunque calcular el valor de un cliente medio puede ser útil, es importante considerar que, como concepto, el cliente medio no existe. Por tanto, es mucho más útil y accionable estudiar el valor de cada cliente o, al menos, el valor de un cliente medio para cada segmento. Las tres palancas principales del valor del cliente (margen, retención y coste de adquisición) serán probablemente muy distintas para distintos segmentos. Por ejemplo, un cliente de tarjeta oro es probable que tenga un mayor margen que uno de una tarjeta normal, pero que sea más caro de adquirir. Del mismo modo, un cliente de telefonía móvil con contrato prepago puede que sea más barato de adquirir que uno de contrato, pero seguramente tendrá menor margen y menor tasa de retención.

**Patrones de vida del cliente.** Una manera interesante de segmentar la base de clientes es utilizar el concepto del ciclo de vida del cliente, para estudiar cuántos clientes hay con distintos patrones de beneficios en el tiempo. Algunos clientes nunca generarán los beneficios suficientes para recuperar su coste de adquisición; otros no costará nada

1. EL COSTE DE ADQUIRIR UN CLIENTE CON FRECUENCIA SE INCLUYE EN EL CÁLCULO DEL VALOR DEL CLIENTE. EN ALGUNAS OCASIONES, PUEDE SER INTERESANTE NO INCLUIRLO, Y EN OTRAS, SÍ. EN CUALQUIER CASO, ES IMPORTANTE ACLARARLO CUANDO SE UTILIZA ESTA MÉTRICA.

captarlos, porque habrán venido por el boca a oreja; otros generarán beneficios de manera creciente, hasta que un día dejen de ser clientes. Algunos clientes se van de repente, mientras que otros consumen cada vez menos, hasta que, eventualmente, dejan de consumir. Incluso hay clientes que pensábamos que estaban «muertos», y repentinamente, vuelven a ser buenos clientes. Conocer cuántos siguen cada patrón y cuáles son las causas por las cuales abandonan, de una manera u otra, puede ayudar a la empresa a mejorar la retención o a, simplemente, no gastar en tratar de retener algunos clientes. En el Apéndice 1, se muestran distintos patrones de beneficios por cliente en el tiempo.

## Ejemplo de cálculo del valor del cliente para tarjetas de crédito

Considere una empresa que gestiona tarjetas de crédito. En base a información histórica, el coste medio aproximado de adquirir clientes es de 50 dólares. Este es el coste medio según el *mix* de canales de adquisición que ha empleado la empresa en el último año: telemarketing, fuerza de ventas, red de oficinas, etc. Observando también datos históricos de clientes, es posible observar el margen anual por cliente en base a su antigüedad con la empresa. Clientes con ocho años de antigüedad generan un margen de aproximadamente 94 dólares, mientras que el primer año de vida de un cliente es de esperar tan solo 78 dólares. Asimismo, esta empresa ha estimado la probabilidad de que un cierto cliente siga vivo después de  $x$  años de relación. Por ejemplo, el 72 % de los clientes adquiridos seguirán «vivos» transcurrido un año desde su adquisición, pero solo un 15 % continuarán por nueve años. Nuestra hipotética empresa ha hecho estos análisis en años pasados y ha obtenido resultados similares.

Usando tan solo estas tres métricas (coste de adquisición, margen y tasa de retención), es posible calcular el beneficio estimado durante cada año de la relación entre el cliente y la empresa. Así, el beneficio que se espera de un cliente en su segundo año de vida es de 46,6 dólares, porque, siendo el margen medio para clientes con dos años de vida de 83 dólares, solo el 56 % de los clientes seguirán vivos para generar ese margen (véase Tabla).

Finalmente, habrá que descontar esos beneficios futuros que, una vez acumulados, nos darán una estimación del valor del cliente. Así, descontando el beneficio esperado del año 3 de la relación, tenemos  $38,6/(1,08^3) = 30,7$ . Acumulando los beneficios futuros descontados y restando el coste de adquisición, nos da un valor del cliente de 157 dólares.

Es importante considerar que hay muchas maneras de realizar este ejercicio, igual que hay muchas maneras de valorar una empresa. Por simplicidad, en este ejemplo, hemos hecho el cálculo usando nueve años y sin valor terminal, pero, obviamente, podríamos incluirlo en el análisis.

El ejemplo propuesto necesita de parámetros que deben ser estimados usando datos históricos. En algunas ocasiones, los datos históricos pueden no ser una aproximación razonable, y será necesario ajustar los parámetros utilizando información relevante en los mercados. Por ejemplo, la entrada de un nuevo competidor podría hacernos ajustar la tasa de retención esperada.

En resumen, del mismo modo que estimar el valor de una empresa usando el descuento de flujos de fondos futuros presenta la dificultad de decidir cuáles serán los beneficios futuros, el concepto de valor del cliente también presenta estas dificultades. Sin embargo, el concepto tiene una gran utilidad en cuanto que nos permite llegar a una aproximación al valor futuro de los clientes y, por tanto, a si la empresa está creando o destruyendo valor.

	Año									
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9
<i>Coste de adquisición</i>	-50									
<b>Margen</b>		78	83	86	89	92	93	93	94	94
<i>Tasa de deserción acumulada</i>	1,00	0,72	0,56	0,45	0,36	0,30	0,25	0,21	0,17	0,15
<b>Beneficio esperado</b>	-50	56,20	46,60	38,60	32,40	27,50	22,90	19,10	16,40	14,40
<b>Beneficio descontado (i = 0,08)</b>	-50	52,00	40,00	30,70	23,80	18,70	14,40	11,10	8,90	7,20
<b>Valor del cliente</b>	157									

# Customer Equity: una aproximación al valor de la empresa

Si los clientes son activos y los principales generadores de fondos para muchas empresas (bancos, operadores de telefonía, hoteles y restaurantes, periódicos y revistas, etc.), el valor de una empresa debería aproximarse al descuento de los beneficios futuros de los clientes adquiridos, retenidos y de los clientes futuros<sup>2</sup>. Definimos, por tanto, la siguiente métrica:

**Customer Equity.** Es el valor de la base de clientes de una compañía, y se calcula multiplicando el valor del cliente medio por el número de clientes.

Este término fue acuñado por Blattberg y Deighton (1996), y autores posteriores lo han considerado una buena aproximación al valor de una compañía. Si, por tanto, establecemos esta métrica como objetivo final comercial, y medimos el impacto de cada elemento del *marketing mix* en crear o destruir *Customer Equity*, habremos proporcionado al directivo una herramienta de medición del *Return on Marketing*.

**Las palancas del Customer Equity.** En la Figura 3, se presenta un árbol que explica el flujo de generación del *Customer Equity*. En este árbol, se diferencia lo que es *Customer Equity* de adquisición del que es de retención. Es importante hacer la distinción porque la creación y/o destrucción de valor puede ser distinta en uno y otro caso, según explicaremos más adelante. Es fácil adivinar las palancas que afectan de una manera directa el *Customer Equity* de una empresa.

**Customer Equity de retención.** Es el valor descontado de los flujos futuros generados por la cartera de clientes que ha sido retenida durante un período de tiempo (por ejemplo, un mes). Se puede calcular con los siguientes datos.

**Valor del cliente.** Definido más arriba. Si utilizamos la fórmula de Gupta y Lehman, podemos simplificar la expresión a:

Margen por cliente

**Ingreso por cliente.** Se puede calcular dividiendo los ingresos en un período entre el número de clientes.

**x Margen porcentual por cliente:** Neto de costes comerciales, pero sin contar los costes de retención.

x Múltiplo del margen

**x Parque de clientes retenidos.** El número de clientes que fueron retenidos durante ese período. Se puede calcular como  $\text{parque}(t-1) \times \text{tasa de retención}(t)$ .

**Costes de retención:** cuánto cuesta retener a los clientes. Por ejemplo, la cantidad de dinero invertida en un programa de fidelidad. En algunos casos, estos costes podrían estar incluidos como menor margen por cliente y, por tanto, entrar en el cálculo del valor del cliente.

**Customer Equity de adquisición.** Es el valor descontado de los flujos futuros generados por los clientes adquiridos en un período de tiempo. Es, por tanto, una buena medida del retorno de la inversión en adquirir clientes durante el período de análisis. Se puede calcular usando la siguiente información:

**Valor del cliente.** Puede utilizarse el mismo valor estimado para la base de clientes actual, o un valor ajustado. En muchos casos, es de esperar que, a medida que los mercados maduran, aumente la competencia, y los clientes captados sean de menor valor. Una manera de monitorizarlo es estudiar el *mix* de clientes entre distintos segmentos y la evolución del margen en el primer año de vida para clientes adquiridos en distintos períodos.

**x Nuevos clientes.** El número de clientes adquiridos durante el período.

**Coste de adquisición.** El coste invertido en adquirir clientes durante el período.

2. ALGUNAS EMPRESAS PUEDEN TENER UNA ALTA PROPORCIÓN DE INGRESOS PROCEDENTES DE ACTIVOS NO DIRECTAMENTE LIGADOS A CLIENTES. POR EJEMPLO, INVERSIONES EN VALORES, INMOVILIZADO, PATENTES, ETC.

El *Customer Equity* total será la suma del de adquisición y del de retención<sup>3</sup>.

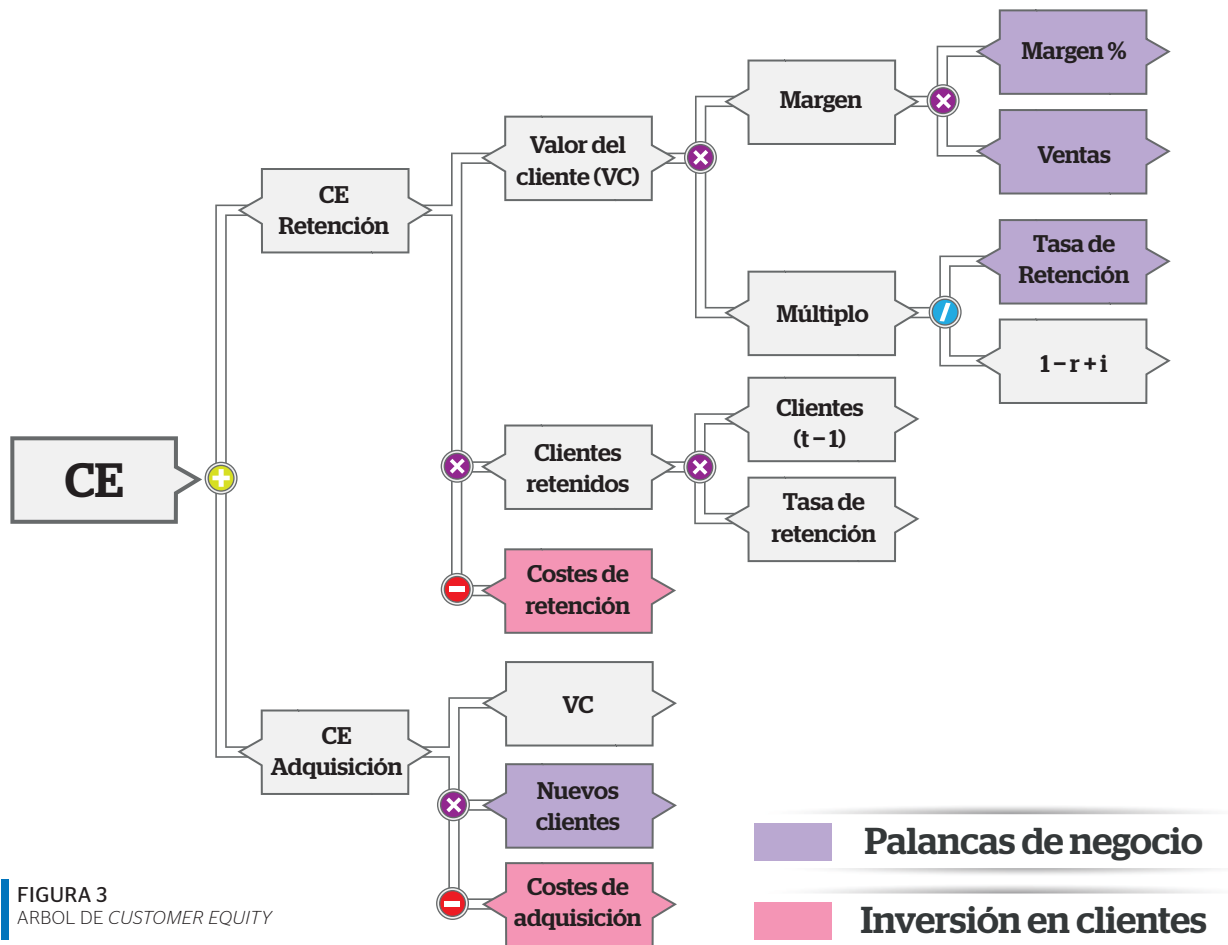


FIGURA 3  
ARBOL DE CUSTOMER EQUITY

## La adquisición de clientes

Todas las empresas adquieren clientes. Para una nueva empresa, adquirir clientes es lo más importante, porque, sin un hueco en el mercado lo suficientemente amplio, nunca llegará a cubrir sus costes fijos. Para una empresa ya consolidada, adquirir clientes arañando cuota de mercado a los competidores, o haciendo crecer sus categorías, es parte de la estrategia de crecimiento. Las siguientes preguntas son algunas de las más importantes al diseñar una estrategia de adquisición de clientes:

- ¿Qué canales se pueden utilizar para adquirir clientes?
- ¿Cuánto gastamos en cada canal? ¿Cuánto cuesta adquirir un cliente en cada canal?
- ¿Cuánto valor genera un cliente adquirido en cada canal en el corto plazo? ¿Y en el largo plazo?
- ¿Cuánto se debe gastar en adquisición?

3. ES IMPORTANTE CONSIDERAR QUE, PARA TENER UN BUEN PROXY DEL VALOR DE LA EMPRESA, SERÍA NECESARIO ESTIMAR EL *CUSTOMER EQUITY* DE LOS CLIENTES FUTUROS. EN ESTE CAPITULO NO NOS CENTRAMOS EN ESTE ÚLTIMO ELEMENTO, YA QUE ES MUCHO MÁS DIFÍCIL DE MEDIR Y ES MUCHO MENOS ACCIONABLE.

**¿Qué canales se pueden utilizar para adquirir clientes?** Lo primero que debe preguntarse un directivo es de cuántos canales de adquisición de clientes dispone, y cuántos utiliza actualmente. Muchas empresas se centran en uno solo, mientras que otras utilizan varios. Netflix, una empresa de alquiler de DVD por correo, hace publicidad *online*, distribuye cupones de prueba en las cajas de reproductores DVD, y trata de persuadir a sus usuarios para que lo recomienden a sus amigos. BMG Music Service, un club de venta de discos compactos, va más allá y regala a los que traen un amigo al club, además de los que regala al nuevo suscriptor. La Figura 4 presenta una categorización de canales de adquisición según el nivel de contacto con el cliente potencial y el nivel de intrusividad del canal utilizado. Estos dos conceptos tienen un impacto claro en la eficacia, coste y accionabilidad de cada canal.



**FIGURA 4**  
CANALES DE ADQUISICIÓN DE CLIENTES

Fuente: adaptado de Villanueva, Yoo y Hanssens (2002).

Cuando el cliente percibe un intento de persuasión que considera intrusivo, reacciona negativamente al mensaje transmitido. Un correo electrónico no deseado, por ejemplo, será, por lo general, borrado inmediatamente. No obstante, a veces, estos canales presentan costes por impacto tan bajos, que su utilización puede ser económicamente efectiva. Es importante, sin embargo, considerar también el daño que estos pueden hacer a la marca si no son bien gestionados. Por el contrario, un amigo recomendando que nos vayamos a tomar un *Frappuccino* en un Starbucks, puede tener mucha más influencia en nosotros que varios costosos anuncios. El problema es, por supuesto, cómo conseguir que un consumidor que ya no se sorprende por casi nada recomiende nuestros productos activamente. Hay ejemplos de empresas que lo consiguen: Starbucks, Zara, Mango, Puma, Harley Davidson, Apple, Virgin y EasyJet, por citar algunas.

El nivel de contacto del canal es también importante. Canales masivos como las relaciones públicas o la publicidad son buenos para crear marcas que interesan a la mayoría de la población, pero otros medios, como el boca a oreja o el marketing directo y la fuerza de ventas, pueden llevar un mensaje mucho más «customizado» al cliente potencial.



*¿Cuánto gastamos en cada canal? ¿Cuánto cuesta adquirir un cliente en cada canal?* Para decidir en qué canales gastar, es necesario saber qué canales existen. Esto lo tratamos en la pregunta anterior. Pero hace falta también conocer en detalle las economías de cada canal. Para ello, en primer lugar, puede ser útil preguntarse cuánto se gasta actualmente en cada canal y cuántos clientes se adquirieron en ese canal. La división de estos dos montos nos dará una aproximación al coste de adquisición por cliente por canal. ¿Conoce usted estas cifras en su empresa?

En algunos casos, es difícil llegar a esta cifra porque, o bien no se ha gastado nada en ese canal en el pasado, o bien se desconoce cuántos clientes se adquirieron a través de ese canal, o bien se gastó poco y la cifra no es representativa de lo que sería el coste si el gasto hubiera sido mayor. Puede también ocurrir que algunos canales de adquisición mejoren la eficiencia de otros canales. Por ejemplo, hacer publicidad puede facilitar la labor de la fuerza de ventas, a la vez que puede traer clientes por canales directos (por ejemplo, Internet). En estos casos, es al menos aconsejable preguntar a los clientes adquiridos a través de qué canales o medios han oído hablar de la empresa, y cuál es el que tuvo una mayor influencia en su decisión de compra.

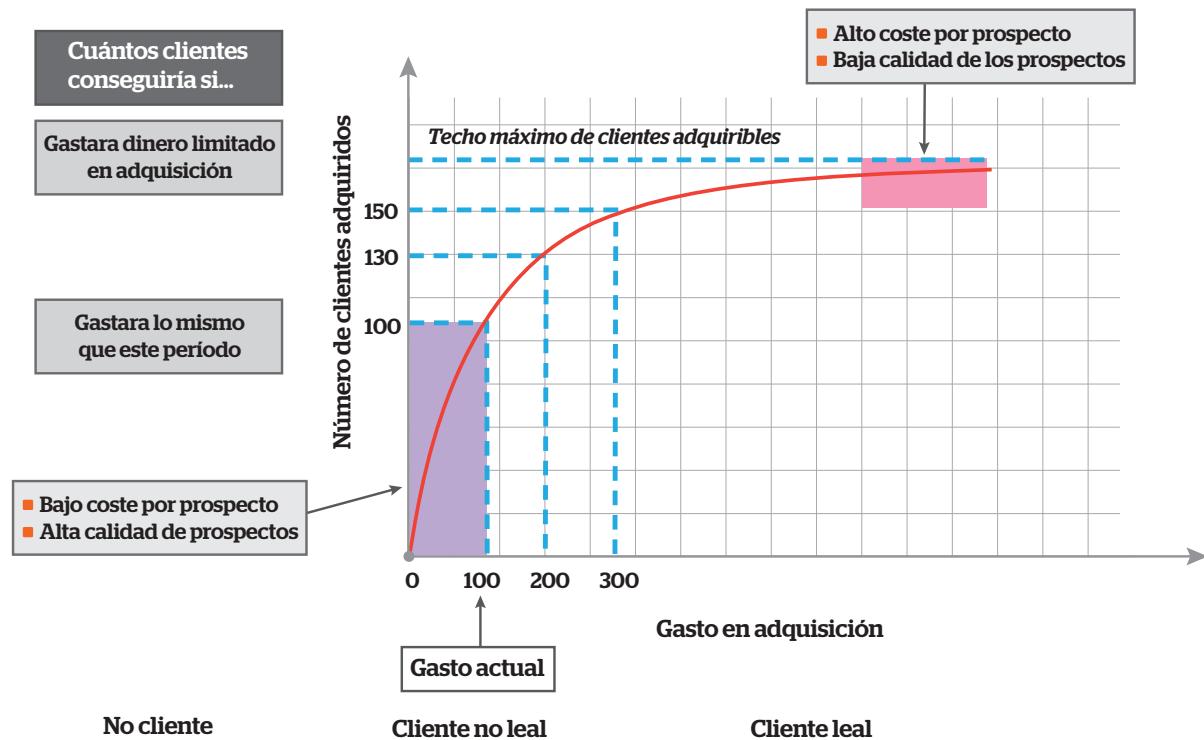
**¿Cuánto valor genera un cliente adquirido en cada canal en el corto plazo? ¿Y en el largo plazo?** La eficiencia de un canal de adquisición no puede medirse solo como número de clientes adquiridos. No todos los clientes tienen el mismo comportamiento durante su relación futura con la empresa y, por tanto, es necesario estimar cuál será el valor futuro de los clientes adquiridos en cada canal. Imagine un banco que vende cien hipotecas al mes a través de su red de oficinas, y otras cien a través de agentes. Supongamos que el coste de adquisición de la red de oficinas (por hipoteca) es un 30 % más caro que el de la red de agentes. Podríamos suponer que la red de agentes es más eficiente y que deberíamos invertir más en ella. Sin embargo, estudiando el comportamiento histórico de los clientes adquiridos a través de cada canal, podría ser que los clientes de las oficinas fuesen más fieles que los clientes captados por agentes y que, una vez estimado su valor del cliente, el retorno comercial sea mayor en la red de oficinas. Un análisis de eficiencia de los canales que utilizara métricas de corto plazo nos llevaría a decisiones de distribución del gasto subóptimas.

**¿Cuánto se debe gastar en adquisición?** Además de las diferencias de coste de adquisición por canal, es habitual que el coste medio de adquisición aumente con el gasto total en adquisición. Una fuerza de ventas



de solo dos vendedores visitará primero a los clientes de mayor potencial. Por ejemplo, se centrará en las grandes ciudades o en las áreas de menor competencia. A medida que esta fuerza de ventas vaya creciendo, tendrá que tocar puertas menos receptivas, y su eficiencia disminuirá. Los primeros clientes serán más fáciles de captar, mientras que los últimos serán más caros. Este comportamiento está ilustrado gráficamente en la Figura 5. Supongamos un gran hotel tratando de captar empresas que decidan hacer sus convenciones anuales en sus instalaciones. Por simplicidad, pensemos que utiliza un solo canal para persuadir a sus futuros clientes, que es una fuerza de ventas altamente cualificada. Imagine que el año anterior nuestro hotel gastó 100.000 dólares y captó 100 clientes. Supongamos que la Dirección del hotel decide doblar a 200.000 dólares su esfuerzo de adquisición este año... ¿Cuántos clientes captará? Seguramente, menos de 200. Y así, cada vez que doble su esfuerzo de adquisición, los clientes incrementales serán también menos. Asumiendo un valor por cliente igual a lo largo de la curva, el beneficio tendrá un comportamiento de U invertida. Por tanto, será importante estudiar cuán rápido decrecen las economías de adquisición, con objeto de decidir el gasto óptimo de adquisición total y por canal<sup>4</sup>.

4. HAY DISTINTAS MANERAS DE CONSTRUIR ESTAS FUNCIONES DE RESPUESTA, Y LA MÁS COMÚN EN LA PRÁCTICA ES RECURRIR A LA OPINIÓN DE LOS EXPERTOS, A TRAVÉS DE UN PROCESO ESTRUCTURADO. UN ANÁLISIS EN UN CONTEXTO DE ESTE TIPO ES EL DESCRITO POR BLATTBERG Y DEIGHTON (1996).



**FIGURA 5**  
¿CUESTAN TODOS LOS CLIENTES LO MISMO?

## La retención y el crecimiento de los clientes

### ¿Cómo se retiene a los clientes?

En esta sección, elaboraremos sobre los principales factores que afectan la retención de clientes. Distinguimos seis estrategias para aumentar la retención: crear monopolios o casi monopolios, desarrollar productos diferenciados, aumentar los costes de cambio, crear marcas fuertes, aumentar la satisfacción de los clientes y, finalmente, implementar programas de anticancelación. Por supuesto, estas seis estrategias no son excluyentes.

### Monopolios y casi monopolios

Si quiere minimizar la pérdida de clientes, la mejor estrategia es, sin duda, ser un monopolista. Por desgracia para algunas empresas, y afortunadamente para los consumidores, cada vez quedan menos monopolios legales. Sin embargo, muchas empresas han conseguido cuotas de mercado tan fuertes que convierten sus mercados en casi monopolios. Hay muchas estrategias para conseguir ser el proveedor dominante, y una muy interesante es la del empaquetamiento de precios. Un ejemplo es el de Microsoft con su paquete informático Office. Ninguno de

los programas que integran Office fue el pionero en su segmento de mercado, y todos, excepto Word, tenían una calidad percibida inferior a la de sus competidores. Sin embargo, gracias al empaquetamiento de la oferta, cada programa que integra Office (Word, Excel, PowerPoint, Access) es ahora líder de su respectivo mercado. Esto se produjo gracias a que el producto más fuerte del «paquete», que era Word, ayudaba al resto de productos que, si se vendiesen por separado, habrían tenido cuotas de mercado significativamente más bajas.

## ■ Productos diferenciados

Los productos crean mercados. Y dentro de un mismo mercado, productos de alta calidad y muy diferenciados, ayudan a crear más valor a su segmento objetivo. Las tarjetas de crédito en Estados Unidos son un ejemplo de una estrategia de diferenciación por parte de los principales jugadores en el mercado. Por ejemplo, American Express ofrece más de 25 tarjetas diferentes a sus clientes. Las tarjetas se diferencian en función del programa de puntos (compra, viajes, líneas aéreas, golf, hoteles, o simplemente, dinero), grupos de edad (tarjetas para senior o estudiantes), perfil de ahorro (tarjetas para los ahorradores), seguridad (tarjeta *blue* para los que compran en Internet), y finalmente, ofrece la tarjeta clásica, para los clientes que no quieren complicarse la vida. Si bien una tarjeta de crédito puede verse como un producto indiferenciado, un plástico que aporta un medio más de pago con una determinada tasa de crédito, añadir otros atributos de servicio a esta tarjeta mejora la calidad percibida por los clientes en comparación a otros productos en el mercado.

## ■ Costes de cambio

Los costes de cambio son mecanismos que hacen que un consumidor tienda a quedar retenido en una empresa a pesar de tener alternativas para cambiarse. Hay tres tipos de costes de cambio: costes de transacción (por ejemplo, cambio de banco principal), costes de aprendizaje (por ejemplo, cambio de Mac a PC Windows), y costes artificiales o contractuales (por ejemplo, Iberia Plus).

En el sector bancario, por ejemplo, la tasa de deserción de clientes es muy baja, debido, en parte, a que los clientes tienen una gran pereza en cambiar de banco principal. Esto ocurre principalmente en clientes de clase social media o media baja, ya que los ahorros derivados de un cambio de banco no son evidentes, y en muchos casos, les parece que el esfuerzo a realizar sobrepasa los posibles ahorros. Sin embargo, algunas empresas, como ING Direct, han lanzado agresivas campañas para destacar la mayor rentabilidad de sus cuentas y las menores comisiones, dos de las palancas que más inciden en el posicionamiento de un banco.



En otros sectores, los costes de aprendizaje juegan un papel más determinante. Por ejemplo, un usuario de un ordenador personal Apple tendrá que gastar un tiempo nada despreciable en aprender Windows si decide cambiarse. Igualmente, un usuario de Palm deberá aprender un nuevo entorno si migra a Pocket PC. Es importante recalcar que, si bien estos costes medidos en tiempo podrían, en algunos casos, no ser tan significativos, el consumidor puede exagerarlos en su mente, fruto en parte de la pereza, pero también de la inseguridad.

Finalmente, están los programas de fidelidad, en los que se recompensa la lealtad del cliente con puntos canjeables por regalos, viajes, noches de hotel, o simplemente, por dinero. Numerosas empresas han adoptado estos programas (aerolíneas, hoteles, restaurantes, casinos, supermercados). En este sentido, un cliente que lleve acumulados 6.000 puntos en su Iberia Plus será más reacio a cambiarse de aerolínea que otro que lleve acumulados solo 100 puntos, porque, a partir de cierta cantidad de puntos, no solo puede acceder a mejores regalos, sino también a una serie de servicios, como son la sala VIP o la facturación en el mostrador de *business*.

## Marcas fuertes

Si observásemos durante varias semanas las compras de un grupo de hogares en una determinada categoría, observaríamos cómo distintas familias tienen patrones muy distintos en cuanto a la elección de marcas. Quizás una familia compre yogur de la marca de la distribución en cada ocasión de compra, pero, al observar una promoción en Danone, decida cambiar. Otras, en cambio, siempre elegirán la marca líder, independientemente del diferencial de precio entre esta y otras marcas similares. Marcas fuertes hacen que existan más consumidores del segundo tipo y menos del primero.



¿Cómo gestionar entonces la repetición de la marca? De todas las marcas que existen en una categoría («set» universal), solamente unas pocas son conocidas por los consumidores. Hay multitud de marcas de helados, pero si preguntásemos a varios consumidores, estos conocerían solo unas pocas. La publicidad, y en especial, la publicidad masiva de productos de alta rotación, se encargan de que la marca entre en el «set» de conocimiento de los consumidores. El siguiente paso para que la marca sea elegida es entrar en el «set» de consideración. Por ejemplo, si su marca de helados (representada por el punto oscuro de la Figura 6) está en el establecimiento donde un cliente compra habitualmente, tiene un precio razonable y una buena calidad percibida, es posible que el cliente la considere. Sin embargo, hay muchas marcas que son consideradas, pero nunca son compradas (representado en el gráfico izquierdo). ¿Cuántas veces ha considerado comprar ciertas marcas de colonia en un *duty free* y, finalmente, no se ha decidido? Quizás una promoción de precio, un envase atractivo, pruebas en tienda o una buena campaña de relaciones públicas, pueden ayudar a que muchos clientes pasen de la consideración a la elección de una fragancia. Finalmente, la repetición, y por tanto, una mayor cuota de mercado, se consiguen cuando la marca se queda sola en el «set» de elección. Dimensionar los «sets» de marcas de distintos segmentos de consumidores y descubrir las palancas de cambio de un «set» a otro es crítico para mejorar la retención de clientes en entornos donde la marca es importante.

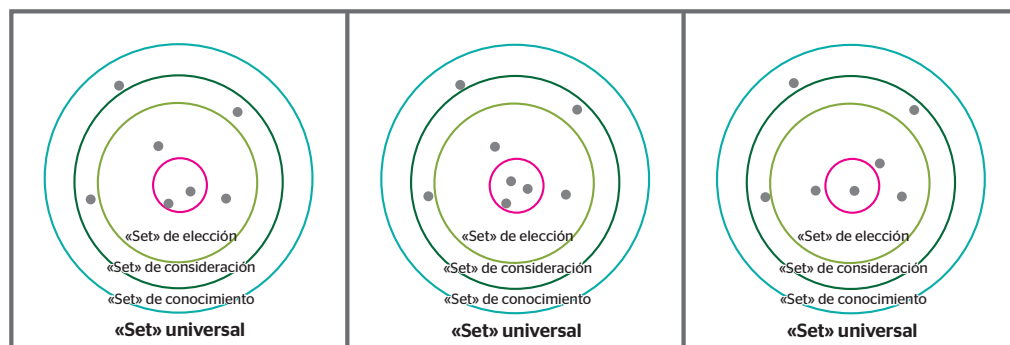


FIGURA 6  
LOS «SETS» DE MARCAS

## La satisfacción

La necesidad de satisfacer a los clientes es indiscutible. Las empresas han hecho tantas mejoras en los últimos diez años en este campo, que el nivel de exigencia de los clientes también ha aumentado. De hecho, no es raro observar muchas industrias, como la de la telefonía móvil en Estados Unidos, en las que la satisfacción de los clientes mejora, pero la retención empeora. Muchos directivos se quejan de que sus métricas de satisfacción no dicen mucho, porque no saben cómo interpretar, por ejemplo, un aumento de cinco puntos porcentuales en su índice de satisfacción.

La relación entre satisfacción y retención no es clara y requiere un análisis detallado en cada empresa. En muchos casos, la relación puede ser como la que se muestra en la Figura 7. Cuando la empresa está en niveles de satisfacción de clientes muy bajos, un aumento del índice de satisfacción puede mejorar sustancialmente la retención. Sin embargo, una vez llegado a un cierto nivel de satisfacción, es posible que mejoras adicionales no acarreen grandes aumentos de la retención. Solo una satisfacción realmente alta, que sorprenda a los clientes, mejoraría la retención significativamente. Por ello, algunas empresas reportan otras métricas de satisfacción más significativas, como puede ser el porcentaje de clientes con el máximo nivel de satisfacción.

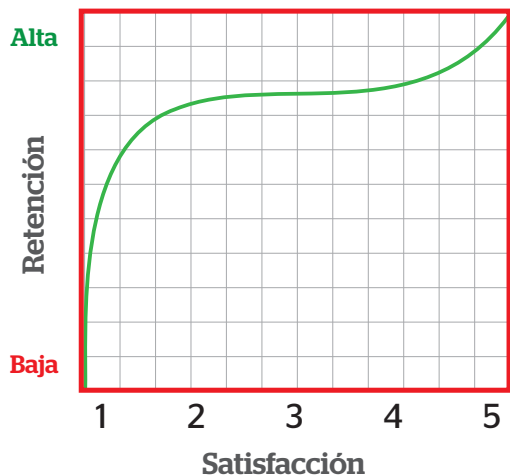


FIGURA 7  
RELACIÓN ENTRE SATISFACCIÓN Y RETENCIÓN

## Adelantarse a la deserción con programas anticancelación

Puesto que, en la vida real, muchos clientes se irán, algunas empresas han desarrollado programas de anticancelación más o menos sofisticados. Estos programas pueden dividirse en dos grandes grupos: reactivos y proactivos.

Los programas reactivos son protocolos internos de reacción ante la llamada de un cliente para cancelar su contrato con la empresa. Obviamente, estos programas solo pueden emplearse en entornos de relación en los que se sabe en cada momento si el cliente está «vivo» o no (por ejemplo, bancos, suscripciones a revistas, telefonía). Por ejemplo, un cliente que llama para cancelar su móvil será transferido a un centro de llamadas en el cual se identificará el valor de dicho cliente y, en base a su valor, se le ofrecerá una cosa u otra. Un cliente de alto valor será persuadido con un terminal caro, o con una oferta de precios, mientras que, a un cliente de menor valor, es probable que no se le ofrezca nada. En esta fase, las empresas suelen también recabar información de por qué el cliente quiere darse de baja, de

manera que puedan utilizar esta información para mejorar su oferta de producto y servicio de cara a reducir aún más futuras pérdidas de clientes.

Los programas proactivos tratan de identificar a los posibles desertores antes de que se produzca la deserción. Los programas más sencillos, y no por ello menos eficaces, son los basados en eventos. Imaginen un cliente que gradualmente deja de usar un producto (por ejemplo, una tarjeta de crédito). Resulta evidente que este cliente es más vulnerable que un cliente muy activo. Del mismo modo, un cliente que llama para hacer una queja de cierto nivel de gravedad, es más probable que se vaya que otro cliente que hace años que no llama. En los dos ejemplos anteriores, hemos expuesto dos eventos: una brusca bajada del nivel de negocio con un cliente que fue muy activo, y una queja codificada como muy grave. Obviamente, se pueden definir muchos eventos, ya que algunos son más determinantes que otros. La ventaja de los eventos es que pueden ayudar a mejorar la calidad de servicio mucho antes incluso de que el cliente decida marcharse y, por tanto, no solo reducir la deserción, sino también aumentar el negocio con los clientes. Una simple *query* puede explorar cada noche la base de datos de la empresa para sacar listas de clientes a los que se les debe aplicar cierta acción. Un ejemplo es el de Iberia Plus, que, al detectar retrasos significativos, envía un correo electrónico a sus usuarios comunicándoles un abono de cierta cantidad de puntos en su cuenta.



Otros programas proactivos se basan en modelos predictivos, que clasifican los clientes de mayor a menor probabilidad de seguir «vivos» (como por ejemplo, el análisis RFM<sup>5</sup>), o que llegan incluso a predecir la probabilidad de que un determinado cliente se vaya. Existen diversos modelos de predicción de abandono, pero los más usados son la regresión logística, los árboles de decisión y las redes neuronales. El problema de estos modelos es que son muy difíciles de implementar satisfactoriamente en la práctica, porque, a menudo, se acaba haciendo ofertas a clientes que no tenían pensado marcharse y, los que pensaban irse, se van igualmente. Esto dependerá del poder predictivo del modelo, pero también de la elasticidad de los clientes a posibles ofertas de retención. Por ello, es preciso conocer primero por qué se van los clientes, qué ofertas son suficientemente tentadoras para que se queden, y cuál es el mejor canal de comunicación para lanzar la oferta. Investigaciones cualitativas y cuantitativas de mercado pueden ayudar a diseñar un mejor programa de retención.

## Crecimiento de clientes

Un cliente retenido y satisfecho será un cliente que gaste cada vez más con nosotros. Por tanto, muchas de las estrategias descritas arriba nos servirán para que los clientes crezcan de manera natural. Sin embargo, resulta evidente que las empresas pueden aplicar numerosas estrategias para aumentar el volumen de negocio con sus clientes actuales.

Hay tres maneras de aumentar dicho volumen. La primera es la venta cruzada o *cross-selling*. Por ejemplo, un cliente de una compañía de seguros que tiene un seguro de vida, y decide comprar un seguro de hogar. Una empresa de seguros que diseñó un programa para ofertar proactivamente seis productos distintos a un segmento concreto de

5. RFM, DEL INGLÉS *REGENCY, FREQUENCY AND MONETARY VALUE*. BÁSICAMENTE, CONSISTE EN ORDENAR A CADA CLIENTE DE MAYOR A MENOR «RECENCIA» (TIEMPO DESDE QUE COMPRÓ POR ÚLTIMA VEZ), FRECUENCIA (NÚMERO DE VECES QUE SOLÍA COMPRAR EN UN PERÍODO DE TIEMPO) Y VALOR MONETARIO (IMPORTE MEDIO DE SU COMPRA). CONSUMIDORES QUE HACE MUCHO QUE COMPRARON POR ÚLTIMA VEZ, QUE SOLÍAN COMPRAR MUY FRECUENTEMENTE Y QUE ERAN DE TICKET MEDIO ALTO, SON CLIENTES PRIORITARIOS DE CARA A TRATAR DE RECUPERARLOS.



clientes durante un período de doce meses, vio aumentar el valor del cliente medio de este grupo en un 40 %.<sup>6</sup> La segunda es la de *up-selling*. Por ejemplo, un cliente de un programa de software que decide hacer un *upgrade* a una versión más cara del mismo programa, pero con más funcionalidad. Finalmente, un cliente que compra más del mismo producto. Volviendo al ejemplo de la compañía de seguros, un cliente de una póliza de vida podría decidir aumentar el capital asegurado y, por tanto, aumentaría su prima.

Las preguntas de cara a desarrollar un programa proactivo de crecimiento de clientes son: ¿Qué productos ofrezco y a quién? ¿Cuántos productos ofrezco y en qué intervalo de tiempo? ¿Cómo los ofrezco? ¿Cuánto potencial tiene el cliente?



**¿Qué productos ofrezco y a quién?** De cara a realizar un programa de crecimiento de clientes, lo primero es decidir con qué productos o servicios se va acrecer al cliente. Para ello, es importante tener una adecuada segmentación de los clientes y una estimación de su recorrido o valor potencial. En este sentido, es muy útil segmentar a los clientes en base a los productos que actualmente utilizan, y también en base a los que podrían utilizar. Por ejemplo, cierto segmento de hogares puede estar especialmente interesado en tener una oferta conjunta de telefonía fija, móvil, Internet y entretenimiento, mientras que otro segmento podría estar más interesado en un paquete de movilidad (móvil + Internet *wireless*).

**¿Cuántos productos ofrezco y en qué intervalo de tiempo?** Para una empresa multiproducto, esta cuestión es especialmente importante. Aunque el catálogo de productos esté disponible para el cliente, una oferta proactiva de ciertos productos aumentará el valor de dicho cliente. El dilema es el siguiente. Si se ofrecen muy pocos productos, se pierden ventas potenciales. Si se ofrecen demasiados, el cliente puede percibir demasiada presión comercial, y esto puede dañar la relación. Puesto que no existe un número ideal, nuestra recomendación es empezar con un número pequeño de productos que se ajusten muy bien a las necesidades del segmento objetivo. Después, estudiar la rentabilidad de las acciones y el impacto en las métricas de satisfacción de clientes.

**¿Cómo los ofrezco?** El éxito de estas acciones no depende solamente de la idoneidad del producto para un cierto segmento, sino también del canal utilizado para comunicarse con el cliente. Distintos clientes responden de manera muy diferente al telemarketing, el correo directo, la visita de un comercial o a un correo electrónico. En este sentido, la experimentación de distintas campañas con distintos productos y canales es crítica de cara a optimizar la oferta.

**¿Cuánto potencial tiene el cliente?** La vocación de la empresa debe ser la de convertirse en el proveedor dominante en aquellas categorías de producto en las que compite. Por tanto, es importante determinar la cuota de bolsillo, o *share-of-wallet*, que tenemos con el cliente. Para ello, es necesario estimar el potencial de cada cliente o segmento de clientes. Segmentar los clientes en base a su valor actual y a su valor potencial puede hacernos detectar interesantes bolsas de clientes con los que es prioritario crecer. Ahondar en las necesidades de estos clientes nos permitirá desarrollar estrategias con mayores posibilidades de éxito.

---

6. JACKSON (1989).

## Conclusiones

En este capítulo, hemos introducido dos importantes métricas: la del valor del cliente y la del *Customer Equity*. Gestionar el valor de la base de clientes de una empresa significa gestionar el valor de la empresa en el largo plazo. Adquisición, retención y crecimiento de clientes son las grandes palancas por las cuales una empresa debe crear valor para sus accionistas. Hemos apuntado algunas de las preguntas fundamentales para gestionar estas palancas, que deben ser monitorizadas con una cierta periodicidad para asegurar el éxito de una estrategia comercial a largo plazo.

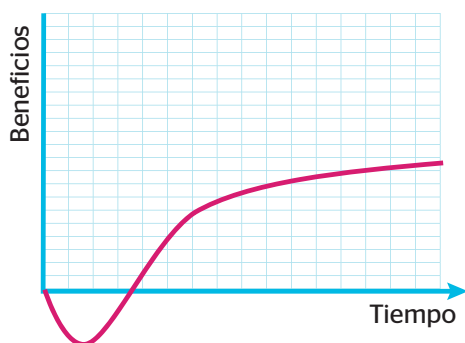


## Apéndice 1

### Patrones de beneficios del cliente en el tiempo

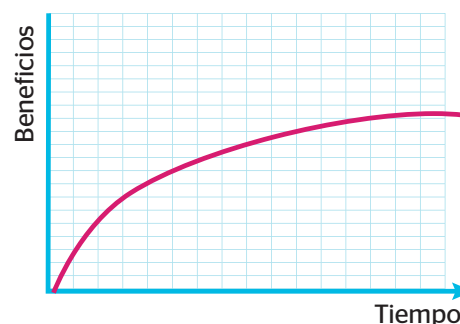
#### Cientes con crecimiento

Patrón habitual



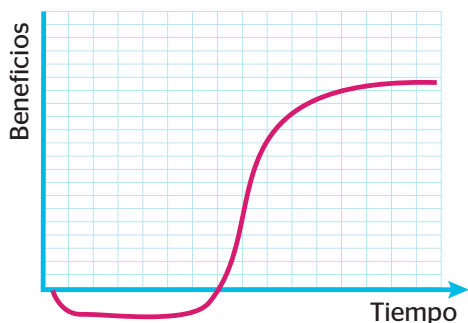
Es el patrón más habitual mientras el cliente sigue «vivo». Hay un coste y un tiempo de captación moderado, y los beneficios anuales van aumentando con el tiempo debido a que algunos clientes leales compran más, son menos sensibles al precio, más baratos de servir y traen clientes por medio del boca a oreja.

Sin coste de adquisición



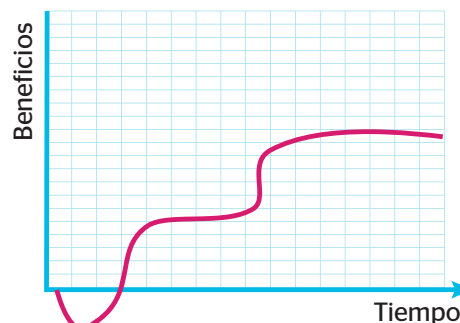
Cuando el cliente es captado por medio del boca a oreja o por relaciones públicas gratuitas (por ejemplo, películas de cine exitosas pero con bajos presupuestos de marketing).

Alto tiempo de adquisición



A menudo, en relaciones *business to business* es costoso y caro captar a los clientes, pero, una vez adquiridos, son muy rentables y fieles, dados los altos costes de cambio (por ejemplo, venta de maquinaria industrial).

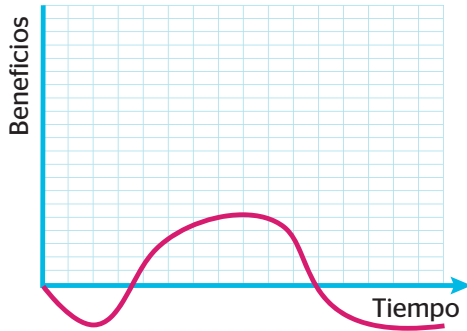
Aumentando la cuota de bolsillo



Algunos clientes dividen sus compras entre varios proveedores (por ejemplo, en aprovisionamiento con frecuentes retrasos de servicio), y van dando mayor cuota al mejor proveedor.

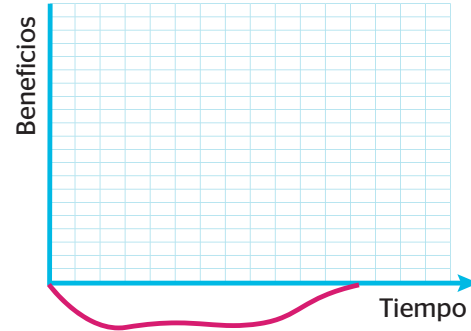
## Cientes abandonistas

### Migradores «hacia abajo»



Cliente que reduce significativamente su gasto, que deja de gastar, mientras la empresa sigue gastando lo mismo en servicios (por ejemplo, algunos clientes de empresas de catálogos).

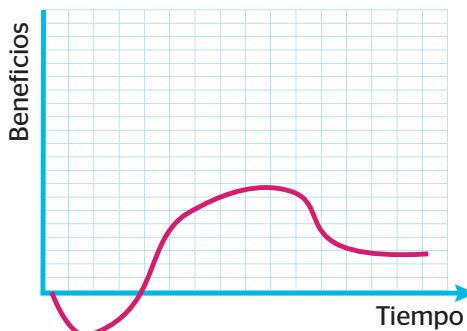
### Abandonista repentino



Prospecto que no es captado finalmente. Este patrón ocurre a menudo en relaciones *business to business* que requieren muchas visitas de la fuerza de venta y una oferta muy personalizada.

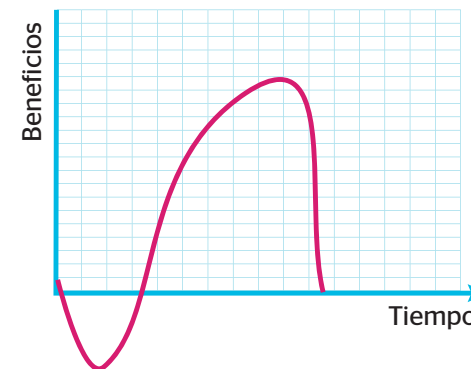
## Cientes no rentables

### Leales no rentables



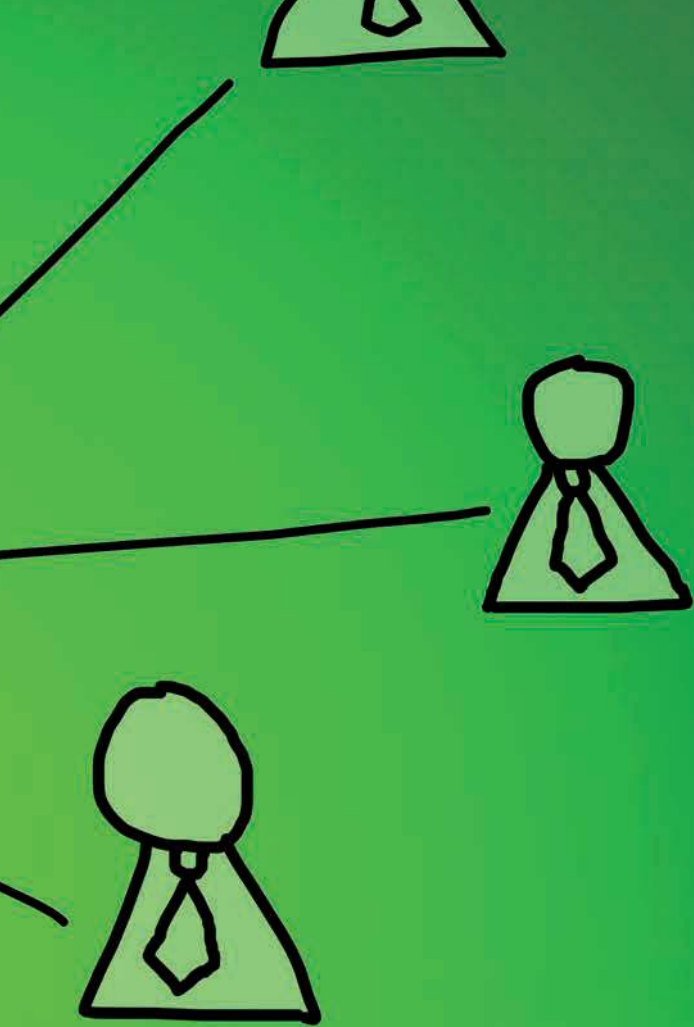
Cambio de ciclo de vida del cliente, pérdida de cuota de bolsillo (por ejemplo, un cliente de tarjetas de crédito de un banco que empieza a usar la tarjeta de un detallista de alimentación para ciertas compras).

### Prospectos no captados



Un mal servicio o una reclamación no resuelta, un nuevo entrante en el mercado. En estos casos, resulta muy difícil predecir el abandono con modelos predictivos.





# **Generación de tráfico y captación de clientes en Internet**





WEB  
MARKETING



Shift





# Estrategia y generación de tráfico en la web

Luis Ferrándiz  
Julián Villanueva  
Rosa Fernández-Velilla

fresco • ambiental • armonía •  
salud • curación • inexperiencia  
• crujiente • dinero • carácter  
renovación • tranquilidad • fres-  
co • ambiental • armonía • sa-  
lud • curación • inexperiencia

# Estrategia y generación de tráfico en la web

## Introducción

El proceso de decisión de compra de los clientes ha cambiado: Internet lo ha enriquecido considerablemente.

Hasta hace unos años, el proceso de compra de una persona o empresa que quisiera adquirir un producto o servicio se realizaba mediante una toma de decisión más limitada, pues la oportunidad de recabar información se ligaba a los conocidos como medios masivos (televisión, radio, prensa...), o a la recomendación de algún allegado o conocido.

Hoy en día, la posibilidad de nuestros potenciales clientes de acudir a Internet como fuente de información nos obliga a estar más pendientes de este entorno: debemos conocerlo, entenderlo y buscar fórmulas que nos permitan acelerar el proceso de decisión de compra. Por todo ello, Internet se ha convertido en un medio de vital importancia.

Nuestro objetivo con este capítulo es realizar una introducción al mundo *online*, y a las estrategias y tácticas que pueden ayudarnos a generar mayor visibilidad de nuestros productos o servicios y a conseguir un contacto más cercano con nuestros clientes.

A la hora de adentrarnos en el mundo digital, lo primero que debemos hacer es entender cómo Internet puede potenciar nuestro negocio, y cómo fijar un plan de marketing que lo soporte.

En cuanto a su estructura, un plan de marketing digital es similar a uno tradicional. Sin embargo, en cuanto a contenido, es necesario conocer las especificidades del mundo digital. Este y otros temas los abordaremos un poco más adelante.

## Plan de marketing digital

Dependiendo del tipo o del tamaño de la empresa de que estemos hablando, nuestro plan de marketing será más o menos detallado. Pero, tanto si vamos a plasmar las principales líneas de nuestro plan en dos folios, como si vamos a escribir una disertación de doscientos, conviene abordar siempre los siguientes puntos:

- Análisis de la situación actual: análisis DAFO
- Objetivos de marketing
- Estrategia
- Plan de acción
- Plan de viabilidad
- Medición y control

Para ejemplificar mejor cómo elaborar un plan de marketing digital, vamos a apoyarnos en un caso sencillo. Se trata de una empresa española, fabricante y distribuidora de bolsos y complementos de lujo, con más de 40 tiendas en todo el mundo, además de distribuidores multimarca. Es una compañía bastante conocida, que compite a nivel internacional. Durante los últimos años, ha sido bastante reticente a posicionarse activamente en Internet, y solo cuenta con una web corporativa. El argumento que esgrimía era que «el lujo es una experiencia única, y dicha experiencia es imposible de replicar en Internet». Sin embargo, la realidad no le ha dado la razón: el mercado de lujo en Internet ha crecido exponencialmente en los últimos años, y esta realidad le ha hecho cambiar de opinión y plantearse un posicionamiento más sólido en Internet.

La primera tarea será la de realizar un «análisis interno y externo de la situación» actual para identificar cuáles son sus fortalezas y debilidades, y cuáles sus amenazas y oportunidades (análisis DAFO<sup>1</sup>). Para ello, deberá analizar varios aspectos:

- Factores externos como: contexto económico, cuál es el tamaño de su mercado, cuáles son las preferencias de sus consumidores, qué está haciendo la competencia, cómo puede afectar a su relación con la distribución, etc.
- Factores internos como: adecuación de su producto para la venta *online*, recursos internos disponibles (humanos y técnicos), fortaleza de la marca, etc.

Simplificando, el análisis DAFO podría resumirse de la siguiente manera:



#### CUADRO 1

En segundo lugar, debemos identificar (o fijar) los «objetivos del plan de marketing digital». Es evidente que, en general, el objetivo final será vender más y de manera más rentable, pero siempre existen otros objetivos secundarios, más específicos y medibles, que nos permitirán alcanzar nuestra meta final. En nuestro ejemplo, el objetivo principal será: «Incrementar la facturación en un 5 % respecto del año anterior al convertirnos en el referente digital de *e-commerce* de nuestro sector en España y Portugal».

1. ANÁLISIS DAFO: EL ANÁLISIS DAFO, TAMBIÉN CONOCIDO EN INGLÉS COMO *SWOT ANALYSIS*, ES UNA METODOLOGÍA DE ESTUDIO DE LAS CARACTERÍSTICAS INTERNAS DE UNA COMPAÑÍA Y DE SU SITUACIÓN EN EL MERCADO. LA SITUACIÓN INTERNA SE COMPONE DE DOS FACTORES CONTROLABLES: FORTALEZAS Y DEBILIDADES, MIENTRAS QUE LA SITUACIÓN EXTERNA SE COMPONE DE OTROS MENOS CONTROLABLES: OPORTUNIDADES Y AMENAZAS. ES LA HERRAMIENTA ESTRATÉGICA POR EXCELENCIA MÁS UTILIZADA PARA CONOCER LA SITUACIÓN REAL EN QUE SE ENCUENTRA UNA ORGANIZACIÓN.

Nuestros objetivos secundarios:

- Conseguir atraer a clientes nuevos en mercados en los que actualmente no tenemos distribución.
- Lanzar el *outlet online* para minimizar stock de fuera de temporada y mejorar los flujos de caja de la compañía.

En este sentido, para lograr dichos objetivos, debemos establecer **estrategias** concretas relacionadas con las cuatro Pes<sup>2</sup> –producto, precio, *placement* (o canales de distribución) y publicidad–:

- **Producto.** ¿Qué producto o servicio vamos a ofrecer? ¿Es el mismo que en nuestro negocio tradicional? ¿Ofrecemos algo exclusivo?, etc.
- **Precio.** ¿Vendemos más barato? ¿Fijamos alguna promoción si nos conocen a través de la web? ¿Cuál es nuestra política de rebajas?, etc.
- **Placement.** ¿Cómo vamos a utilizar la web? ¿Será nuestro único canal de ventas o contacto con nuestros potenciales clientes? ¿Como será nuestra web: corporativa, transaccional, etc.?, etc.
- **Publicidad.** ¿Qué técnicas debemos usar para obtener tráfico cualificado? ¿Qué canales de los disponibles utilizaremos para realizar *branding*? ¿En cuáles pondremos el mayor foco?, etc.

Las estrategias digitales deberán detallarse posteriormente en un «plan de acción» (o plan de implantación), que nos guíe en toda la puesta en marcha. Será necesario establecer para cada una de las estrategias: tareas concretas, fechas, responsables y rango.

En nuestro ejemplo, mostraremos parte del detalle del plan de implantación para la estrategia relacionada con una de las cuatro Pes.

Estrategia	Plan de acción				
	Tareas	Subtareas	Responsable	Fecha	Rango
<b>4. Publicidad:</b> Generar tráfico cualificado a la web a través de todos los canales donde está presente nuestro público objetivo.	4.1.- Establecer una sólida estrategia SEM <sup>3</sup> de marca y producto.	4.1. A.- Identificar tipo de campañas SEM.	SEM mánager.	10-9-10	Realizado.
		4.1. B.- Repartir presupuesto inicial por campaña.	SEM mánager.	10-9-10	Realizado.
		4.1. C.- Identificar palabras clave por campaña.	SEM mánager.	17-9-10	En proceso.
		4.1. D.- Elaborar anuncios optimizados para SEM.	SEM mánager.	17-9-10	En proceso.
		4.1. E.- Otros.	Otros.	Otros.	Otros.
	4.2.- Aprovechar el amplio conocimiento de marca para potenciar nuestra presencia en redes sociales.	4.2. A.- Identificar objetivos de presencia en redes sociales.	Marketing mánager.	3-9-10	Realizado.
		4.2. B.- Elaborar informe sobre motivaciones de público objetivo para definir línea de conversión con nuestros usuarios.	Community mánager.	17-9-10	En proceso.
		4.2. C.- Identificar redes sociales prioritarias y secundarias.	Community mánager.	17-9-10	Sin empezar.
		4.2. D.- Otros.	Otros.	Otros.	Otros.
	4.3.- Otros.	4.3. A.- Otros.	Otros.	Otros.	Otros.

CUADRO 2

2. LA TEORÍA DE LAS CUATRO PES FUE ENUNCIADA POR EUGENE JEROME MCCARTHY EN 1960. DICHA TEORÍA ES UNA DE LAS BASES DEL MARKETING TRADICIONAL. SIN EMBARGO, PHILIP KOTLER (CONOCIDO COMO EL PADRE DEL MARKETING MODERNO) INVESTIGÓ SOBRE LA CONVENIENCIA DE CAMBIAR LAS CUATRO PES DE LA EMPRESA POR LAS CUATRO CES DEL CLIENTE. ¿EN QUÉ SE TRADUCE ESTE CAMBIO? DE ENFOQUE PRODUCTO PASAMOS A ENFOQUE CLIENTE (MÁS EN CONCRETO, AL VALOR QUE LE DAMOS AL CLIENTE). POR OTRO LADO, NO NOS ENFOCAMOS EN UN PRECIO DE VENTA, SINO EN CUÁL ES EL COSTE DE ADQUISICIÓN PARA EL CLIENTE. LA DISTRIBUCIÓN SE CONVIERTE EN COMODIDAD DE ACCESO/CONVENIENCIA DEL SERVICIO. POR ÚLTIMO, DE PROMOCIÓN PASAMOS A COMUNIDAD; UNA RELACIÓN DIRECTA Y DE CONFIANZA CON EL CLIENTE QUE NOS LLEVARÁ A FORTALECER EL NEXO AFECTIVO CON ÉL Y, POR TANTO, A LA GENERACIÓN DE RELACIONES COMERCIALES A LARGO PLAZO. SEGÚN PALABRAS DE PHILIP KOTLER: «EL CLIENTE DESEA VALOR, COSTES TOTALES BAJOS, COMUNICACIÓN MÁS HONRADA Y MAYOR COMODIDAD». AMBAS TEORÍAS SON VÁLIDAS. PODRÍAMOS APLICAR CUALQUIERA DE ELLAS. EN ESTE CAPÍTULO, HEMOS DECIDIDO APLICAR LA TEORÍA DE LAS CUATRO PES, PUESTO QUE SIGUE SIENDO UN MARCO ORGANIZATIVO ÚTIL PARA LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA.

3. SEM SE REFIERE A *SEARCH ENGINE MARKETING*, CUYA DEFINICIÓN EXPLICAREMOS MÁS ADELANTE EN ESTE CAPÍTULO.

A la par que definimos el plan de implantación, es importante que desarrollemos «un plan de viabilidad», que aporte luz sobre la rentabilidad de nuestra estrategia digital: por dónde llegan los ingresos y por dónde se van los gastos, así como las inversiones a realizar.

Por último, de nada serviría todo lo anterior sin una correcta «medición» de nuestro plan de acción. Para cada uno de los objetivos, estableceremos indicadores que nos den luz sobre si estamos o no consiguiendo los objetivos fijados (KPI-Key Performance Indicators):

Objetivos	Indicador	Medida objetivo
Objetivo primario: Incrementar la facturación en un 5 % respecto al año anterior al convertirnos en el referente de <i>e-commerce</i> de nuestro sector en España y Portugal.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Facturación</li> <li>• N.º de pedidos</li> <li>• Pedido medio</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 450.000 euros</li> <li>• 1.500 pedidos</li> <li>• 300 euros</li> </ul>
Objetivo secundario: Conseguir clientes nuevos en mercados en los que actualmente no tenemos distribución.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• N.º de nuevos clientes de nuevos mercados</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 5.000 clientes</li> </ul>
Objetivo secundario: Lanzar el <i>outlet online</i> para minimizar stock de fuera de temporada.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Facturación por <i>outlet</i></li> <li>• N.º de productos vendidos</li> <li>• <i>Stock</i> sobrante final de temporada</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 150.000 euros</li> <li>• 800 productos</li> <li>• 1 %</li> </ul>

### CUADRO 3

Aparte de los indicadores directamente relacionados con los objetivos de negocio, es interesante medir otros más relacionados con la web, que nos ayudarán a optimizar nuestra estrategia digital, y así alcanzar nuestros objetivos. Por ejemplo:

- ¿Desde qué canales nos llegan más visitas?
- ¿Qué página es la más interesante y la más visitada?
- ¿Qué porcentaje de personas acaban comprando sobre el total de visitas al catálogo?
- ¿Desde qué página de nuestra web se marchan nuestras visitas?

En este sentido, uno de los aspectos disruptivos del mundo digital es que casi todo se puede medir. Esto es una ventaja enorme, puesto que, si utilizamos las herramientas adecuadas (y un poco de sentido común), podremos ir optimizando nuestra estrategia poco a poco hasta maximizar nuestros resultados.

Una vez explicadas las bases de un plan de marketing digital, vamos a centrarnos en las diferentes maneras de generar tráfico a nuestra web que podemos utilizar, es decir, en la «Publicidad». El resto de aspectos se profundizarán en otros capítulos sucesivos.

## Canales de generación de tráfico a una web

El tráfico generado a una web proviene principalmente de canales digitales (por ejemplo: anuncios *online*, SEM, etc.), y, en menor medida, de canales tradicionales (televisión, radio, etc.), que, sin embargo, pueden jugar un papel muy relevante a la hora de complementar y potenciar el resultado obtenido por los medios digitales.

En los canales digitales, algunos tienen como objetivo la obtención directa de resultados y responden a una necesidad previa. Por ejemplo, Enrique quiere dar una sorpresa a su novia Lucía, y quiere ir a cenar a un restaurante indio especial de Madrid. Para ello, realiza una búsqueda en Google con las palabras «restaurante indio Madrid». Los restaurantes con presencia en Internet y que hayan puesto en marcha de forma acertada técnicas de posicionamiento en buscadores, saldrán en las primeras posiciones del buscador y tendrán grandes posibilidades de que Enrique los encuentre y



realice la reserva de una mesa en la propia web o a través de una llamada, mientras que los que aparecen en la tercera página posiblemente no llegarán a ser vistos nunca por Enrique.

Otros canales, sin embargo, persiguen la generación de marca. Siguiendo el mismo ejemplo anterior, nos encontraríamos con nuestro amigo Enrique, a quien le apasiona el deporte, accediendo a nuestra web de productos de ciclismo a través de otras webs más generalistas como marca.com, donde ha podido ver y hacer clic en uno de los anuncios (*banners*<sup>4</sup> u otros formatos digitales) que hemos insertado en marca.com. Esta acción de Enrique no tiene por qué responder a una necesidad previa de compra, aunque la visita de nuestro amigo pudiese acabar en la compra de una nueva bicicleta. Incluso en el caso de que Enrique no haga clic en el anuncio, es posible que se haya fijado en este. Por tanto, algunos anuncios pueden aumentar el reconocimiento de nuestra marca.

Evidentemente, las posibilidades de conversión de la visita en venta, en ambos casos son diferentes. Probablemente, el tráfico que llegue desde el buscador convertirá más fácilmente a compra que el tráfico que llegue desde marca.com, puesto que, en este caso, el objetivo de Enrique puede ser simplemente curiosear sin más, sin ninguna intención de compra. Sin embargo, ambas situaciones pueden ser necesarias, dependiendo del objetivo concreto que tengamos, del momento del tiempo en que nos encontremos, o bien del tamaño de nuestro negocio.

Vamos a revisar los canales más relevantes de generación de tráfico a una web:

**SEO:** Siglas que corresponden en inglés a *Search Engine Optimization*. Ante una búsqueda realizada por un usuario en un buscador (Google, Yahoo!, Bing...), sabemos que este devuelve un listado de resultados. Las técnicas SEO pueden ayudarnos a posicionar nuestra web en las primeras posiciones. Se clasifican según:

1. *Insite SEO:* Técnicas de optimización interna de la web que aplican sobre el propio *site*. Por ejemplo: contar con un mapa del *site* que permita a los buscadores rastrear e identificar adecuadamente toda la información que contiene una determinada página web.
2. *Offsite SEO:* Técnicas de optimización externas que aplican sobre la web, pero desde fuera de la misma. Por ejemplo: contar con enlaces cualificados desde otras páginas webs que ayuden a dar más visibilidad a nuestros contenidos, productos o servicios.

El tráfico recibido a través de técnicas SEO se conoce como orgánico o natural, y no implica ningún pago a los buscadores, a diferencia del SEM, como veremos a continuación. Este tráfico, además de ser gratuito, es extremadamente cualificado, pues el usuario tiene un interés manifiesto, que ha expresado a través de la búsqueda que ha realizado.

**SEM:** Siglas que corresponden en inglés a *Search Engine Marketing*. La mayor parte de los buscadores incluyen en sus resultados enlaces patrocinados. Se trata de anuncios, generalmente de texto, que versan sobre el mismo tema que las búsquedas que el usuario realiza, y que el anunciante ha comprado anteriormente.



FIGURA 1

4. **BANNER:** Es un anuncio colocado en la parte superior, inferior o en los lados de una determinada página web. Cuando haces clic sobre él, enlaza con la web del anunciante que lo ha contratado. El formato clásico de *BANNER* es horizontal y mide 468x60 píxeles, aunque existen muchos otros formatos en función del soporte (el sitio web que los acoge). De hecho, comúnmente, el término *BANNER* se emplea para referirse a todo tipo de formato publicitario *online* aunque existen piezas de muy diferentes características.

El tráfico SEM, como el de SEO, es también cualificado, aunque de pago. Sin embargo, nos da una mayor flexibilidad al permitirnos decidir en qué búsquedas y con qué texto mostrar nuestros anuncios. El sistema de compra y aparición de dichos anuncios se tratará en detalle en el siguiente capítulo.

Es importante entender que SEO y SEM no son excluyentes, muy al contrario, se complementan. Mientras que el SEO abarca una serie de técnicas cuyos frutos se ven a medio-largo plazo, el SEM permite posicionarnos en el corto plazo y nos facilita una mayor flexibilidad, como ya hemos comentado.

Ante una búsqueda concreta, los resultados orgánicos o naturales aparecen en la parte central de la página, mientras que los de SEM aparecen en la parte superior y en la parte derecha de la página del buscador.

Veamos un ejemplo. Ante la búsqueda en Google de la *keyword* o palabra clave: «ropa de niño», nos encontramos con la siguiente página, donde podemos identificar los resultados de SEM y los resultados orgánicos:

**Resultados SEM**

ropa de niño

Aproximadamente 4 680 000 resultados (0,45 segundos) [Búsqueda avanzada](#)

**Ropa bebe -50%** Enlaces patrocinados  
[www.LaRedoute.es/Bebes](http://www.LaRedoute.es/Bebes) Viste a tu bebé en La Redoute con moda de calidad sin salir de casa

**Ropa De Niño**  
[www.larocavillage.com](http://www.larocavillage.com) Descuentos de hasta un 60% en **ropa para niños** en La Roca Village

**Ropa De Niño**  
[www.T-A-O.com/Rebajas](http://www.T-A-O.com/Rebajas) Terceras rebajas en Tape à l'oeil. 50%, 60% y hasta 80%. ¡Entra!

**Vertbaudet**  
Niño 2-12 años · Camisetas y camisas · Jerseys y cárdigans · Pantalones, pesqueros y vaqueros · Chaquetas y parkas · Calzado · Pijamas y **ropa interior** ...  
[www.vertbaudet.es/](http://www.vertbaudet.es/) - En caché - Similares

**Ropa de bebe - Tienda bebe | Primerdia**  
Tienda de ropa bebe, ropita hecha a mano, primera puesta, **ropa niño, ropa niña, ropa invierno, ropa verano, bodys, peleles, pijamas**. Todo para tú bebe.  
[www.primerdia.es/](http://www.primerdia.es/) - En caché - Similares

**Kiabi.es, Ropa Mujer, Ropa Hombre, de Niños, de Bebé y Premamá ...**  
Kiabi.es, venta online de **ropa mujer, hombre, de niños, de bebé y premamá**. Kiabi : lencería, camiseta, pantalón, jersey, sudadera, camisa, pijama, **ropa** ...  
[www.kiabi.es/](http://www.kiabi.es/) - En caché - Similares

**Resultados de negocios locales que coinciden con ropa de niño cerca de Madrid** - Cambiar ubicación

 **A Lacoste**  
[www.lacoste.com](http://www.lacoste.com) - 914 312 965 - 3 opiniones

**B Primark**  
[www.primark.co.uk](http://www.primark.co.uk) - 917 473 808 - 9 opiniones

**Resultados naturales u orgánicos**

CUADRO 4

**Campañas de display o branding:** Se conoce como *display* a la publicidad *online* más tradicional, basada en la inserción de anuncios en páginas webs que actúan como soportes publicitarios, y que son relevantes para nuestra audiencia. Generalmente, el anunciante selecciona aquellas webs que considera que le pueden ayudar a cumplir sus objetivos de notoriedad, visibilidad, cobertura, etc., y negocia la inserción de publicidad en dicho soporte, bien de forma directa, bien a través de una central de medios o agencia de publicidad digital. El modelo de pago varía, desde modelos basados en CPM<sup>5</sup> («coste por mil») a modelos basados en CPA<sup>6</sup> («coste por adquisición»).

5. CPM: COSTE POR MIL IMPRESIONES, ES DECIR, EL COSTE QUE PAGA EL ANUNCIANTE POR CADA MIL IMPRESIONES QUE SE GENERAN EN LA PÁGINA WEB DEL SOPORTE. ENTENDEMOS COMO UNA IMPRESIÓN CADA VEZ QUE SE CARGA UNA PÁGINA EN LA WEB DEL SOPORTE Y SE VISUALIZAN LOS ANUNCIOS QUE CONTIENE POR PARTE DE CUALQUIER USUARIO.

6. CPA: COSTE POR ADQUISICIÓN, ES DECIR, EL COSTE QUE PAGA EL ANUNCIANTE POR CADA ADQUISICIÓN QUE REALIZA EL USUARIO, NORMALMENTE UNA COMPRA DE PRODUCTO O SERVICIO. GENERALMENTE, ESTE COSTE SERÁ MAYOR QUE EL CPM, PUESTO QUE NORMALMENTE SON NECESARIAS MUCHO MÁS DE MIL IMPRESIONES PARA GENERAR UNA COMPRA O VENTA. TODO DEPENDERÁ DE LA RATIO DE CONVERSIÓN DE IMPRESIÓN A VENTA DE CADA PÁGINA WEB.

Las campañas de *display* suelen ir ligadas a objetivos de generación de marca, más que a la obtención directa de resultados, aunque la combinación de una acertada estrategia de *display* con acciones de SEM puede potenciar de forma importante la efectividad de estas últimas.

**Marketing de afiliación:** Dentro del marketing de afiliación, lo más habitual es que el anunciante utilice las llamadas redes de afiliación. Se trata de una estrategia de marketing digital en la que un anunciante (con su marca o producto) distribuye publicidad *online* a través de varias webs (soportes o afiliados), que se agrupan alrededor de una plataforma que pertenece a una empresa, que ejerce como comisionista (red de afiliados), y actúa como intermediaria entre ellas y el anunciante. La plataforma facilita el encuentro entre anunciante y soportes, permitiendo a los primeros encontrar webs que contengan una audiencia afín a su público objetivo, y a los segundos, el acceso a campañas de publicidad a las que de otra forma no podrían llegar, debido generalmente a su pequeño tamaño.

Este canal, en términos generales, se utiliza como canal orientado a la obtención de resultados, y el anunciante suele querer negociar modelos de pago por CPC (coste por clic), CPL (coste por *lead*) o CPA, es decir, paga al afiliado una cantidad por visita, registro o compra que realizan los usuarios a través de la web afiliada. La red de afiliados, que es la que facilita la plataforma y realiza las labores comerciales, obtiene una comisión por cada pago que se realiza al afiliado.

Estas acciones se diferencian de las acciones de *display* y *branding* en los siguientes aspectos:

- En las redes de afiliación, la labor comercial la realiza un intermediario, que pone una plataforma tecnológica muy potente para la puesta en marcha de la acción y la medición posterior.
- Como hemos comentado, las acciones se negocian a CPA, CPL y, en algún caso (pocos), a CPC. Mientras, en las campañas de *display*, se negocia en la mayoría de los casos a CPM (aunque existen excepciones).

Aunque el marketing de afiliación más común es el uso de redes de afiliación mediante anuncios *banner*, existen otros tipos de marketing de afiliación. De hecho, cualquier acción comercial (no solamente anuncios) hecha en la web de un afiliado (no necesariamente a través de una red gestionada por un tercero) entraría en este concepto.

**SMM:** Siglas que corresponden en inglés a *Social Media Marketing*. Consiste en promover nuestro producto o servicio dándole visibilidad en medios sociales digitales como blogs, agregadores de vídeos (como Youtube), redes sociales (como Facebook, LinkedIn o Tuenti), *podcasts*<sup>7</sup>, etc.

Parte de esta estrategia consiste en promover nuestra *web* incluyendo en ella contenidos y herramientas que permitan «exportar» dicho contenido más allá de la propia web, y que sean los propios usuarios quienes «muevan» dicho contenido en Internet en función de lo interesante que les parezca. A esta actividad, se la conoce como SMO (*Social Media Optimization*), que viene a representar la optimización de nuestra web de cara a las redes sociales. Por ejemplo, cuando leemos un artículo en *nytimes.com*, y este nos permite compartirlo en Facebook.

Seguro que podemos recordar algún vídeo de Youtube que ha llegado al conocimiento de millones de usuarios sin necesidad de invertir un solo euro en su difusión. Por ejemplo, el divertido vídeo de «*David anestesiado saliendo del dentista*», que ha alcanzado, a nivel internacional, millones de visitas. La ventaja de esta estrategia es que, si contamos con una buena idea que conecte con los usuarios, podemos tener un enorme impacto positivo para nuestra marca. Sin embargo, conseguir un alto impacto en Youtube no es sencillo. El número de marcas que hoy pueden contar una campaña exitosa son la excepción en vez de la norma.

**e-PR:** Siglas que corresponden en inglés a *e-public relations*, o en español, a relaciones públicas digitales. Consiste en la promoción de nuestro producto o servicio a través de «influenciadores» digitales, conocidos como *influencers*, que tengan poder de prescripción en el ámbito de nuestro público objetivo. Su función principal consistiría en «convencer» a *bloggers*<sup>9</sup> o personalidades de prestigio para que escriban en sus webs las bondades de nuestra marca o producto, y que, de paso, enlacen nuestra web (lo que a su vez ayudará a nuestro posicionamiento en buscadores).

---

7. **PODCAST:** ARCHIVO DE AUDIO, NORMALMENTE GRATUITO, PARA DESCARGAR Y ESCUCHAR EN EL ORDENADOR O EN UN REPRODUCTOR MP3 (NORMALMENTE CHARLAS, TUTORIALES, MÚSICA, ETC.). WEBS COMO LA BBC O NEWSWEEK CUENTAN CON *PODCASTS* DISPONIBLES PARA DESCARGAR O PARA ESCUCHAR DIRECTAMENTE.

8. PARA ACCEDER A DICHO VÍDEO, ACCEDA A LA SIGUIENTE DIRECCIÓN: [HTTP://WWW.YOUTUBE.COM](http://www.youtube.com), Y BUSQUE DICHO TÍTULO EN EL BUSCADOR INTERNO.

9. **BLOGGER:** PERSONA QUE ESCRIBE UN BLOG. UN BLOG, O EN ESPAÑOL TAMBIÉN UNA BITÁCORA, ES UN SITIO WEB PERIÓDICAMENTE ACTUALIZADO, QUE RECOPILA CRONOLÓGICAMENTE TEXTOS O ARTÍCULOS DE UNO O VARIOS AUTORES, APARECIENDO PRIMERO EL MÁS RECIENTE. HAN TENIDO MUCHO ÉXITO EN LOS ÚLTIMOS AÑOS, Y AQUELLOS QUE OBTIENEN NOTORIEDAD SE HAN CONVERTIDO EN LOS VERDADEROS PRESCRIPTORES DEL SIGLO XXI.

**Email Marketing:** Se trata del envío de correos electrónicos (generalmente con mensajes comerciales) a un grupo determinado de personas o empresas con el objetivo de atraer nuevos clientes o fidelizar a los que ya tenemos. ¿A quién se envían los correos electrónicos? Normalmente, se parte de una base de datos interna generada por nosotros mismos, o bien se compra a una empresa externa que cuenta con perfiles que pueden resultar interesantes para nuestro negocio. Es imprescindible que las personas incluidas en dichas bases de datos hayan dado su aprobación para que se realicen dichos envíos, y cumplamos con las normas de la LOPD.

**Mobile Marketing:** Se refiere a la realización de campañas de marketing a través de dispositivos móviles. Abarca desde el envío de mensajes SMS a móviles hasta la aplicación de campañas SEM en los buscadores a través del móvil. Cabe destacar el conocido como marketing de proximidad. El marketing móvil, aún poco explotado por las empresas, promete ser un medio de alto crecimiento en el futuro, propiciado por la mejora del ancho de banda de Internet y por la creciente penetración de los *smartphones*. Podemos distinguir distintas herramientas:

- SMS. Por ejemplo: si paso a menos de 200 metros de una hamburguesería de Pozuelo de Alarcón, recibiría un SMS con la última promoción 2x1 de Chicken Burger. Dicho SMS incluiría un código promocional que redimiría en el establecimiento por esta promoción concreta.
- Mapas con listados de negocios. Por ejemplo: Google Maps es una de las principales herramientas utilizadas por los clientes para buscar negocios próximos, con lo cual es muy interesante estar presente en dicha aplicación.
- Aplicaciones con geolocalización, como Foursquare, que están teniendo un crecimiento importante, y están siendo utilizados por muchos negocios para distribuir ofertas.
- Aplicaciones con realidad aumentada, como Layar, en la que los clientes utilizan el móvil como una cámara en la que pueden ver los negocios (e información relacionada) que hay alrededor gracias a la superposición de una capa de realidad aumentada sobre la pantalla del móvil. Adicionalmente, pueden dejar opiniones sobre dichos negocios que pueden ser leídas por otros usuarios.
- Redes sociales con geolocalización, como Twitter, Facebook Places o Tooio.

Por último, no debemos olvidar que contamos con los «medios tradicionales» (televisión, radio, periódicos, revistas, vallas publicitarias, etc.), que pueden reforzar la efectividad de cualquier campaña que se realice a través de cualquiera de los anteriores canales digitales. Es necesario comprender que el mundo *online* y el *offline* no son excluyentes. Una buena estrategia de medios *offline* complementará siempre la estrategia de medios *online*, y viceversa.

Como conclusión, volver a incidir en que es fundamental entender y aprovechar el potencial que Internet puede aportar a nuestro negocio. Para ello, es necesario identificar qué objetivos concretos persigue nuestra estrategia digital, y acertar con los canales que nos ayuden a conseguirlos. Generalmente, utilizaremos una combinación de los mismos, que podrá ir variando en función de muchos factores, como el momento o el tamaño de la empresa.

Pero recordemos que la estrategia digital no se limita a una adecuada selección de canales de generación de tráfico, sino que es necesario abarcar el resto de aspectos relacionados con un plan de marketing digital. Esto, y mucho más, lo trataremos en sucesivos capítulos.



## Referencias

Dolan, Robert J. y Alvin J. Silk, «Marketing Planning and Organization», *Harvard Business Review*, 5 de marzo de 1993.

Grappone, Jennifer y Gradiva Couzin, *Search Engine Optimization: an hour a day*, Wiley Publishing, Inc., 2006.

Google, «Optimización para motores de búsquedas: Guía de Google para principiantes», (versión 1.1, 21 de noviembre de 2008).



[www.wikipedia.com](http://www.wikipedia.com)



[www.foursquare.com](http://www.foursquare.com)



[www.youtube.com](http://www.youtube.com)



[www.hellogoogle.com](http://www.hellogoogle.com)



Feedback  
Traffic  
Content  
Marketing  
Web  
Business  
Pages





# **S**earch Engine **Optimization** **(SEO)**

Luis Ferrándiz  
Julián Villanueva  
Rosa Fernández-Velilla

fresco • ambiental • armonía •  
salud • curación • inexperiencia  
• crujiente • dinero • carácter  
renovación • tranquilidad • fres  
co • ambiental • armonía • sa-  
lud • curación • inexperiencia

# Search Engine Optimization (SEO)

## Introducción

En el mundo digital, los «buscadores» (o *Search Engines*) son escaparates absolutamente necesarios para dar «visibilidad» a un negocio. Los principales buscadores en el mundo occidental son Google, Yahoo! y Bing, siendo el primero el líder indiscutible.

No tener una buena posición en los resultados de las búsquedas (o un buen *ranking*) equivale a perder oportunidades de venta o comunicación con potenciales clientes. Si nuestro negocio no aparece en los resultados de búsqueda, literalmente, no existimos. Los siguientes hechos sostienen la idea de la importancia de realizar el SEO de manera eficaz en las empresas:

- Actualmente, en general, más de un 65 % del «tráfico» que va a las páginas web proviene de buscadores.
- Los buscadores suelen atraer «tráfico cualificado», puesto que responden a una intención concreta que parte del usuario (por ejemplo, informarse, comprar, registrarse, etc.).
- Posicionarse entre las primeras posiciones de los buscadores, garantiza CTR (*Clickthrough Rate*: porcentaje de *clicks* sobre impresiones<sup>1</sup>) muy superiores, lo que implica «mayor número de visitas a nuestra web», y si está optimizada, mayor número de conversiones (o lo que es lo mismo, mayor consecución de objetivos). Según datos del propio Google<sup>2</sup>, las ratios de CTR en función del *ranking* en los resultados de búsquedas son los siguientes:
  - 1.ª posición: 42,13 %
  - 2.ª posición: 11,90 %
  - 3.ª posición: 8,50 %
  - 4.ª posición: 6,06 %
  - 5.ª posición: 4,92 %
  - 6.ª posición: 4,05 %
- En la segunda página, los porcentajes de CTR se reducen sustancialmente, llegando a porcentajes inferiores al 0,5 %.
- Además, posicionarse en las primeras posiciones brinda credibilidad y confianza a los usuarios sobre nuestra empresa.

1. ENTENDEMOS COMO UNA IMPRESIÓN CADA VEZ QUE SE CARGA UNA PÁGINA EN LA WEB DEL SOPORTE, Y SE VISUALIZAN LOS ANUNCIOS QUE CONTIENE POR PARTE DE CUALQUIER USUARIO.

2. DATOS DE ABRIL DE 2010.

- Conseguir muchos resultados «amigos» ayuda a que las webs que hablen mal de nosotros no salgan en la primera página de la búsqueda y, por tanto, controlaremos nuestra reputación *online*.
- Gran parte del negocio *offline* se gesta actualmente *online*. El ROPO<sup>3</sup> (*Research online Purchase Offline*) lo practican un alto porcentaje de los internautas en España; por tanto, aunque no nos interese el negocio *online* transaccional, seguro que nos conviene explorar y explotar todas las posibilidades que nos brinda Internet para apoyar a nuestro negocio tradicional.

Sin embargo, es necesario realizar un matiz. ¿Le gustaría ser n.º 1 en las búsquedas de Google si sabe que los visitantes que va a recibir no van a hacer lo que usted desearía que realizaran en su web (comprar, registrarse, etc.)? Evidentemente, la respuesta es no. No nos interesa ser n.º 1 y recibir tráfico de mala calidad, lo que nos interesa es ser n.º 1 y recibir tráfico que sabemos que se va a convertir en venta (o que va a interactuar con nosotros de la manera que deseamos). Esto se conoce como tráfico cualificado.

Es decir, queremos visitantes que nos ayuden a cumplir los objetivos de nuestro negocio tanto *online* como *offline*, como ya vimos en el capítulo «Estrategias de generación de tráfico».

Position	AOL 2006	Enquiro 2007	Chitika 2010	Optily 2010	Slingshot 2011	Chitika 2013	Catalyst 2013	Caphyon 2014
1	42.3	27.1	34.35	36.4	18.20	32.5	17.16	31.24
2	11.92	11.71	6.96	12.5	10.05	17.6	9.94	14.04
3	8.44	8.7	11.42	9.5	7.22	11.4	7.64	9.85
4	6.03	5.1	7.73	7.9	4.81	8.1	5.31	6.97
5	4.86	4.0	6.19	6.1	3.09	6.1	3.5	5.5
<b>1 to 5</b>	<b>73.55</b>	<b>56.6</b>	<b>76.65</b>	<b>72.4</b>	<b>43.37</b>	<b>75.7</b>	<b>43.55</b>	<b>67.6</b>
6	3.99	4.1	5.05	4.1	2.76	4.4	1.63	1.73 (6 to 10)
7	3.37	4.1	4.02	3.8	1.88	3.5	1.09	N/A
8	2.98	3.2	3.47	3.5	1.75	3.1	1.04	N/A
9	2.83	2.8	2.85	3.0	1.52	2.6	0.44	N/A
10	2.97	3.6	2.71	2.2	1.04	2.4	0.51	N/A
<b>Top 10</b>	<b>89.69</b>	<b>73</b>	<b>95</b>	<b>89</b>	<b>52</b>	<b>92</b>	<b>48</b>	<b>71.33</b>

Fuente: Internet<sup>4</sup>

## El funcionamiento de los buscadores

Para adentrarse en el mundo de los buscadores (Google, Yahoo!, Bing, etc.), y entender cómo lograr tráfico cualificado a nuestra web, es importante tener una visión clara sobre cómo funcionan, puesto que son éstos los que interpretan lo que los usuarios quieren, y sobre esta base, devuelven un resultado que entienden relevante.

El éxito de un buscador reside en la rapidez con la que muestra sus resultados, y en la relevancia de los mismos ante una petición (o *query*) realizada por un usuario.

3. SIGLAS QUE CORRESPONDEN EN INGLÉS A «BUSCA EN LA WEB Y COMPRA FUERA DE LA WEB». SE REFIERE A LA PRÁCTICA, MUY EXTENDIDA, DE UTILIZAR INTERNET COMO COMPLEMENTO PARA INFORMARSE EN DETALLE SOBRE LAS CARACTERÍSTICAS DEL PRODUCTO Y/O SERVICIO PREVIO A LA COMPRA EN EL ESTABLECIMIENTO FÍSICO.

4. [HTTP://MOZ.COM/BLOG/GOOGLE-ORGANIC-CLICK-THROUGH-RATES-IN-2014](http://moz.com/blog/google-organic-click-through-rates-in-2014)

Pero, ¿cómo funcionan? Los buscadores se basan en algoritmos que contienen cientos de variables. No hace mucho, Matt Cutts (una de las caras visibles de Google y muy seguido por la comunidad SEO) dijo que Google usaba más de 200 variables en su algoritmo para la evaluación y posterior posicionamiento de una página en las búsquedas. Dichas variables conjugadas entre sí priorizan («rankean») los resultados para mostrar al usuario los sitios web más relevantes asociados a su búsqueda. Los grandes buscadores destinan muchos recursos (humanos y económicos) para lograr satisfacer de forma óptima las peticiones de los usuarios. La obsesión de todo buscador pasa por mejorar constantemente sus resultados de búsqueda para dar una respuesta que cumpla con las expectativas de los usuarios.

Más concretamente, su funcionamiento se basa en la búsqueda, rastreo, indexación y ordenación de las páginas y del contenido de una web:

- **Búsqueda y rastreo:** Los buscadores utilizan arañas (o *spiders*), también llamados rastreadores (o *web crawlers*<sup>5</sup>), que identifican los archivos almacenados en servidores web. Las arañas se mueven de una web a otra a través de enlaces (o *links*) que encuentran en las páginas de las webs que visitan. Dichos enlaces son un factor muy importante en la valoración que realizará el buscador para el *ranking* de cada web. Por ejemplo, un enlace de una compañía tan importante como Telefónica a nuestro sitio web siempre tendrá más valor para el buscador que un enlace desde una compañía pequeña, pues este entiende que, si Telefónica enlaza a nuestra web, es que somos relevantes para dicha compañía, y por tanto, debemos ser «interesantes» de visitar. Por ello, parece lógico pensar que es muy importante no ponerle trabas a las arañas o, lo que es mejor, ayudarlas a hacer dicho rastreo.
- **Indexación:** Una vez que ha accedido a una web, el buscador almacena sus páginas y contenido en sus propios servidores y les asigna un identificativo único. Esto lo realiza interpretando el texto que encuentra en los ficheros «HTML<sup>6</sup>» de cada página web. A continuación, busca todos sus enlaces y prosigue su navegación accediendo e indexando nuevos documentos, que procesa de manera idéntica. En definitiva, cada una de las palabras que conforman un documento *HTML* se almacena en un índice que permitirá posteriormente al buscador manejar miles de palabras de manera realmente ágil y eficiente.
- **Ordenación y muestra de resultados:** Finalmente, y antes de podernos ofrecer el resultado de nuestra búsqueda, este deberá ordenar todos los archivos, y elaborará listados teniendo en cuenta las palabras clave. Los documentos son priorizados por el algoritmo de tal forma que se muestran al usuario según el valor que puedan ofrecerle (ante una determinada búsqueda). ¿Cómo puede valorar este aspecto un buscador?
  - En primer lugar, tendrá que definir lo bien que encaja cada página (y su contenido) con la búsqueda concreta realizada (esto se conoce como relevancia).
  - En segundo lugar, tendrá que ser capaz de darle una valoración relativa a cada página (conocido como importancia).

Pongamos un ejemplo más gráfico:

Imaginemos un profesional, José, cuya única función laboral fuese ir identificando diferentes bares, cafeterías y restaurantes para que, cuando cualquier persona le preguntase por un sitio con unas determinadas características, por ejemplo, «restaurante de carne argentina en Madrid», fuese capaz de identificarle todos los restaurantes de Madrid que sirviesen carne argentina (hablaríamos, pues, de relevancia). Pero además, José no se limita solo a eso; José es capaz de priorizar los diferentes restaurantes de tal forma que pone siempre los mejores en primera posición de la lista que genera (hablaríamos de importancia). ¿Cómo lo logra? José utiliza a universitarios que visitan los diferentes restaurantes, bares y cafeterías, y les pide que recojan información sobre determinadas variables: precio, tipo de comida, decoración del sitio, localización, etc.

Los universitarios encuentran los restaurantes, bares y cafeterías con referencias o indicaciones de los propios locales que visitan. Esta información también se incluirá entre las variables a entregar a José, y tendrán un valor importante, pues, lógicamente, la referencia de un nuevo restaurante a visitar (por el universitario) que realice el dueño del restaurante «elBulli», Ferran Adrià, parece, cuando menos *a priori*, que tendrá más categoría o más importancia que la referencia que nos dé el dueño de una pequeña tasca de Madrid.

---

5. LAS *WEB CRAWLERS* MÁS CONOCIDAS SON GOOGLEBOT, DE GOOGLE, MSNBOT 2.0, DE BING, Y YAHOO! SLURP, DE YAHOO!

6. HTML: VEÁSE ANEXO 1 PARA UNA EXPLICACIÓN SOBRE HTML.

Cuando los universitarios vuelven a ver a José, le entregan la información, y este la incluye en una hoja Excel, donde, con todas las variables, realiza una ecuación que, ponderando las diferentes variables, le genera un *output* que le permite categorizar y priorizar los diferentes sitios de restauración. En nuestro ejemplo, José sería el buscador; los universitarios son las arañas o robots; las referencias de los dueños de locales serían los enlaces a otros sitios web, y la ecuación desarrollada en la hoja Excel sería el algoritmo.

Claro, entonces, pensaremos: «¡Ya está! Si conocemos las variables que pertenecen al algoritmo del buscador, podremos incidir sobre él y, por tanto, mejorar nuestro posicionamiento en el *ranking* y ganar tráfico. En fin, tampoco es tan difícil, ¿no?»». Pues la realidad es que sí es difícil, pues las variables de los algoritmos se desconocen, y son secretos celosamente guardados. Parece lógico. Si los buscadores permitiesen que se incidiera en su resultado, dejarían de realizar su labor, y entonces los usuarios dejarían de pensar que los resultados de estos son imparciales.

Ahora bien, existen personas cuya tarea se centra en intentar incidir sobre dichos factores. Son las personas que se dedican al SEO. No lo tienen fácil, puesto que, como hemos dicho, los factores se desconocen y, además, van cambiando con el tiempo (pues los buscadores evolucionan rápidamente para dar mejores respuestas a los usuarios), con lo que no existen respuestas absolutas que favorezcan el SEO. Pero no desesperemos, sí que existen principios comúnmente aceptados, e incluso expresados por los propios buscadores, para facilitar su tarea. Vamos a comentar algunos de ellos:

- **Acciones en el *site* (*on-site SEO*):** Abarcan todas aquellas prácticas que se ponen en marcha dentro de la propia web, y ayudan al buscador a:
  - Realizar un rastreo eficiente. Por ejemplo, mejorar la estructura de las URL<sup>7</sup> o facilitar la navegación a través de un mapa del sitio o *sitemap*<sup>8</sup>.
  - Favorecer una buena presencia de aquellas palabras clave que se consideran eficaces para nuestro negocio. Por ejemplo, rellenar la etiqueta *title*<sup>9</sup> dentro del código «HTML» de cada página con las palabras clave más relevantes para el objetivo de cada una de las páginas, o utilizar una densidad adecuada de palabras clave por página en función del objetivo de cada página.
- **Acciones fuera del *site* (*off-site SEO*):** Abarcan todas las acciones que se realizan fuera de la web y cuyo objetivo es la generación de *links* hacia el *site*:

De manera natural, a través de la generación de contenidos relevantes que los usuarios enlacen de manera espontánea. O bien, a través de una estrategia predefinida de generación de *links* en otros *sites*, que, sin embargo, puede

## ¿Qué es el SEO?

resultar peligrosa por sus consecuencias negativas en términos de penalización de nuestro *site*.

El SEO (*Search Engine Optimization*) abarca una serie de técnicas que ayudan a posicionar mejor una web en los resultados de búsqueda de los buscadores con el objetivo de recibir más tráfico (ante una búsqueda concreta realizada por el usuario).

Si regentamos una agencia de viajes, es indudable que, para lograr ventas para nuestro negocio, nos encantaría salir en el primer resultado de la búsqueda de la palabra «viajes» en el buscador Google. Las técnicas SEO nos ayudarían a lograr nuestro objetivo.

7. URL: SIGLAS QUE CORRESPONDEN A *UNIVERSAL RESOURCE LOCATOR*. SIN ENTRAR EN DETALLE, SE TRATA DEL TÉRMINO TÉCNICO UTILIZADO PARA DENOMINAR A UNA DIRECCIÓN DE SITIO WEB (O DE CUALQUIER DOCUMENTO O RECURSO EN INTERNET). POR EJEMPLO: [HTTP://WWW.EXAMPLE.COM/](http://www.example.com/).

8. *SITEMAP*: O MAPA DEL SITIO, ES UNA PÁGINA DE NUESTRA WEB EN LA QUE SE MUESTRA SU ESTRUCTURA, Y QUE, NORMALMENTE, CONSISTE EN UNA LISTA JERÁRQUICA DE LAS PÁGINAS QUE LA CONFORMAN. ES INTERESANTE ELABORAR UN *SITEMAP* DIFERENTE PARA EL USUARIO Y PARA EL BUSCADOR (XML *SITEMAP*).

9. *TITLE*: VEASE DEFINICIÓN EN EL ANEXO SOBRE HTML.

Como hemos comentado anteriormente, se suele distinguir entre: *Onsite* SEO (técnicas de optimización interna de la web) y *Offsite* SEO (técnicas de optimización externas). Ahora bien, el SEO es, sobre todo, un conjunto de técnicas que deben ayudarnos a conseguir los objetivos de nuestro negocio. El SEO no debe limitarse a cómo piensan y funcionan los buscadores, sino que requiere pensar en las mejores soluciones para los potenciales usuarios. Pensemos primero en los consumidores (y en lo que de verdad necesitan), y luego en los buscadores; así conseguiremos poner en marcha estrategias de generación de tráfico a través de SEO eficaces a largo plazo que satisfarán a ambos.

No hay que olvidar que el SEO implica pensar en el largo plazo. Y el largo plazo exige paciencia y no caer en la tentación de aplicar fórmulas mágicas (en muchas ocasiones, fraudulentas), que pueden causar que nuestra web sea excluida de los resultados de los buscadores: *Black Hat SEO*<sup>10</sup> (o técnicas de sombrero negro), con el enorme esfuerzo

## ¿Cómo se realiza el SEO?

que supone volver a entrar en los mismos.

Para comprender mejor cómo se realiza el SEO, revisaremos tres conceptos básicos:

1. ¿Cómo se realiza la identificación de palabras clave o *keywords*?
2. ¿Cuáles son las técnicas básicas de SEO?
3. ¿Cómo establecer una medición adecuada que nos ayude a optimizar nuestra estrategia?

Para ello, vamos a utilizar el ejemplo de una empresa mayorista de ropa de deporte semiprofesional/profesional (MIDEPOR), que empezó a vender en Internet hace dos años sin mucho éxito, y quiere potenciar dicho canal (tanto a través de venta directa a consumidor final como a empresas que organizan competiciones). Para ello, se plantea promocionar ropa para deportes de riesgo.

Las primeras preguntas que deben plantearse son las siguientes:

- ¿Cuáles son los objetivos de nuestro negocio?
- ¿Quién queremos que visite nuestra web?
- ¿Qué queremos que nuestro público objetivo realice en nuestra web?
- Consecuentemente, ¿qué páginas queremos que visiten y qué camino deben hacer para llegar hasta allí?



<sup>10</sup> *BLACK HAT SEO*: SE REFIERE A LA APLICACIÓN DE TÉCNICAS ENGAÑOSAS QUE PERMITEN POSICIONARSE MEJOR EN LOS BUSCADORES, Y CUYO USO ESTÁ PROHIBIDO POR LOS MISMOS. DESTACAN ALGUNAS DE LAS SIGUIENTES:

- **SPAMMING KEYWORDS** O **KEYWORD STUFFING**: IMPLICA INTRODUCIR UNA DENSIDAD MUY ELEVADA DE PALABRAS CLAVE EN LOS TEXTOS DE LAS PÁGINAS WEB CON EL ÚNICO FIN DE OBTENER UNA MEJOR POSICIÓN EN LOS BUSCADORES.
- **CLOACKING**: CONSISTE EN MOSTRAR A LOS BUSCADORES UN CONTENIDO DIFERENTE AL DE LOS USUARIOS *ranking* CON EL FIN DE OBTENER UN MEJOR &.
- USO DE **LINK FARMS** (O GRANJAS DE ENLACES): CONSISTE EN COMPRAR MILES DE *LINKS* A DETERMINADAS REDES DE PORTALES WEB QUE SE ENLAZAN ENTRE ELLAS SIN NINGÚN SENTIDO LÓGICO, CON EL ÚNICO FIN DE TENER UN MEJOR POSICIONAMIENTO.

LOS EXPERTOS QUE TRABAJAN PARA LOS BUSCADORES DETECTAN FÁCILMENTE ESTAS TÉCNICAS Y EXPULSAN RÁPIDAMENTE A LA WEB QUE LAS PONE EN PRÁCTICA. AL CONTRARIO QUE EL *BLACK HAT SEO*, EL *WHITE HAT SEO* SE REFIERE A LA UTILIZACIÓN DE TÉCNICAS «LEGALES» DE CARA A LOS BUSCADORES, SIN OLVIDARSE NUNCA DE LOS USUARIOS, QUE DEBEN SER LOS PRINCIPALES BENEFICIADOS DE UN BUEN SEO.



En el ejemplo que nos ocupa:

Objetivos	Audiencia	Acción	Página a visitar como prioridad uno
<ul style="list-style-type: none"> <li>Objetivo principal: Alcanzar los 100.000 euros de facturación en ropa de deporte de riesgo a cliente final.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Deportistas de riesgo.</li> <li>Amigos/familiares de deportistas de riesgo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Compra de producto vía Internet.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Página de producto con venta de ropa de deportes de riesgo.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Objetivo secundario: Conseguir al menos cinco nuevos clientes de empresas organizadoras de deportes de riesgo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Compradores o dueños de empresas especializadas en organizar deportes de riesgo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Realización de un contacto rellenando el formulario o a través de una llamada de teléfono.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Página de contacto con formulario y número de teléfono visible.</li> </ul>

TABLA 1

Para cumplir el objetivo principal de conseguir facturar 100.000 euros en ropa a través de Internet, la empresa necesitará, no solo centrarse en la identificación de palabras clave, sino que tendrá que contemplar otros aspectos del «túnel de venta» que trataremos en futuros capítulos:

1. Atraer a su web al máximo número de deportistas que practiquen deportes de riesgo (y que estén interesados en comprar dichos productos por Internet).
2. Conseguir que entren fácilmente en la página del producto que les interesa.
3. Conseguir que finalmente estas personas acaben comprando dicho producto.

## ¿Cómo se realiza la identificación de palabras clave?

Una vez definidos los objetivos, la audiencia, la acción perseguida y la página destino, es necesario preguntarse cómo atraigo a estos internautas-deportistas a mi tienda *online*. Y en lo que nos ocupa en este capítulo, nos centraremos en la pregunta, ¿cómo consigo un *ranking* entre las primeras posiciones del buscador?

El primer paso será la selección adecuada de palabras clave:

- ¿Qué palabras clave usará un deportista interesado en comprar ropa de deporte de riesgo por Internet?
- ¿Será «ropa deporte de riesgo», «ropa Midepor» o «pies de gato Testarossa»?
- ¿Cuál de estas combinaciones de palabras tiene mayor número de búsquedas?
- ¿En cuál será más fácil que me posicione más arriba comparado con mi competencia?
- ¿Qué combinación de palabras traerá más tráfico que convierta posteriormente en venta efectiva?

Estas y otras preguntas son las que deberá responder el responsable SEO de esa empresa a la hora de seleccionar las palabras clave con las que empezar a optimizar la web y realizar las primeras acciones de *insite* y *offsite* SEO. Para la selección de palabras clave, no existe una metodología única, aunque sí algunas aproximaciones<sup>11</sup> que podría ser interesante conocer. En el Anexo 2, se puede encontrar un ejemplo.

11. COMO METODOLOGÍA INTERESANTE PARA LA IDENTIFICACIÓN DE PALABRAS CLAVE, PROPONEMOS LA CONTEMPLADA EN EL CAPÍTULO 6 DEL LIBRO *SEARCH ENGINE OPTIMIZATION: AN HOUR A DAY*, DE JENNIFER GRAPPONE Y GRADIVA COUZIN, WILEY PUBLISHING, INC., 2006.

## ¿Cuáles son las técnicas básicas de SEO?

Toda vez que hemos identificado los *keywords* en los que vamos a centrar nuestra estrategia SEO, existen multitud de técnicas que un buen SEO aplicará para ganar posicionamiento. moz.org, que fue consultora y actualmente proveedora de software de SEO norteamericana muy conocida, resume dichas técnicas en su ya famosa *The SEO Pyramid*<sup>12</sup>:

No es nuestro objetivo entrar en detalle en todos los aspectos de la pirámide, pero sí queremos resaltar los siguientes aspectos:



Fuente: 2010, [www.moz.org](http://www.moz.org).

FIGURA 1

Respecto a las palabras clave:

- Incorporarlas en el código «HTML»:
- En la etiqueta *title* de cada página.
- En la etiqueta *description* de cada página.
- Incorporarlas en la redacción de los textos de las páginas. La densidad de palabras clave es un factor a tener en cuenta (aunque no muy diferencial en estos tiempos). Por otro lado, no conviene abusar y repetir constantemente palabras clave puesto que, como ya hemos mencionado, los buscadores pueden penalizar dicha práctica.
- Incorporarlas en los *anchor text*, o textos ancla<sup>13</sup>, de los *links* entrantes (o *inbound links*).

Otra técnica básica de SEO es la generación de *links* desde otras páginas, puesto que el buscador lo interpreta como sinónimo de importancia. Cuanto más importante sea la web que nos enlace, más importante seremos nosotros para los buscadores. Una manera efectiva de generar *links* a nuestra página es elaborando contenido relevante, por ejemplo, a través de un *blog* en el que publiquemos de manera frecuente. De este modo, si los usuarios lo consideran interesante, lo podrán referenciar generando un nuevo *link* a nuestra página.

Es importante reflejar que la estrategia ideal para un buen posicionamiento en buscadores es la generación de contenido relevante en nuestra web. Poseer contenido interesante sobre nuestros productos o servicios nos ayudará, no solo a generar *links* de referencia desde otras webs, sino también a distribuirlo masivamente a través de canales de Social Media. Incluso se podría llegar a relacionar sin ningún temor que una promoción adecuada de contenido relevante da buenos resultados para nuestro negocio.

Pongamos un ejemplo: [www.net-a-porter.com](http://www.net-a-porter.com) es una tienda *online* multimarca inglesa (nativa digital) de ropa y complementos de lujo que, además, ha sido capaz de situarse como punto de referencia en la generación de contenidos editoriales de moda a nivel internacional (compitiendo directamente con *Vogue* y otras revistas de moda). Gracias a la combinación de una acertada selección de productos, a una web usable a la par que atractiva, y a la generación de contenidos únicos de tendencias de moda, cuenta con más de 500.000 *links* de otras webs y más de 1,3 millones de seguidores en Facebook. Esto explica que, en diez años, haya pasado de ser una absoluta desconocida (sin ningún gran grupo de *retail* detrás), a facturar más de 550 millones de euros en 2014 (en los más de 170 países en los que opera). En 2010, ha sido adquirida en su totalidad por el Grupo Richemont, uno de los grandes conglomerados del lujo a nivel mundial.

12. PARA MÁS DETALLE, ACCEDER A: [WWW.SEOMOZ.ORG/BLOG/WHITEBOARD-FRIDAY-THE-SEO-FUNDAMENTALS-PYRAMID](http://WWW.SEOMOZ.ORG/BLOG/WHITEBOARD-FRIDAY-THE-SEO-FUNDAMENTALS-PYRAMID).

13. TEXTO ANCLA: (O ANCHOR TEXT). EL TEXTO ANCLA ES AQUEL QUE LOS USUARIOS VEN COMO ENLACE Y EN EL QUE PODEMOS HACER CLIC PARA IR AL CONTENIDO DE DICHO ENLACE. SE CONOCE POR ESE NOMBRE PUESTO QUE ESTÁ UBICADO EN LA ETIQUETA ANCLA DEL CÓDIGO HTML.

## ■ ¿Cómo establecer una medición adecuada que nos ayude a optimizar nuestra estrategia?

Por último, no debemos olvidar que es fundamental realizar una medición previa y posterior a la puesta en marcha de la estrategia SEO para ver su efectividad. ¿Qué nos conviene medir?

- *Ranking* de nuestra web dentro de cada uno de los buscadores para las *keywords* seleccionadas.
- Número de páginas de nuestra web indexadas por cada buscador, especialmente las páginas principales.
- Número de *links* entrantes a nuestra web y sus *anchor text*.
- Cualificación del tráfico orgánico derivado del SEO .

Existen en el mercado muchas herramientas<sup>14</sup> gratuitas y de pago que nos permiten realizar este tipo de mediciones.

De nuevo, es importante resaltar que el resultado de una campaña SEO no se verá en el corto plazo, más bien tendrá un impacto en el medio-largo plazo. Aplicando metodología y paciencia, seguro que obtendremos un efecto positivo sobre nuestra cuenta de resultados.

## ¿Quién realiza el SEO?

Aunque se requieren ciertos conocimientos técnicos para poner en marcha una estrategia SEO, el perfil de un responsable SEO debe contar principalmente con una orientación a negocio.

El responsable SEO se encargará, no solo de definir la estrategia SEO, sino de realizar o coordinar (en función del tamaño de la empresa) distintas funciones de diferentes roles:

- **Comunicación:** Para la generación de palabras clave y para la elaboración de textos y posterior incorporación en las etiquetas de *title*, *description*, así como otros elementos necesarios del *Insite* y *Offsite SEO*.
- **Comercial:** Para entender y orientar qué búsquedas pueden ser las más relevantes para la venta.
- **Marketing:** Para el análisis de la «competencia», para tener mayor conocimiento del consumidor, etc.
- **Sistemas:** Para introducir cambios en la codificación «HTML», programar de acuerdo a estándares establecidos en los buscadores, etc.

Para una efectiva coordinación, y para que el SEO pueda realizar con éxito su función, es clave que la Alta Dirección se convenza de su importancia. Lo verdaderamente importante es entender que el SEO es mucho más que una función técnica, y que exige la asignación de un responsable con capacidad de convencer y coordinar un proyecto multidisciplinar. Un buen perfil para realizar el SEO no es un técnico, sino un estratega de negocio con conocimientos técnicos suficientes que faciliten su labor.

En una empresa pequeña, puede ser la misma persona la que realice todas las funciones SEO (o incluso ciertas funciones pueden ser externalizadas a una agencia o a un *freelance* que actúe como consultor SEO), mientras que, en una gran empresa, puede existir un equipo SEO formado por varias personas.

14. HERRAMIENTAS PARA MEDICIÓN: PARA MONITORIZAR LA ESTRATEGIA SEO, DESTACAMOS COMO HERRAMIENTAS WEBCEO O WEBSITEGRADER. POR OTRO LADO, EXISTEN VARIAS HERRAMIENTAS PARA LA MEDICIÓN DEL FUNCIONAMIENTO DE UNA WEB (CONOCIDA COMO ANALÍTICA WEB). DESTACAN GOOGLE ANALYTICS Y YAHOO! WEB ANALYTICS COMO HERRAMIENTAS GRATUITAS. COMO HERRAMIENTAS DE PAGO, DESTACAN OMNITURE Y WEBTRENDS.

## Ejemplo de un caso de éxito

La mayor parte de los casos de éxito de SEO parten de la definición de una estrategia y de la implantación concienzuda de todas las técnicas que hemos comentado anteriormente. No hay milagros, sino trabajo, esfuerzo y sentido común.

Sin embargo, existen casos de éxito, bastante conocidos, que han sido fruto de la aplicación de grandes dosis de creatividad, como el caso de un quiropráctico de San Diego que asistió a unas conferencias sobre SEO en el Wordcamp 2007 (conferencias que se celebran anualmente sobre todo lo que gira en torno a *WordPress*<sup>15</sup>).

El Dr. David Klein quería posicionar su consultorio en la posición n.º 1 para búsquedas de quiroprácticos de San Diego. En una de las sesiones del Wordcamp lanzó de manera directa dicha pregunta a todo el auditorio (en términos literales), y recibió algunas respuestas jocosas.

Pero el Dr. Klein no se amilanó. Todo lo contrario.

En primer lugar, puso en práctica técnicas básicas que había aprendido, como la identificación y utilización de palabras clave y la generación de contenidos relevantes.

Posteriormente, pensó en una manera creativa para generar *links*. ¿Cómo podía generar miles de *links* si no contaba con tiempo ni recursos para hacerlo? Buena pregunta. Y buena respuesta: David dibujó una serie de comics que representaban a todas las personas que conoció en las conferencias, en las que cada uno hablaba sobre temas personales (sus gustos, sus deseos, sus aficiones, etc.), y los publicó en la web de su consultorio.

Todas las personas tenemos un «puntito» de narcisismo, y este hecho quedó demostrado en el enorme interés que despertó su creación en todos los participantes del Wordcamp, con la consiguiente generación de miles de *links* hacia la web de su consultorio de quiropráctica. Muchos de los *links* fueron de personas relevantes y con mucha autoridad en el mundo SEO, como Matt Cutts o Danny Sullivan (periodista de renombre que cubre la temática de buscadores).

Desde hace varios años y hasta la actualidad, el Dr. Klein y su consultorio médico ocupan la primera posición para la búsqueda «San Diego Chiropractic» en Google (haga la prueba y lo podrá comprobar), y se ha convertido en uno de los quiroprácticos más famosos de toda la ciudad.

## Conclusiones

El objetivo de una buena estrategia SEO es conseguir tráfico cualificado a nuestra web que nos ayude a conseguir resultados.

No es tarea fácil e implica la dotación de recursos con experiencia, pero es algo absolutamente necesario si queremos aprovechar todo el potencial que nos brinda Internet para conseguir nuestros objetivos de negocio y, en definitiva, ganar más dinero.

Por otro lado, no esperemos milagros, especialmente en el corto plazo. El SEO es algo más que una cuestión técnica, e implica la elaboración de una cuidada estrategia que, combinada con otros aspectos (que veremos en otros capítulos), le ayudarán a configurar una estrategia digital de éxito.

Por último, y no menos importante, no nos olvidemos de la creatividad. En el mundo SEO también cuenta, y mucho.

Además, el SEO es fundamental para una correcta gestión de la reputación *online* en los buscadores. Dominar los resultados de búsqueda de nuestra marca con resultados «amigos» (nuestra página de Facebook, nuestro perfil en twitter, etc.) evitará sorpresas desagradables ante situaciones de reputación críticas.

15. *WordPress*: SISTEMA DE GESTIÓN DE CONTENIDOS ENFOCADO A LA CREACIÓN DE BLOGS.

## Definición de HTML

**HTML:** Siglas que corresponden a *HyperText Markup Language* (lenguaje de marcado de hipertexto). Se trata del lenguaje de marcado predominante para la elaboración de páginas web. Un lenguaje de marcado se diferencia de un lenguaje de programación en su forma de codificar un documento. Junto con el texto, incorpora etiquetas o marcas (*tags* en inglés) que contienen información adicional acerca de la estructura del texto o su presentación.

Por ejemplo, etiqueta `<title>`.

Dentro de la codificación de una página web, existen diferentes etiquetas. Una de ellas es la etiqueta `<title>`. Esta indica a los usuarios y a los buscadores el tema principal del que trata la página. La etiqueta `<title>` debe colocarse dentro de la etiqueta `<head>` en el documento «HTML». Lo ideal es un título único por cada página de la web.

Para ver cómo se ha introducido en el código «HTML», basta con pinchar con el botón derecho sobre cualquier página web, y posteriormente en «Ver código fuente» o similar, aparece lo siguiente. Veamos el ejemplo de una tienda *outlet*:



```
1 <!DOCTYPE html>
2 <html lang="es">
3 <head>
4
5
6
7 <title>The Style Outlets | Web Oficial</title>
8 <meta http-equiv="content-type" content="text/html; charset=utf-8"/>
9 <meta http-equiv="Cache-control" content="public, cache">
10 <meta http-equiv="Pragma" content="cache"/>
11 <meta http-equiv="expires" content="Fri, 2 Jul 2016 1:00:00 GMT"/>
12 <meta name="description" content="Tienda online - Accede a nuestros centros">
13 <meta name="keywords" content="">
14
15
16 <meta content="index,follow" name="robots">
17 <meta content="True" name="HandheldFriendly">
18
19 <link rel="shortcut icon" type="image/x-icon" media="all" href="/_ui/desktop/theme-neinver/images/favicon.ico"/>
20 <link rel="stylesheet" property="stylesheet" type="text/css" media="all" href="/wco/neinver_e_css.css"/>
21 <link rel="stylesheet" property="stylesheet" type="text/css" media="all" href="/wco/neinver_changes.css"/>
22 <link rel="stylesheet" property="stylesheet" type="text/css" media="all" href="/_ui/desktop/theme-neinver/css/skin-
23 flowlayer/minimalist.css">
24 <style property="stylesheet" media="all">.owl-carousel .owl-
25 wrapper:after{content:".";display:block;clear:both;visibility:hidden;line-height:0;height:0}.owl-
26 carousel{display:none;position:relative;width:100%;ms-touch-action:pan-y}.owl-carousel .owl-
27 wrapper{display:none;position:relative;-webkit-transform:translate3d(0px,0px,0px)}.owl-carousel .owl-wrapper-
28 outer{overflow:hidden;position:relative;width:100%}.owl-carousel .owl-wrapper-outer.autoheight{-webkit-transition:height 500ms
29 ease-in-out;moz-transition:height 500ms ease-in-out;ms-transition:height 500ms ease-in-out;o-transition:height 500ms ease-in-
30 out;transition:height 500ms ease-in-out}.owl-carousel .owl-item{float:left}.owl-controls .owl-page,.owl-controls .owl-buttons
31 div{cursor:pointer}.owl-controls{-webkit-user-select:none;-khtml-user-select:none;moz-user-select:none;ms-user-
32 select:none;user-select:none;-webkit-tap-highlight-color:rgba(0,0,0,0)}.grabbing{cursor:url(_ui/desktop/theme-neinver/css/owl-
```

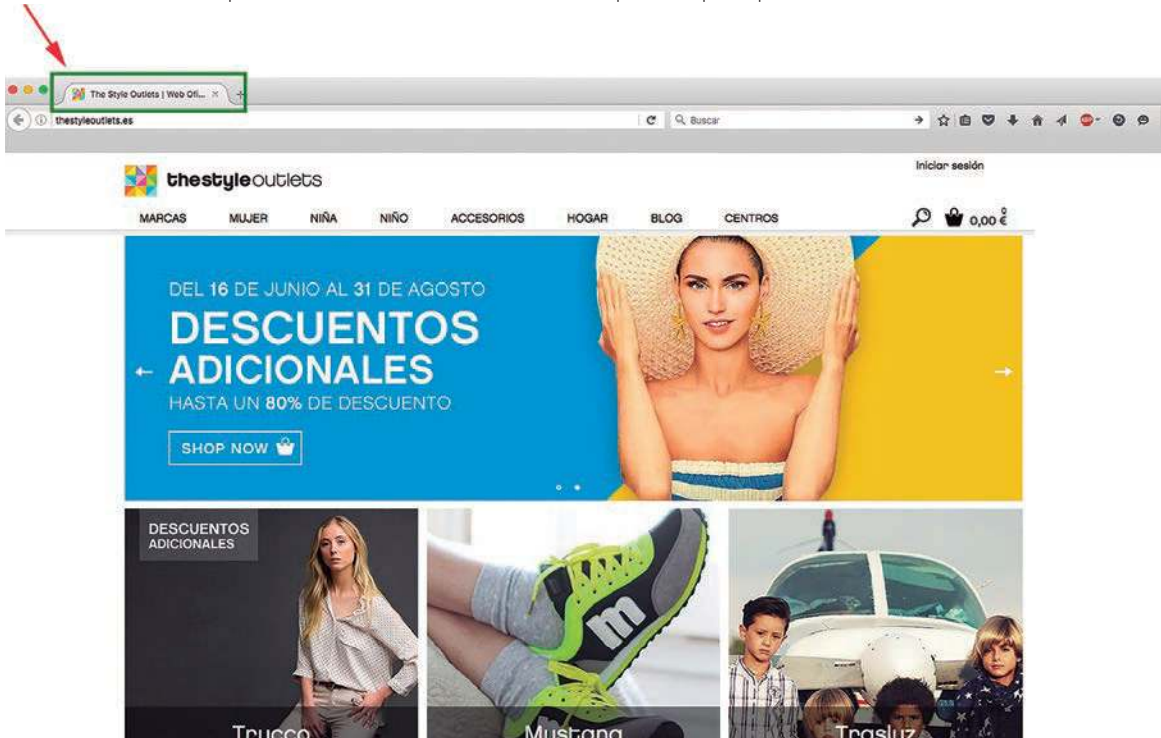
Si esa página aparece como resultado de una búsqueda de Google, el contenido de la etiqueta `<title>` figura en la primera línea del resultado:



El contenido de la etiqueta *title* de «HTML» se muestra en la primera línea.

La etiqueta `<title>` también aparece en la propia página web:

El contenido de la etiqueta `title` de «HTML» se muestra en la pestaña principal.



## Anexo 2

### Ejemplo de identificación de palabras clave

Veamos un ejemplo de una empresa bastante conocida que vende electrodomésticos de diseño (un 80 % de los productos son frigoríficos) orientados a público objetivo con alto poder adquisitivo. Se llama Wow!

Para simplificar, en este ejemplo, vamos a apoyarnos en las herramientas provistas por Google, aunque podríamos hacerlo igualmente con las de Yahoo! u otros buscadores con herramientas de apoyo.

*¿Por dónde empezamos?*

En primer lugar, utilicemos la intuición para sacar un listado amplio de palabras clave (pero plasmemos dicha intuición en una hoja Excel). Pongámonos en la situación de la persona que busca: ¿Qué palabras clave podría utilizar una persona que quiere comprarse un electrodoméstico?

Podría buscar por:

- **Marca:** ¡Wow!
- **Productos que ofrece:** electrodomésticos, frigorífico de diseño, frigorífico Wow! 777 Special Edition.
- **Servicios que presta:** servicio técnico Wow!
- **Necesidad que cubre:** comprar electrodomésticos.



- **Alguna palabra similar escrita con una falta de ortografía:** «Wou», «frigorífico Wow!».

Este listado inicial lo podemos ampliar hasta llegar a unas 20 o 30 palabras clave de la siguiente manera:

- Cotejándolo con otras personas de la organización: comercial, marketing, etc.
- Mirando webs de competidores.
- Hablando con nuestros clientes.
- Utilizando herramientas como: «Planificador de palabras clave»<sup>16</sup> de Google, que nos propone palabras relacionadas con el concepto de búsqueda concreto que estamos analizando.

Nos ayudará mucho, y es una buena práctica, realizar segmentos o *clusters* de palabras clave:

- **Cluster marca:** Palabras clave que tengan que ver con la marca o variaciones de la misma. Por ejemplo: Wow!
- **Cluster genéricas:** Palabras clave que tengan que ver con el sector o mercado en el que se mueve nuestro negocio. Por ejemplo, electrodomésticos, neveras, etc.
- **Cluster mixtas:** Palabras clave que tengan que ver con el sector y con nuestra marca. Son combinaciones de los *clusters* anteriores. Por ejemplo, Electrodomésticos Wow!, Neveras Wow!, etc.

Una vez que disponemos de una lista amplia, es momento de seleccionar y acortar hasta unas 5/10 palabras clave con las que empezaremos a trabajar:

Para seleccionar las palabras clave adecuadas, debemos tener en cuenta tres factores:

- **Número de búsquedas.** En general, nos interesan palabras con un alto volumen de búsquedas. Para ello, utilizaremos de nuevo el «planificador de palabras clave» de Google, que nos indica el número de búsquedas globales y locales para cada palabra o combinación de palabras clave.
- **Mayor relevancia.** A mayor relevancia de la palabra clave, mayor posibilidad de conversión (por ejemplo: conversión a venta, conversión a registro, etc.). Nos interesan aquellas palabras (o combinaciones de palabras) por las cuales nos buscan consumidores con intención de realizar las acciones que queremos que hagan en nuestra web, y por tanto, nos ayuden a cumplir nuestros objetivos. En una primera fase, determinar la relevancia de las diferentes palabras clave será un ejercicio de intuición. Cuando tengamos un histórico de cómo han ido funcionando cada una de estas *keywords*, seremos capaces de ajustar nuestra elección. Para este cometido, es muy útil comprobar las *keywords* seleccionadas con campañas de SEM o de enlaces patrocinados. Viendo cómo se comportan las palabras clave en los enlaces patrocinados, será una buena medida de cómo se pueden llegar a comportar en resultados orgánicos.
- **Menor competencia.** Son más interesantes aquellas palabras que tienen menos competencia, puesto que habrá menos marcas realizando SEO sobre estas palabras. Dicha información la podemos encontrar también en el «planificador de palabras clave» de Google.

En general, nos interesan *keywords* con un alto volumen de búsquedas, mucha relevancia y poca competencia, aunque esta combinación no siempre es fácil de encontrar.

Generalmente, las palabras con alto volumen de búsquedas suelen ser excesivamente generalistas, que tienen una menor relevancia y, por tanto, llevan a una menor conversión. En este sentido, puede ser más interesante centrarse en palabras con menor volumen de búsquedas (pero suficiente) y con mayor relevancia. Estas serían las *keywords* relacionadas con el concepto *long tail* o cola larga, que se refiere a palabras clave compuestas por más de una palabra y que construyen una frase o parte de ella, por ejemplo: comprar un electrodoméstico en Madrid (*long tail*), frente a, comprar electrodoméstico (*short tail*). A mayor *long-tail*, mayor cualificación del tráfico que recibiremos.

---

16. PLANIFICADOR DE PALABRAS CLAVE DE GOOGLE: PARA ACCEDER A ELLA, BASTARÁ CON BUSCAR EN GOOGLE «PLANIFICADOR DE PALABRAS CLAVE»; EL PRIMER RESULTADO QUE OBTENDREMOS SERÁ EL QUE NOS LLEVE A ELLA.

Veamos cómo quedaría nuestro Excel de «Identificación de palabras clave»:

Palabra clave	Volumen de búsquedas	Relevancia	Competencia	Resultado
Wow!	Alto	Muy alta	Baja	OK, seleccionada
electrodoméstico	Alto	Baja	Alta	Descartada
frigorífico de diseño	Medio	Alta	Baja	OK, seleccionada
frigorífico Wow! 777 Special Edition	Bajo	Muy alta	Baja	OK, seleccionada
servicio técnico frigoríficos	Medio	Baja	Baja	Descartada
comprar electrodomésticos	Alto	Baja	Alta	Descartada
Wou	Bajo	Media	Baja	OK, seleccionada
frigorífico diseño	Bajo	Media	Baja	OK, seleccionada

Ya hemos identificado cinco palabras clave que creemos que serán eficaces para traernos tráfico y conversión con un nivel moderado de competencia.

Nótese cómo entre las palabras seleccionadas está nuestra marca, que aunque tenga un volumen de búsquedas bajo, siempre debe ser un territorio a cubrir en SEO (y en SEM) para limitar la entrada de la competencia en los resultados de búsqueda que estén relacionados con nuestra marca. Nuestra marca es nuestra por definición, y los resultados de búsqueda relacionados con ella también (aunque los buscadores no entiendan de marcas).

Dicha lista se irá afinando a medida que veamos cómo funcionan cada una de las palabras clave y el tráfico y conversión que generan.



# Referencias



«Search Engine Optimization Starter Guide», septiembre de 2010, Google.

«Search Engine Optimization: an hour a day», Jennifer Grappone y Gradiva Couzin, Wiley Publishing, Inc., 2006.

«Google SEO Secrets: The complete guide», Dan Sisson, 2006; Blue Moose Webworks, Inc., The Beginner´s Guide to SEO, Rand Fishkin (2.ª ed.), [www.SEOmoz.org](http://www.SEOmoz.org).

*SEO Ranking Factors in 2010*, [www.SEOmoz.org](http://www.SEOmoz.org).



*Google SERP data by search rank, abril de 2010*, [www.seobook.com](http://www.seobook.com).



[www.wikipedia.com](http://www.wikipedia.com)



[www.factory.es](http://www.factory.es)



[www.mattcutts.com/blog](http://www.mattcutts.com/blog)

# SEM

**SEM** Search

marketing that

visibility in s

use of paid p

inclusion. Se

# **S**earch Engine **Marketing** **(SEM)**

Luis Ferrándiz  
Julián Villanueva  
Rosa Fernández-Velilla

eng  
t se  
earc  
lace  
earc

fresco • ambiental • armonía •  
salud • curación • inexperien-  
cia • crujiente • dinero • carác-  
ter • renovación • tranquilidad  
• fresco • ambiental • armonía  
salud • curación • inexperien-

# Search Engine Marketing (SEM)

## Introducción

Los buscadores son escaparates imprescindibles para dar visibilidad y promocionar nuestra empresa y nuestros productos. No aprovechar las enormes posibilidades que nos brindan equivale a una potencial pérdida de notoriedad y ventas.

Cuando un usuario realiza una búsqueda, el buscador devuelve los resultados que considera más relevantes para dicha consulta:

- Por un lado, proporciona resultados orgánicos o naturales. Aparecen en el centro de la página del buscador y no implican pago por parte de la empresa. Como ya comentamos en el capítulo «*Search Engine Optimization (SEO)*», las técnicas SEO se encargan de optimizar dichos resultados.
- Por otro lado, resultados de pago. Son anuncios que aparecen en la parte superior y superior derecha. También se conocen como enlaces patrocinados. Las técnicas SEM<sup>1</sup> se encargan de optimizar estos resultados.

En este capítulo, vamos a centrarnos en este último tipo de resultados, y en cómo optimizar su uso para conseguir nuestros objetivos de negocio.



1. SEM SON LAS SIGLAS QUE CORRESPONDEN A *SEARCH ENGINE MARKETING* (O *MARKETING EN BUSCADORES* EN CASTELLANO). TAMBIÉN SE CONOCE EN INGLÉS COMO *PAY PER CLICK SERVICES* (O *PPC CAMPAIGNS*).



Google

Todo Imágenes Shopping Videos Noticias Más Herramientas de búsqueda

Aproximadamente 15,900,000 resultados (0,78 segundos)

**Compra Ropa de Marca - Compra Online y Recíbelo en 48 H**  
[www.elcortingles.es/Ropa-de-Marca](http://www.elcortingles.es/Ropa-de-Marca)  
 Ahora envío Gratis a partir de 50 €  
 Click&Collect Gratis · Entrega express en 2h · Entrega 48 horas  
 Tipos: Camisas y Blusas, Punto, Accesorios  
 Calle Goya, 85 - 87, Madrid · 914 32 93 00 · Abierto hoy · 10:00-22:00  
 Espirit Joven El -30% Todo en moda para hombre  
 Todo en moda para mujer

**-70% Ropa de Marca - Entrega Rápida en sólo 72h - primeriti.es**  
[www.primeriti.es/](http://www.primeriti.es/)  
 Garantía de compra El Corte Inglés  
 Excluidas de Hoy · Ofertas sólo durante 72h · Hasta -70% en Marcas  
 Estilos: Navy, Estampados, Silletos, Sneakers  
 Moda Baño -70% · Moda Infantil -70% · Moda Mujer -75% · Moda Hombre -70%


**Ropa de Lujo Online - Zalando.es**  
[www.zalando.es/Ropa\\_Premium](http://www.zalando.es/Ropa_Premium)  
 Ropa de las Mejores Marcas, ¡Envío y Devolución Siempre Gratis!  
 Zalando Confianza Online - Super Rebajas en Zalando - Devolución hasta 100 días  
 Categorías: Ropa, Zapatos, Bolsos, Complementos...

Resultados SEM, patrocinados o PPC

**Ropa, zapatos y mucho más - Tienda Es De Marca Outlet**  
[www.esdemarca.com/](http://www.esdemarca.com/)  
 ENVÍO GRATIS y en 24h | Hasta -80% descuento mejores marcas | Ropa, relojes , perfumería, cosmética, joyas, deporte. Outlet online para comprar al mejor ...  
 Nueva colección: La Tienda · Devoluciones · Atención al Cliente

**Todas las marcas de ropa - Comprar ropa de marca online | EAT**  
[www.elarmariodelatele.com/todas-as-marcas](http://www.elarmariodelatele.com/todas-as-marcas)  
 Encuentra la ropa de las mejores marcas en elarmariodelatele.com. Compra la mejor moda online al mejor precio y recíbelo en tu casa en 24-48h.  
 King · Compañía Fantástica · Ada Gatti · Alma en Pena

**Imágenes de ropa de marca** Denunciar imágenes



Más imágenes de ropa de marca

**Marcas | Zapatos y Ropa Online | Comprar en ZALANDO**  
<https://www.zalando.es/marcas/>  
 Descubre la amplísima cantidad de marcas que puedes encontrar online en Zalando | Entrega gratuita | Comprar online en ZALANDO.

**Tienda de Ropa de Marca Online - Ropa, Zapatos y Bolsos de Moda ...**  
<https://www.raffaelo-network.com/espanol/>  
 Venta de Ropa de Moda Online. Colección Primavera-Verano 2016 para Hombre, Mujer y Niños.  
 Ofrecemos Ropa de Marca de diseñadores como Gucci, ...  
 Zapatos · Ropa · Bolsos · Zapatos Gucci para Hombres

**dress-for-less: Outlet online con las mejores marcas|70% descuento**  
[www.dress-for-less.es/imp/ihome.html](http://www.dress-for-less.es/imp/ihome.html)  
 Compra ropa online con descuentos hasta -70% en dress-for-less. Miles de artículos rebajados en hombre, mujer, calzado y accesorios - dress-for-less.

**ROPA BARATA DE MARCA online 17 tiendas online increíbles**  
[www.outletropabarata.com/ropa-de-marca-barata/](http://www.outletropabarata.com/ropa-de-marca-barata/)  
 ★★★★★ Valoración: 4,9 · Reseña de María Salas · 21 Jun. 2016  
 Esperamos que os guste este megapost, con muchas opciones para comprar ropa barata de marca online. Nos vamos a centrar en los clubes de venta ...

**MARCAS : todas las marcas de ropa para hombre - Menlook**  
<https://www.menlook.com/es/brands>  
 Marcas. ... Filtrar por categoría. Todos; Ropa; Calzado; Accesorios; Select Store. 0-9 A B C D E F G H I J K L M N O P Q R S T U V W X Y Z ...

**Búsquedas relacionadas con ropa de marca**

ropa de marca barata	ropa de marca online
ropa de marca para hombre	ropa de marca imitación
ropa de marca outlet	comprar ropa de marca online
ropa de marca mujer	ropa de marca para niños

Resultados orgánicos o naturales

Googoooooooooogle >

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Sigiente

Madrid · Según tu dirección IP · Usar ubicación precisa · Más información

Ayuda · Danos tu opinión · Privacidad · Condiciones

FIGURA 1

Fuente: www.google.es.

Ambos resultados son independientes, aunque aparezcan como respuesta a la misma consulta del usuario. Es decir, la clasificación de un resultado orgánico no afecta a la clasificación de un resultado de pago.

Antes de adentrarnos en el mundo del *Search Engine Marketing* (SEM), tenemos que explicar que, por lo general, los consumidores realizan tres tipos de búsquedas:

1. **Búsquedas de navegación:** Cuando buscamos la web de una empresa, de una persona, o de una asociación.
2. **Búsquedas de información:** Cuando buscamos una receta de pollo al curry, el mapa del metro de Madrid o restaurantes de una determinada zona.
3. **Búsquedas para efectuar una transacción:** Cuando queremos conseguir o comprar algo: un producto, un servicio, una descarga de música. No nos basta con informarnos, queremos obtener algo concreto.

Pero, de la totalidad de resultados que muestra el buscador, un usuario solía realizar el 85 % de los clics en la parte superior izquierda de la página de resultados<sup>2</sup>. Sin embargo, la evolución de la página de resultados de Google<sup>3</sup> en los últimos años ha derivado en que estos clics se distribuyan mucho más.

Mencionadas estas cuestiones, podríamos preguntarnos si merece la pena invertir en enlaces patrocinados si ya tenemos un buen posicionamiento en resultados orgánicos y/o naturales. Definitivamente sí, puesto que ambos son complementarios. Complementarios porque los enlaces patrocinados muestran una serie de atributos que añaden valor a nuestra estrategia de generación de tráfico:

1. **Flexibilidad:** En los resultados SEM, la posibilidad de redactar el texto y que este se muestre al usuario en cuestión de minutos nos da una gran versatilidad, y nos permite generar mensajes adaptados a nuestras necesidades a corto plazo.
2. **Relevancia:** Una de las mayores ventajas es la capacidad para orientar los anuncios a los usuarios con precisión en función de sus intereses, así como una serie de factores como ubicación, idioma y datos demográficos. El resultado es que los usuarios ven anuncios altamente relevantes para ellos, y esto aumenta las probabilidades de generar clics y conversión.
3. **Inmediatez:** Una campaña SEM puede montarse en pocos minutos, y mostrar y obtener resultados en un período de tiempo corto. Mientras, las campañas o estrategias SEO exigen paciencia y sus resultados son visibles en meses o, en el mejor de los casos, semanas.
4. **Fuente de información relevante:** Gracias al SEM, somos capaces de obtener, en un periodo de tiempo razonable, mucha información valiosa, como qué palabras clave actúan mejor para nuestro negocio en un buscador (y por tanto, aplicarlas al SEO), qué *copy* o mensaje de anuncio ha funcionado mejor (por tanto, aplicarlo a otros medios), qué precios son más interesantes para el usuario (para aplicarlos a nuestra política comercial), etc. La información que proveen las técnicas de SEM es inagotable si sabemos aprovecharla adecuadamente.

## ¿Cómo se realiza el SEM?

Cada buscador cuenta con herramientas que permiten al anunciante gestionar sus propias campañas SEM (directamente o a través de un consultor o agencia especialista).

La herramienta más conocida es Google Adwords, con la que se gestionan las campañas de SEM en Google (debido lógicamente a su penetración de mercado). Yahoo! cuenta con Yahoo! Search Marketing, y Bing, con Bing Ads.

2. EN ESTE SENTIDO, PODEMOS VER EN EL ANEXO 1 EL LLAMADO «TRIÁNGULO DE ORO DE GOOGLE».

3. VER EN ANEXO 2 *HEAT-MAP*.

Independientemente del buscador y de la herramienta utilizada, las técnicas SEM son similares. A lo largo de todo este capítulo, nos centraremos en el funcionamiento de Google Adwords por ser la más utilizada actualmente.

Pero, antes de entrar en temas más concretos, es momento de introducir una serie de conceptos básicos que nos ayudarán a entender mejor el SEM.

## Conceptos básicos sobre el SEM

### Tasa de *Click Through* o *Click Through Rate* (CTR)

El CTR se obtiene dividiendo el número de usuarios que pulsaron un anuncio entre el número de impresiones mostradas del mismo ante una búsqueda concreta (expresado en tanto por ciento).

$$\text{CTR} = \text{N.º de clics} / \text{N.º de impresiones}$$

### Coste por Clic real (o CPC real)

El coste por clic real es el coste que pagamos por cada clic que un usuario realiza en uno de nuestros anuncios mostrado en los resultados de búsqueda.

Los buscadores diferencian entre el coste por clic que estamos dispuestos a pagar, y el coste por clic real, que será el que *de facto* pagaremos por cada clic que se realice en nuestro anuncio. Profundizaremos en este punto cuando expliquemos el sistema de subastas.

### Coste por conversión: Coste por adquisición/venta (CPA) o coste por *Lead*/registro (CPL)

El coste por conversión engloba el coste que pagamos como anunciantes para conseguir una conversión a venta o a registro (dependiendo del objetivo que nos hayamos marcado). Es decir, se trata de un ratio en el que el numerador es el coste total que pagamos al buscador, y el denominador es el número de conversiones (ventas o registros) generados gracias al mismo.

$$\text{Coste por conversión} = \text{Coste total pagado al buscador} / \text{N.º de ventas (o registros) generados}$$

Antes de empezar una campaña de SEM, tenemos que tener claro cuál es el máximo coste por conversión que estamos dispuestos a pagar, puesto que este está directamente relacionado con el coste por clic máximo que estaremos dispuestos a invertir. Es decir, afecta a toda nuestra estrategia SEM.

## Sistema de subastas para asignación de CPC real

El CPC real que pagamos al buscador afectará directamente al coste por conversión (CPA o CPL) de cada pedido y nos determinará si estamos invirtiendo bien o no nuestro dinero. ¿Cómo se calcula el CPC real?

El sistema de aparición de anuncios en los resultados de un buscador se basa en un sistema de pujas. El sistema de subasta busca beneficiar a las tres partes involucradas:

- Al usuario, que quiere resultados relevantes relacionados con su búsqueda.
- Al anunciante, que quiere servir anuncios que «enganchen» al usuario y que le ayuden a cumplir sus objetivos.
- Al buscador, que quiere brindar una experiencia satisfactoria a ambos para que sigan usando sus servicios.

Los buscadores ofrecen para los anuncios o enlaces patrocinados diferentes posiciones, que numeran de 1 a n. Estas posiciones se asignan en función de una puja.

Veamos de forma ilustrativa un ejemplo de cuatro anunciantes que luchan por las tres primeras posiciones que se muestran en la parte superior del buscador de Google.

Cada empresa anunciante realiza una puja máxima en términos de CPC. Sin embargo, el precio que realmente pagarán no es el de la puja realizada (CPC máximo), sino el de la oferta inmediatamente anterior. Es decir, solo pagarán el importe necesario para superar a la competencia. Todo esto lo realizará el sistema de pujas de forma automática:

	Puja máxima (€)	Precio pagado (€)	Posición en la web
Anunciante <b>A</b>	4 €	3 €	1ª
Anunciante <b>B</b>	3 €	2 €	2ª
Anunciante <b>C</b>	2 €	1 €	3ª
Anunciante <b>D</b>	1 €		No aparece

Fuente: Ejemplo basado en el manual de Google Adwords.

TABLA 1





Sin embargo, afortunadamente, no es tan fácil, pues este sistema beneficiaría a las compañías con mayor capacidad de inversión y, si fuera así, estaríamos yendo contra la esencia de los buscadores: mostrar los resultados más relevantes posibles al usuario para que su experiencia sea satisfactoria. Por ello, los buscadores han establecido unas reglas de competición que permiten que empresas con pujas más bajas puedan colocar sus anuncios en posiciones más altas ante una búsqueda concreta: el criterio de calidad (conocido como *Quality Score* o QS), y el formato del anuncio o *Ad Format*.

El *Quality Score*, es una variable que pondera las pujas, de tal forma que, con un QS alto, se puede acceder a estar en las primeras posiciones pagando menos que la puja máxima. Es decir, a mayor QS, menor es la cantidad a pagar por clic (CPC real).

El QS se compone de variables que Google ha dado a conocer para que el sistema funcione adecuadamente, y para que los anunciantes hagan todo lo posible por tener un QS alto. A saber:

- Nivel de CTR conseguido: con sus clics, los usuarios están votando de alguna manera el valor que le dan a cada anuncio. A mayor número de clics por anuncio servido, mayor QS asignado.
- Calidad de la *landing page*<sup>4</sup> o página de destino: Al buscador le interesa que el usuario vea cumplidas sus expectativas al acceder a la página de destino y, por tanto, premia a aquellas con contenidos originales, relacionadas con la palabra clave buscada por el usuario y con un tiempo de descarga rápido.
- Nivel de relevancia: Se refiere al nivel de relación de la palabra clave con el anuncio, y del anuncio con la página de destino. Cuanta más relación haya entre estos tres componentes, mayor QS.

Con estas variables, Google calcula el llamado *Ad Rank* (que es el fruto de multiplicar la puja máxima por el QS), que determina la posición del anuncio. En nuestro ejemplo, los anunciantes se posicionarían de la siguiente manera.

	Puja máxima (€)	Nivel de calidad (QS)	Ranking ( <i>Ad Rank</i> )
 <i>Anunciante A</i>	4 €	Bajo (1)	4
 <i>Anunciante B</i>	3 €	Medio (6)	18
 <i>Anunciante C</i>	2 €	Alto (9)	18
 <i>Anunciante D</i>	1 €	Medio (4)	4

■ TABLA 2

Sin embargo, en octubre de 2013, Google añadió una nueva variable conocida como *Ad Format* o formato de anuncio. Esta se describe como todas las mejoras visuales en los anuncios de la red de búsqueda, haciendo que se muestre de forma más destacada información sobre la empresa (números de teléfono, puntuación de los clientes, enlaces de sitios web...). Los anuncios con estos formatos ofrecen más información a los usuarios y más motivos para hacer clic en un anuncio.

Por tanto, se combina ahora la puja con varios factores de calidad (los CTR, la página de destino, y la relevancia del anuncio), y con el impacto previsto del formato del anuncio, siendo este una variable que actuará en situación de desempate si dos anuncios que compiten tienen el mismo producto puja nivel de calidad, en cuyo caso el anuncio con mayor impacto esperado de las extensiones será el que supere al otro.

4. SE DENOMINA *LANDING PAGE* (O «PÁGINA DE ATERRIZAJE» EN CASTELLANO) A LA PÁGINA WEB A LA QUE UN USUARIO LLEGA DESPUÉS DE HABER PULSADO EN EL ENLACE DE UN ANUNCIO EN EL BUSCADOR O EN CUALQUIER OTRO SOPORTE DE PUBLICIDAD DIGITAL (POR EJEMPLO: *BANNER*).

Veamos un ejemplo de cómo afecta el QS y el *Ad Format* al orden en el que aparecen los anuncios.


	Puja máxima (€)	Nivel de calidad (QS)	Formato del anuncio	Ranking (Ad Rank)	Posición en la web
 Anunciante <b>A</b>	4 €	Bajo (1)	No Formatos	4	No aparece
 Anunciante <b>B</b>	3 €	Medio (6)	Bajo	18	2 <sup>a</sup>
 Anunciante <b>C</b>	2 €	Alto (9)	Alto	20	1 <sup>a</sup>
 Anunciante <b>D</b>	1 €	Medio (4)	Medio	5	3 <sup>a</sup>

Fuente: Ejemplo basado en el manual de Google Adwords.

**TABLA 3**

En el caso anterior, si estudiamos la calidad, comprobamos cómo el anunciante que realiza la mayor puja económica (anunciante A) no cuenta con un nivel de calidad alta, por lo que su *ranking* será muy bajo. Mientras, el anunciante C, cuya puja es mucho menor, consigue que su anuncio salga en primera posición, dado su alto QS. Por tanto, el sistema premia, no solo la parte económica, sino la calidad (medida con el QS), salvaguardando de esta forma la experiencia del usuario.

Al calcular el *ranking* del anuncio, también incorporamos el impacto previsto de las extensiones y otros formatos del anuncio, y vemos con el ejemplo anterior, cómo el anunciante A, además de tener una baja calidad, no incorpora formatos en el anuncio, por lo que su posición no aumentaría. El anunciante B (anteriormente con posición mayor) se ve amenazado por el anunciante C que, aunque su puja fue menor, tiene un alto grado de calidad y de formato en el anuncio, por lo que pasaría a ser el anunciante con primera posición. Incluso si la competencia tiene pujas más elevadas, se puede ganar una posición más alta a un precio menor con extensiones de gran relevancia.

	Puja máxima (€)	Nivel de calidad (QS)	Formato del anuncio	Ranking (Ad Rank)	Posición en la web
 Anunciante <b>C</b>	2 €	Alto (9)	Alto	20	1 <sup>a</sup>
 Anunciante <b>B</b>	3 €	Medio (6)	Bajo	18	2 <sup>a</sup>
 Anunciante <b>D</b>	1 €	Medio (4)	Medio	5	3 <sup>a</sup>
 Anunciante <b>A</b>	4 €	Bajo (1)	No Formatos	4	No aparece

Fuente: Ejemplo basado en el manual de Google Adwords.

**TABLA 4**

Explicado el método, ¿cómo calcula el buscador lo que realmente paga cada anunciante (conocido como CPC real)?



Como hemos comentado anteriormente, el anunciante pagará la cantidad mínima necesaria para mantener la posición actual de su anuncio. Pensemos en el anunciante C y el anunciante B de nuestro ejemplo anterior. ¿Cuánto deberá pagar el anunciante C para mantener la posición de su anuncio?

$$\text{CPC real c} * \text{QS c} = \text{CPC real b} * \text{QS b}$$

$$\text{CPC real c} = (\text{CPC real b} * \text{QS b}) / \text{QS c}$$

Donde:

- CPC real c es el coste por clic real que pagará el anunciante C (o sea, el que sale en primera posición).
- CPC real b es el coste por clic real que pagará el anunciante B (o sea, el que sale en segunda posición).
- QS será el *Quality Score* del anuncio servido por el anunciante C.
- QSB será el *Quality Score* del anuncio servido por el anunciante B.

Pongamos un ejemplo: ¿Cuánto debe pagar la compañía BlingBling si su puja máxima por la palabra «Botas de esquí» es de 0,25 euros, y quiere mantener su primera posición? Sus dos competidores también están dispuestos a pagar 0,25 euros por clic.

	Puja máxima (€)	Nivel de calidad (QS)	Formato del anuncio	Ranking (Ad Rank)	Posición en la web	CPC (coste por clic) real en euros	
<b>BlingBling</b>	0,25 €	8	Alto	2	1ª	(0,25 * 6/8)	0,19
<b>Competidor Flyrun</b>	0,25 €	6	Medio	1,5	2ª	(0,25 * 4/6)	0,17
<b>Competidor Longpath</b>	0,25 €	4	Bajo	1	3ª	mínimo	0,10

**CPC BlingBling = (CPC Flyrun \* QS Flyrun) / QS BlingBling**

TABLA 5

Fuente: Ejemplo basado en el manual de Google Adwords.

BlingBling pagará 0,19 euros/clic en vez de 0,25 euros por clic, puesto que tiene un buen nivel de QS. Sin embargo, BlingBling piensa que puede optimizar aún más su inversión. ¿Qué podría hacer para tener un CPC real más barato? Incrementar aún más su QS.

Veamos el resultado si BlingBling consigue subir su QS a 12.

	Puja máxima (€)	Nivel de calidad (QS)	Formato del anuncio	Ranking (Ad Rank)	Posición en la web	CPC (coste por clic) real en euros	
<b>BlingBling</b>	0,25 €	12	Alto	3	1ª	(0,25 * 6/12)	0,13
<b>Competidor Flyrun</b>	0,25 €	6	Medio	1,5	2ª	(0,25 * 4/6)	0,17
<b>Competidor Longpath</b>	0,25 €	4	Bajo	1	3ª	mínimo	0,10

TABLA 6

En este caso, la empresa BlingBling tendrá que pagar solo 0,13 euros por clic, lo que le permitirá optimizar su inversión considerablemente. Y tendrá una mejor posición que sus competidores aun pagando mucho menos que ellos.

## Estructura de campañas SEM<sup>5</sup>

Una vez que hemos comentado los conceptos básicos de SEM, es momento de explicar cómo crear campañas SEM que reflejen nuestra estrategia y nos ayuden a conseguir nuestros objetivos. Para ello, explicaremos con cierta profundidad los conceptos de campaña, anuncios y *landing page*.

Comenzaremos por explicar las estructuras de las campañas por su relevancia en nuestra estrategia.

Para comenzar una campaña SEM, un anunciante debe darse de alta en la herramienta del buscador (por ejemplo: Adwords) y crear una cuenta. Cada cuenta puede tener una o varias campañas en funcionamiento. Cada campaña puede contener uno o varios grupos de anuncios. Cada grupo de anuncios puede contener uno o varios anuncios, así como estar asociados a una o varias palabras clave<sup>6</sup>. Las palabras clave son, en definitiva, el corazón de toda nuestra estrategia SEM y los buscadores ponen a nuestra disposición herramientas que nos ayudan en su elección<sup>7</sup>.

Veamos el siguiente esquema aclaratorio de una posible estructura o jerarquía de campañas de un anunciante:

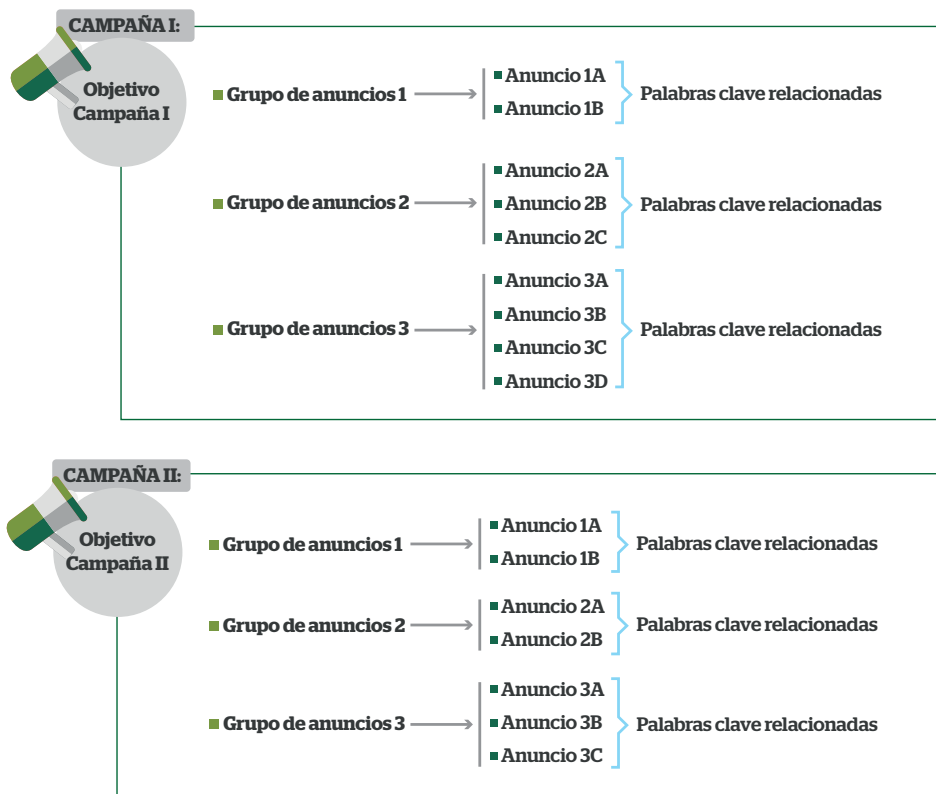


TABLA 7

5. PARA CONOCER EL DETALLE DE CÓMO CREAR CUENTA EN GOOGLE ADWORDS, ACCEDA A: [HTTPS://ADWORDS.GOOGLE.COM/SUPPORT](https://adwords.google.com/support).

6. SEGÚN UN ESTUDIO REALIZADO POR GOOGLE, EL 94 % DE LOS USUARIOS REALIZA BÚSQUEDAS MEDIANTE FRASES COMPUESTAS:

- FRASES DE 2 PALABRAS: 28,83 %
- FRASES DE 3 PALABRAS: 22,28 %
- FRASES DE 4 PALABRAS: 20,43 %
- FRASES DE 5 PALABRAS: 11,97 %
- FRASES DE 1 PALABRA: 6,19 %
- FRASES DE 6 PALABRAS: 5,76 %
- FRASES DE 7 PALABRAS: 2,59 %

7. *GOOGLE KEYWORD PLANNER*: HERRAMIENTA QUE NOS RESULTARÁ MUY ÚTIL EN ESTA FASE DE SELECCIÓN DE PALABRAS CLAVE.

A la hora de crear la estructura de campañas dentro de nuestra cuenta, conviene diferenciar por temas estratégicos y de seguimiento entre:

- Campañas relacionadas con nuestra marca: son aquellas campañas que ponemos en marcha con palabras clave que contienen nuestra marca. Es fundamental estar presentes en todas las palabras clave relacionadas con nuestra marca, pues Google permite que la competencia pueda acceder con anuncios relevantes en cualquier palabra clave, lo que puede implicar que un competidor pujan por nuestra marca. Esto, añadido a que se sabe que un porcentaje importante de las conversiones a transacción proceden de búsquedas vinculadas con palabras clave relacionadas con la marca, hace imperativo que ese territorio esté protegido en nuestra estrategia SEM.
- Campañas relacionadas con conceptos genéricos: son aquellas campañas que tienen que ver con agrupaciones de productos y/o servicios que ofrecemos (o con necesidades que cubrimos). Por ejemplo, si somos una escuela de negocios que ofrece distintos tipos de programas en inglés y español, podemos crear varias campañas diferenciadas:
  1. Máster en inglés.
  2. Máster en castellano.
  3. Programas de perfeccionamiento para ejecutivos en inglés.
  4. Programas de perfeccionamiento para ejecutivos en español.
  5. Programas cortos focalizados.

Una excelente estructura de cuenta será aquella que se parezca más a nuestra web (en la medida de lo posible). Las campañas se agruparán de acuerdo a líneas de producto o servicios (o bien geográficamente). Dichas campañas contendrán grupos de anuncios con subcategorías de productos relevantes y con palabras clave relacionadas. Además, incluirán varios anuncios con diferentes variaciones para ver cuál funciona mejor.

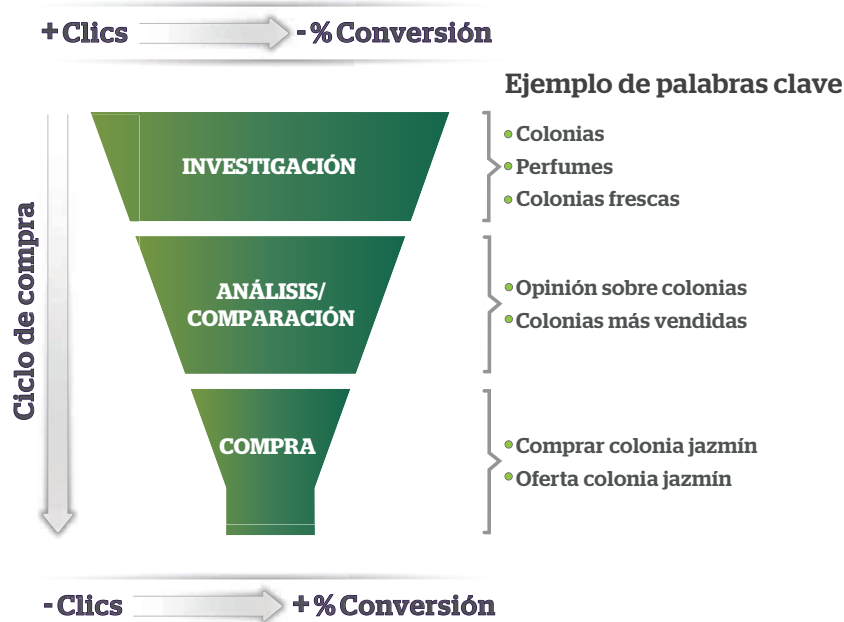
Una buena estructura de cuenta se diferencia de una excelente en que es mucho más granular. Una mala estructura de cuenta es aquella que contiene campañas y grupos de anuncios muy generales, conteniendo diversos temas mezclados, sin ningún tipo de orden acorde a los productos y servicios que ofrecemos. Además, tiene un listado de palabras clave interminable que no guardan relación entre ellas.

Cuanto mejor sea nuestra estructura, mejores tasas de CT para nuestros anuncios (puesto que seremos capaces de mostrar al usuario solo aquello que le interesa realmente en función de su búsqueda). Esto logrará, además, que incrementemos nuestro nivel de calidad (*Quality Score*), que, a su vez, mejorará la posición de nuestros anuncios pagando un CPC real mucho más barato por una mejor posición.

Evidentemente, todo ello provoca un círculo virtuoso que hará que nuestros ratios de conversión mejoren, a un precio mucho menor. Es decir, somos capaces de optimizar nuestra inversión y lograr un ROI mayor.

Las campañas con éxito incluyen un amplio abanico de palabras clave para llegar al usuario en todo el ciclo de compra. La mayor parte de los clics los obtendrán las palabras más generalistas, pero estas llevarán asociada una peor tasa de conversión. Con lo cual, tendremos que conseguir un equilibrio de grupos de palabras clave genéricas y específicas. Cuanto más específicos seamos, mayor tasa de conversión conseguiremos. La estrategia ideal pasará por ir probando en un inicio, para luego ir descartando aquellas *keywords* que no nos interesan.

A continuación, mostramos un ejemplo basado en un esquema propuesto por Google:



## Anuncios

Dentro de nuestra estrategia SEM, conviene crear varios anuncios diferentes, con distintos mensajes, para ver cuál funciona mejor con nuestra audiencia y con nuestros objetivos de negocio.

Existen gran variedad de formatos, aunque el formato más habitual son los anuncios de texto, seguidos de los anuncios gráficos, animados y de videos (estos tres últimos solo para la red de Display<sup>8</sup>). Otros formatos disponibles son los anuncios para móviles.

Un formato típico de anuncio de texto en Google Adwords es el siguiente:

**Heladería en Madrid**  
**Anuncio** [www.example.com](http://www.example.com)  
 (91) 1 234 567  
 Especialidad en cucuruchos  
 2 x 1 en copas de helado  
 📍 28080, Madrid

8. ABARCA LA PUBLICACIÓN DE ANUNCIOS EN CASI CUALQUIER TIPO DE WEB EN LA QUE EL USUARIO PUEDE NAVEGAR POR EL CONTENIDO: BLOGS, WEBS DE REVISTAS, DE NOTICIAS, DE OCIO Y COMPRAS, ETC. EN GOOGLE ADWORDS, ESTOS SITIOS FORMAN LA RED DE DISPLAY DE GOOGLE (QUE INCLUYE WEBS ASOCIADAS CON GOOGLE, YOUTUBE Y HERRAMIENTAS ESPECIFICAS DE GOOGLE COMO GMAIL). SI ACTIVAMOS ESTA OPCIÓN AL CREAR NUESTRA CAMPAÑA, LOS ANUNCIOS TAMBIÉN PUEDEN APARECER EN CUALQUIERA DE ESTAS WEBS SI LAS PALABRAS CLAVE DE LA CAMPAÑA QUE HEMOS CREADO ESTÁN RELACIONADAS CON EL CONTENIDO Y LA URL DE DICHA PÁGINA. ESTE TIPO DE ORIENTACIÓN SE DENOMINA ORIENTACIÓN CONTEXTUAL.

Incluye:

- Título (25 caracteres máximo, incluyendo los espacios): es lo primero que atrae a los usuarios.
- Descripción (dos líneas de un máximo de 35 caracteres cada una): estas dos líneas contienen información sobre el producto o servicio, así como otros datos relevantes.
- URL visible (35 caracteres, espacios incluidos); suele incluir palabras clave relevantes.
- URL de destino: la página de destino a la que accede el usuario no tiene por qué coincidir con la URL visible en el anuncio.

¿Cómo podemos crear buenos anuncios?

Un anuncio es bueno si realmente llama la atención del usuario que consideramos nuestro público objetivo. Tenemos que tener en cuenta que lo que perseguimos es que el usuario, además de hacer clic, realice una conversión en nuestra web. Para ello, es imprescindible que los anuncios estén en absoluta consonancia con las palabras clave que utilizemos. Esto se conoce como relevancia.

Además, es interesante que en los anuncios:

- El texto tenga en cuenta las ventajas competitivas, promociones especiales, etc. del producto o servicio. Es decir, que esté orientado a las necesidades del cliente y a los beneficios del producto para el cliente.
- Si se considera apropiado, incluyamos el precio. De este modo, eliminamos tráfico no cualificado.
- Añadamos comentarios extras, como: «En *stock*, envío gratuito, envío en 24 horas, exento de impuestos, entrega internacional, 50 euros de cupón con la venta, etc.».
- Incluyamos frases que inciten a la acción, como: «Compra ahora, ahorra el 50 %, descárgate una prueba gratis, rebajas acaban viernes 12, oferta limitada».
- Incluyamos palabras que evoquen emociones positivas como: «Trucos, aprende, descubre, rápido, fácil, cómodo, divertido», y evitemos palabras con connotaciones negativas, como: «evitar, bancarrota, preocuparse, problema».
- Que el título incorpore las palabras clave más relevantes.
- Que el texto del anuncio incorpore las palabras clave al principio de dicho texto.
- Que la URL de la página de destino esté relacionada con la palabra clave y vaya directamente a la página del producto y servicio.
- En algunos casos, los anuncios no salen publicados cuando activamos nuestras campañas. Esto se debe normalmente a que los anuncios, por algún motivo, no siguen la guía editorial que Google pone a disposición del anunciante para publicar anuncios en su red. Esta guía es la que evita que se publiquen anuncios con términos o textos fuera de lugar.

## ■ **Landing Pages (o páginas de destino o aterrizaje)**

Como ya hemos comentado, la *landing page*, o página de destino, debe ser relevante para la búsqueda del usuario. Si la página no es relevante, el usuario volverá al buscador y entrará en otra web. La página de destino debe cumplir las expectativas que se generó el usuario al leer el contenido del anuncio mostrado.

Por tanto, cuanto más específica y relacionada esté con el anuncio, mucho mejor. No solo obtendremos un usuario satisfecho, sino que nuestro *Quality Score* será mayor, y Google nos beneficiará con un CPC real más barato y con una mejor posición en el buscador.

¿Cómo se construye una buena página de destino?

- Generalmente, el objetivo de una buena página de destino es la conversión, sea rellenar un formulario, llamar a un número de teléfono o comprar un producto. Con lo cual, tenemos que tener claro qué tipo de conversión buscamos para incluirla en la página de destino.
- La página de destino debe ser simple e intuitiva. Cuanto más farragosa sea, mayores posibilidades tenemos de perder al cliente.
- Es interesante incluir en el título de la página el término de búsqueda del usuario.
- Debe contar con un diseño cuidado y profesional. Es necesario incluir buenas imágenes, y texto lo más descriptivo posible, destacando especialmente, si fuese el caso, el precio.

## ■ Estrategias y técnicas de SEM

Una vez comentados los diferentes componentes del SEM, es hora de explicar la estrategia y técnicas habituales del *Search Engine Marketing*.

En general, partiremos de una estructura de cuenta y campaña que refleje la estrategia que queremos seguir, e iremos realizando pruebas. Posteriormente, nos iremos fijando en las tasas de conversión obtenidas en función de la posición de nuestros anuncios, los textos de los mismos y la página de aterrizaje, e iremos optimizando nuestra estrategia.

En cualquier caso, cabe mencionar que la mayor parte de los estudios e informes establecen que la mejor estrategia posible es la de salir en la primera posición de los anuncios, puesto que el usuario tiende a fijarse más en la parte superior izquierda de los resultados de buscadores. Por tanto, las posibilidades de que haga clic y convierta son mucho mayores (siempre que nuestra oferta y proceso de compra sean adecuados).

Sin embargo, determinados expertos opinan que, en términos de conversión, puede resultar igual o más interesante salir en la segunda, tercera o cuarta posición. ¿Cuál es su razonamiento? Generalmente, cuando el usuario está buscando un determinado producto, lo normal es que (ante anuncios de similar atractivo) haga clic en el primer anuncio, se informe, vea los precios, y luego pase a comparar con la oferta de las webs a las que accede a través del resto de anuncios. Así, puede ver qué oferta de todas le conviene más.

Por tanto, las estrategias SEM suelen basarse mucho en la «prueba y error», exigiéndonos un seguimiento exhaustivo de las mismas para optimizarlas, buscando la mejora constante del ROI.

Para ello, es necesario ir midiendo determinados factores para ver cómo va funcionando cada campaña. Lo ideal es esperar dos semanas y/o contar con al menos 1.000 clics para ir cambiando, modificando o eliminando parámetros (palabras clave, anuncios, *landing pages*, etc.).

Para cada anuncio, palabra clave y *landing page*, deberíamos medir, al menos (pues existen multitud de indicadores interesantes), los siguientes indicadores:

- Número de búsquedas totales.
- Tasa de *Click Through*.
- Tasa de conversión.
- CPC real.

Para medir estos indicadores, contamos con la ayuda de los informes que contiene la propia herramienta de Google Adwords, con Google Analytics<sup>9</sup> y con el Conversion Tracking<sup>10</sup>. Dichos informes pueden exportarse a Excel para realizar cualquier tipo de cálculo y análisis.

9. HERRAMIENTA PRINCIPAL DE ANALÍTICA WEB DE GOOGLE, QUE PROPORCIONA AMPLIA INFORMACIÓN SOBRE PÁGINAS VISTAS, VISITANTES, TASA DE CT, ETC., Y PERMITE MONITORIZAR Y OPTIMIZAR CUALQUIER WEB DE MANERA GRATUITA.

10. HERRAMIENTA CUYA INFORMACIÓN SOBRE SEGUIMIENTO DE CONVERSIONES SE INTEGRA FÁCILMENTE EN LOS INFORMES DE GOOGLE ADWORDS.



Sin entrar en detalle, veamos un ejemplo de cómo interpretar un informe ficticio con los siguientes datos:

	Indicadores a seguir						Conclusión del análisis
	Palabra buscada por el usuario	Anuncio servido	Landing page fijada	Volumen de búsquedas	Tasa de CT	Tasa de conversión	
<b>Ejemplo 1</b>	Palabra clave 1	Anuncio 1	Landing page 1	Alto	Baja	Baja	Anuncio poco atractivo u oferta no alineada con intereses del usuario. Si es problema de oferta, pujar por otra palabra. Si es problema de anuncio, mejorarlo.
<b>Ejemplo 2</b>	Palabra clave 1	Anuncio 2	Landing page 1	Alto	Alta	Baja	En este caso, hemos sido capaces de redactar un anuncio atractivo, pero la <i>landing page</i> no es la adecuada, o la oferta que se encuentra en la <i>landing page</i> , tampoco.
<b>Ejemplo 3</b>	Palabra clave 1	Anuncio 1	Landing page 2	Alto	Alta	Alta	Este caso es uno de los ideales, aunque no es fácil de conseguir y suele ser caro, ya que estas palabras suelen estar muy solicitadas.
<b>Ejemplo 4</b>	Palabra clave 3	Anuncio 3	Landing page 3	Bajo	Alta	Alta	Suele ser el caso de una palabra muy específica, que no se busca mucho, pero que encaja perfectamente con nuestro anuncio, nuestra <i>landing page</i> y nuestra oferta. Es una combinación interesante que además suele ser barata ( <i>Long Tail</i> ).
<b>Ejemplo 5</b>	Palabra clave 4	Anuncio 4	Landing page 4	Bajo	Baja	Alta	En este caso, tenemos todas las papeletas para poder llegar a una conversión, pero no hemos sido capaces de hacer un anuncio atractivo. Revisemos dicho anuncio.

■ TABLA 8

Además de los tres indicadores que figuran en el ejemplo anterior, será necesario hacer un seguimiento al CPC real que vamos pagando en cada combinación, puesto que será la clave para establecer si estamos optimizando o no nuestra inversión. Debemos comparar el CPA que resulta de cada combinación con nuestro gasto máximo permitido en función de nuestro margen comercial.

## ■ ¿Quién realiza el SEM?

El SEM puede realizarse internamente dentro de la empresa, si contamos con una persona con ciertos conocimientos al respecto, pero, dependiendo del volumen de inversión, puede ser recomendable solicitar ayuda externa experta, normalmente en la figura de una agencia especializada.

En cualquier caso, es recomendable hacerlo internamente cuando el SEM es absolutamente diferencial para colocar nuestra oferta en el mercado. En este caso, puede convenir contratar a un equipo dedicado (por ejemplo: agencias de viajes *online* que gastan cantidades importantes en campañas de enlaces patrocinados).

## Casos de éxito

Los casos de éxito en campañas de SEM son fruto de tres elementos principalmente:

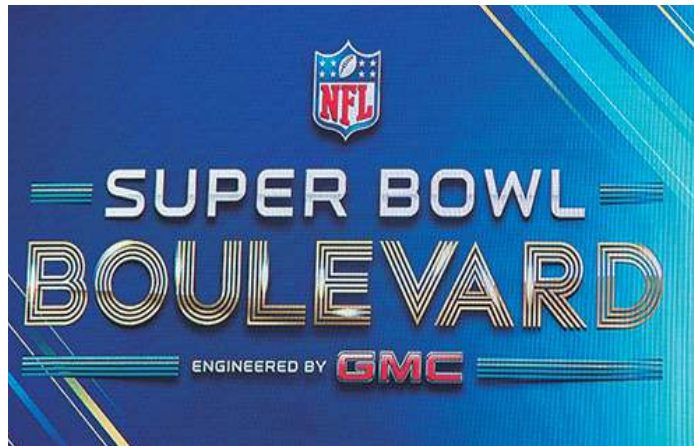
- Tener claros los objetivos que queremos conseguir.
- Crear una estructura de campañas acorde con dicho objetivo.
- Hacer continuo seguimiento y optimización de las campañas.

Sin embargo, existen otros elementos que aparentemente no parecen tan relevantes pero que también ayudan, y mucho.

Como ejemplo curioso, pondremos el caso de una productora de cine que utilizó SEM como uno de los canales para promocionar una película de un afamado director de cine.

El estreno de la película coincidía con la Super Bowl XLIV, evento de fútbol americano muy popular en todo Estados Unidos. La empresa encargada de la promoción de la película decidió pujar en los buscadores, a través de SEM, por la palabra clave Super Bowl, e intentaron persuadir con sus anuncios a las personas que realizaban dicha búsqueda (que creían que podían coincidir con su público objetivo). Los anuncios comunicaban que, si su equipo favorito no jugaba la Super Bowl, que cambiaran de idea, y en vez de ver el partido, fueran al cine a ver la película.

La campaña SEM tuvo mucho éxito. Lo que viene a demostrar que, con un buen conocimiento de las herramientas, un claro foco en los objetivos de negocio y alguna dosis de creatividad, podemos encontrar soluciones que nos diferencien de nuestros competidores.



## Conclusiones

El SEM persigue fundamentalmente atraer tráfico cualificado a nuestra web para conseguir resultados, es decir, conversiones: bien sea una compra, un registro o una petición de información.

El SEM implica pago directo a los buscadores, con lo cual es imprescindible tener muy controlada nuestra cuenta de pérdidas y ganancias, para saber hasta qué punto podemos invertir, y en qué punto ya no nos es rentable.

El SEM exige profundizar previamente en el análisis de nuestro negocio, en nuestros objetivos, y en el conocimiento de las variables que hemos explicado a lo largo de este capítulo, para sacar el mejor provecho de nuestras estrategias.

## Triángulo de oro de Google

Según un estudio realizado en 2007 por la consultora americana Eyetool, utilizando tecnología de *eyetracking*<sup>11</sup>, la mayor parte de los usuarios que realizan una búsqueda en Google centran su atención en los resultados que aparecen en la parte superior izquierda, dibujando una especie de F. Es lo que se conoce como «Triángulo de oro de Google». Esta área es observada por el 100 % de los usuarios, y tiene unas tasas de CT altas.

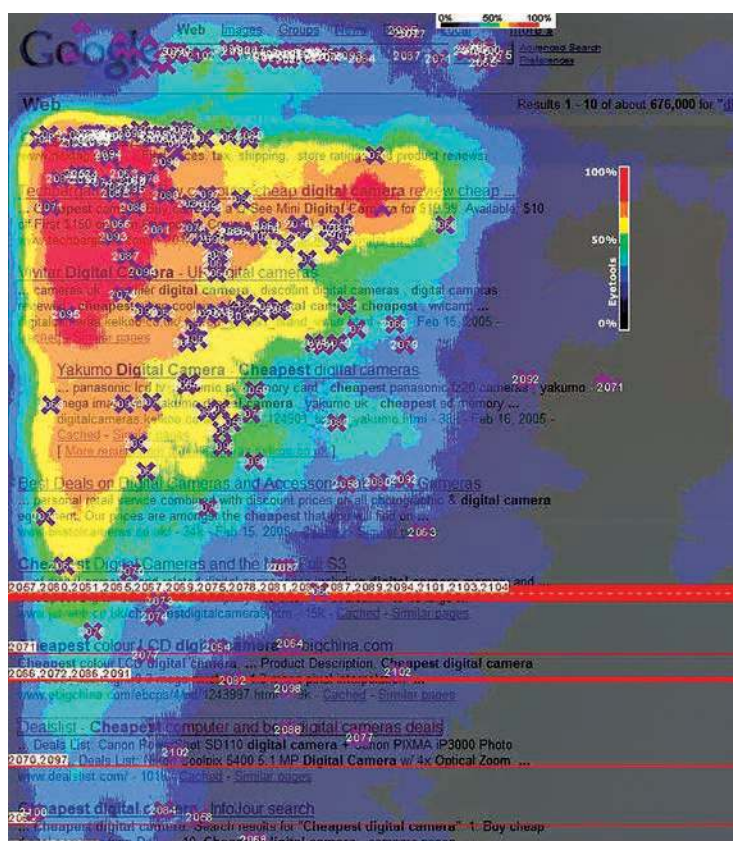


IMAGEN DEL «TRIÁNGULO DE ORO DE GOOGLE» - EYETOOL, 2007.

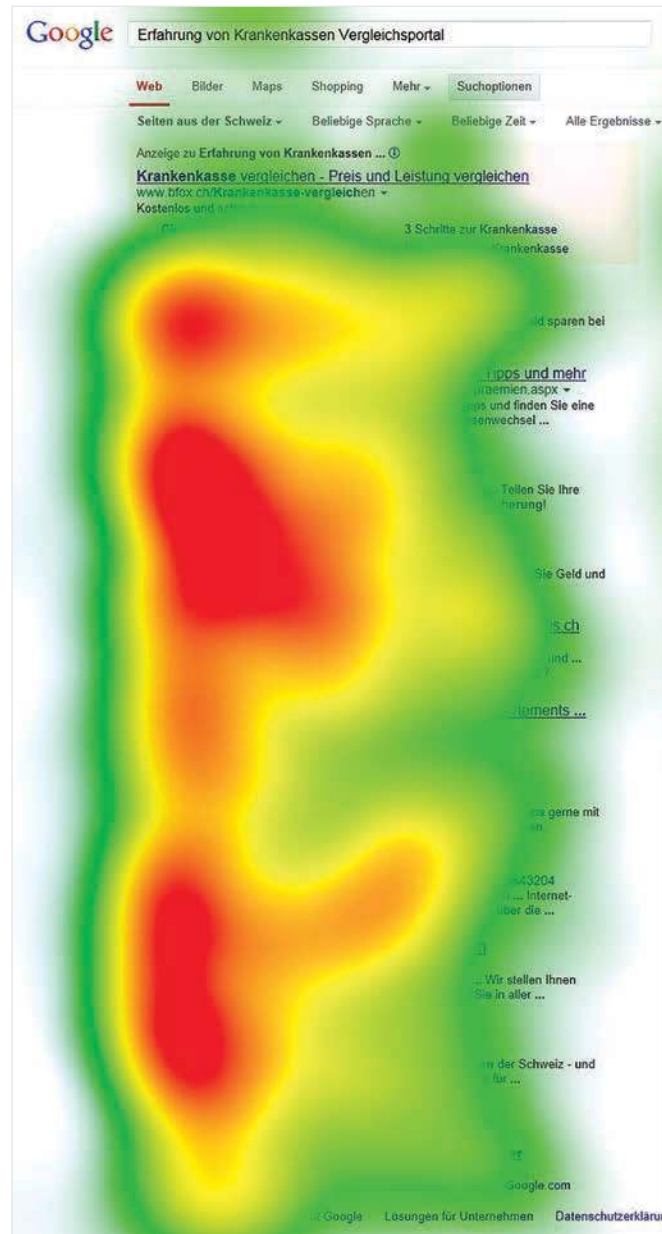
De ahí la importancia de obtener una buena posición en los enlaces patrocinados y situarse en la parte superior y, a la vez, utilizar técnicas de SEO para tener un buen posicionamiento orgánico. Los anuncios que aparecen en la parte derecha pasan más desapercibidos y obtienen unas tasas de CT menores.

A día de hoy, las conclusiones del estudio realizado en 2007 siguen vigentes.

11. *EYETRACKING* (TRADUCIDO DEL INGLÉS AL CASTELLANO COMO «SEGUIMIENTO DE LOS OJOS») ES UN TÉRMINO QUE HACE REFERENCIA AL PROCESO DE EVALUAR, BIEN EL PUNTO DONDE SE FIJA LA MIRADA (DÓNDE ESTAMOS MIRANDO), O EL MOVIMIENTO DEL OJO EN RELACIÓN CON LA CABEZA. ESTE PROCESO ES UTILIZADO EN INVESTIGACIÓN DE LOS SISTEMAS VISUALES, EN PSICOLOGÍA, EN LINGÜÍSTICA COGNITIVA Y EN DISEÑO DE PRODUCTOS.

# Anexo 2

## Heat Map 2005-2014



# Referencias



Ramos, Andreas y Stephanie Cota, «Search Engine Marketing», McGraw-Hill, 2009.

*Google Adwords Beginner's Guide*. Actualización continua vía web en:

<http://adwords.google.com/support/>



Herramienta de Google Adwords: <https://adwords.google.com>



[www.youtube.com/watch?v=ZZpWcj-NkXQ](http://www.youtube.com/watch?v=ZZpWcj-NkXQ)



Hal Varian - Chief Economist Google - 21 diciembre de 2009.



[www.wikipedia.com](http://www.wikipedia.com)



[www.semgeek.com](http://www.semgeek.com)





# ADS



# Campañas de *display*

Luis Ferrándiz  
Julián Villanueva  
Rosa Fernández-Velilla

fresco • ambiental • armonía •  
salud • curación • inexperiencia  
• crujiente • dinero • carácter  
renovación • tranquilidad • fres-  
co • ambiental • armonía • sa-  
lud • curación • inexperiencia

# Campañas de *display*

## Introducción

La publicidad ha evolucionado sustancialmente desde principios del siglo XX. Por aquel entonces, los diarios dominaban el reducido panorama publicitario. Su objetivo principal era la generación de una respuesta directa por parte de los potenciales consumidores. Para ello, las marcas diseñaban anuncios con mensajes racionales que apelaban a los beneficios del producto. A mediados de los años cincuenta, con la aparición de la televisión y la aplicación de las ciencias sociales, la forma de hacer publicidad cambia sustancialmente. La creatividad se convierte en el verdadero elemento diferenciador, las marcas se vuelven más masivas, y los consumidores más marquiastas.

Ya en el siglo XX, las principales compañías van dotando a sus Departamentos de Marketing de un presupuesto creciente. La comunicación publicitaria se va sofisticando, y así lo hace también el mundo académico, desarrollando gran cantidad de investigación que nace al amparo de la psicología y la estadística. Surge también una miríada de empresas que dan apoyo a los principales anunciantes, ante la creciente complejidad y competencia por captar la atención del consumidor: agencias de publicidad, agencias de medios, agencias de medición de audiencia, consultores de marca, etc.

Sin embargo, no es hasta mediados de los años noventa, con la aparición de Internet, cuando comenzamos a vivir una verdadera revolución en la manera de hacer publicidad. La forma en que las personas consumimos información cambia considerablemente, y presenciamos un trasvase de audiencia desde la televisión, prensa y radio hacia Internet.

Todo nos hace pensar que estamos ante un cambio de paradigma: el usuario pasa de sujeto pasivo receptor de mensajes a sujeto activo que interactúa con la marca. Los mensajes, los formatos, las creatividades, todo cambia. Internet es un medio disruptivo que establece nuevas reglas de juego.

Dentro de la publicidad digital, como ya comentamos en anteriores capítulos, contamos con diferentes conceptos, entre los que destacan los siguientes:

- *Search Marketing: SEO (Search Engine Optimization) y/o SEM (Search Engine Marketing)*
- *Display*
- *Afiliación*
- *Social Media Marketing*
- *E-pr (relaciones públicas o reputación online)*
- *E-mail marketing*
- *Mobile marketing*
- *Otros canales*

Los diferentes conceptos de publicidad *online* convergen cada vez más, hasta el punto de que, en algunos casos, resulta difícil saber a qué tipo de medio nos estamos refiriendo. Por ejemplo, un anuncio *display* dentro de una red social se podría considerar como *display advertising* o como *social media advertising*. En cualquier caso, en este capítulo, nos centraremos en la publicidad en formato *display*, independientemente del soporte en el que se realice. La publicidad *display* es la más parecida a los antiguos formatos *offline* y es, además, la que se lleva, junto con el SEM, la mayor parte de la tarta publicitaria *online*.

Por ello, el objetivo de este capítulo es el de introducir al lector en el concepto de publicidad *display*, para lo cual, en primer lugar, definiremos este medio publicitario y, posteriormente, propondremos un marco conceptual útil en el diseño y puesta en marcha de una campaña.

## ¿Qué es el *display advertising* (o publicidad *display*)?

Se conoce como *display* a la publicidad basada en la inserción de anuncios en páginas webs que actúan como soportes publicitarios, y que son relevantes para nuestra audiencia. En ocasiones, el anunciante selecciona aquellas webs que considera que le pueden ayudar a cumplir sus objetivos de notoriedad, visibilidad, cobertura, etc., y negocia la inserción de publicidad en dicho soporte, bien de forma directa, bien a través de una central de medios o agencia de publicidad digital. Otras veces, el anunciante busca audiencias, y los intermediarios deciden dónde exhibir esa publicidad.

Las campañas de *display* pueden ir ligadas tanto a objetivos de generación de marca (p. ej., el anuncio de una marca de relojes de lujo) como a la obtención de resultados directos (p. ej., un anuncio incitando a los lectores a comprar seis botellas de vino por 44,95 euros).

Respecto a los formatos, han evolucionado considerablemente, y actualmente conviven desde formatos más tradicionales (como los *banners*) a formatos más sofisticados, como los conocidos como *rich media*<sup>2</sup>, enriquecidos con vídeos. En la siguiente imagen, podemos ver el ejemplo de un anuncio de Bulgari en la web del periódico *The New York Times*.



FIGURA 1

Fuente: <http://www.nytimes.com/>

1. **BANNER**: ES UN ANUNCIO COLOCADO EN LA PARTE SUPERIOR, INFERIOR O EN UNO DE LOS LADOS DE UNA DETERMINADA PÁGINA WEB. CUANDO HACES CLIC SOBRE ÉL, ENLAZA CON LA WEB DEL ANUNCIANTE QUE LO HA CONTRATADO. EL FORMATO CLÁSICO DE **BANNER** ES HORIZONTAL Y MIDE 468×60 PÍXELES, AUNQUE EXISTEN MUCHOS OTROS FORMATOS EN FUNCIÓN DEL SOPORTE (EL SITIO WEB QUE LOS ACOGE). DE HECHO, COMUNMENTE, EL TÉRMINO **BANNER** SE EMPLEA PARA REFERIRSE A TODO TIPO DE FORMATO PUBLICITARIO *online* AUNQUE EXISTEN PIEZAS DE MUY DIFERENTES CARACTERÍSTICAS.
2. SEGÚN LA IAB, LOS FORMATOS **RICH MEDIA** SON AQUELLOS EN LOS QUE EL USUARIO PUEDE INTERACTUAR (A DIFERENCIA DE LOS FORMATOS ESTÁTICOS, Y DE LOS QUE SOLO PERMITEN LA FUNCIONALIDAD DE HACER CLIC Y LLEGAR A LA PÁGINA DESTINO). PUEDEN COMBINAR VARIAS TECNOLOGÍAS QUE PROVEEN DE SONIDO, IMAGEN O VÍDEO AL ANUNCIO.

# Evolución de la publicidad *display* en Internet

En su fase inicial, la publicidad en Internet se limitaba a la inserción de *banners* de texto estáticos en medios digitales, tanto diarios como portales. A pesar de ser anuncios en formatos poco sofisticados, llamaban mucho la atención por su efecto de novedad. En dicha etapa, se alcanzaban altos *click-through-rates* (en adelante, CTR<sup>3</sup>) cercanos al 1-2 %, lo que llevaba a los anunciantes a pagar hasta 35-40 euros el coste por mil impresiones (en adelante, CPM<sup>4</sup>).

A medida que la oferta de espacio publicitario en Internet empezó a crecer (y que las tasas de CTR comenzaron a disminuir hasta 0,1 %-0,2 %), los CPM redujeron su coste hasta alcanzar los precios actuales de 3 euros de CPM, de media<sup>5</sup>. Tras dicha etapa, los formatos publicitarios fueron cada vez más intrusivos, y la publicidad en Internet cada vez más masificada, lo que, poco a poco, provocó que el *display* se considerara un medio con escasa capacidad para alcanzar notoriedad.

A pesar de los bajos CTR, la realidad es que muchos anunciantes de respuesta directa siguen confiando en la publicidad *display*, ya que es relativamente fácil medir la eficacia de sus inversiones publicitarias. Basta comparar los CPM con las conversiones efectivas de impactos en visitas a una *landing page* o incluso en ventas. Sin embargo, la efectividad de las campañas de marca son, al igual que ocurre en el medio *offline*, mucho más cuestionadas. Según *emarketer*, de toda la inversión *online* aproximadamente el 41 % se invierte con un objetivo de marca, y el 59 % con uno de respuesta directa<sup>6</sup>. Las empresas que buscan objetivos de marca invierten proporcionalmente más en *display* que en *search*, mientras que lo contrario ocurre para las empresas que buscan una respuesta directa. Los argumentos que se esgrimen en contra de la publicidad *display* como generadora de marca son los siguientes:

- No es posible conseguir suficiente cobertura, puesto que al ser -Internet- un medio muy fragmentado, no se pueden alcanzar las audiencias de otros medios como la televisión.
- No es posible conseguir notoriedad, ya que muchos consumidores se han vuelto «ciegos» hacia la publicidad *online*. A menudo se ven marcas invirtiendo en formatos raquíticos (un *banner* muy pequeño), que compiten por la atención de un cliente expuesto en la misma página a muchos otros *banners* (el llamado *clutter*).
- No existen métricas suficientemente precisas para medir la eficacia del formato *display*, por lo que no es posible medir el retorno de la inversión. Aunque algunas empresas, como comScore, han desarrollado el llamado i-GRP<sup>7</sup>, la realidad es que su uso por parte de los grandes anunciantes es aún bajo, y muchos se cuestionan que realmente sea comparable al GRP de los medios tradicionales.

Por el contrario, los defensores de la publicidad *display* como medio recomendado para la construcción de marca ofrecen los siguientes argumentos:

- Internet posee una relevante penetración en *targets* altamente comerciales de personas de entre 18 y 44 años, lo que garantiza los objetivos de cobertura. Por otro lado, la tecnología ha evolucionado de forma que un anunciante puede contratar fácilmente con una agencia el acceso a determinada audiencia. La única diferencia es que la televisión permite llegar más fácilmente (y rápidamente) a determinadas audiencias, mientras que Internet requiere una

3. *CLICKTHROUGH RATE*: PORCENTAJE DE APERTURAS DE UN ANUNCIO SOBRE IMPRESIONES DE DICHO ANUNCIO. ENTENDEMOS COMO UNA IMPRESIÓN CADA VEZ QUE SE CARGA UNA PÁGINA EN LA WEB DEL SOPORTE, Y SE VISUALIZAN LOS ANUNCIOS QUE CONTIENE POR PARTE DE CUALQUIER USUARIO.

4. CPM O COSTE POR MIL IMPRESIONES: COSTE QUE PAGA EL ANUNCIANTE POR CADA MIL IMPRESIONES QUE SE GENERAN EN LA PÁGINA WEB DEL SOPORTE EN EL QUE APARECEN LOS ANUNCIOS. ES UNO DE LOS MODELOS TÍPICOS EN LOS QUE SE NEGOCIA LA APARICIÓN DE ANUNCIOS DIGITALES.

5. ES IMPORTANTE REFORZAR QUE SE TRATA DE UN CPM MEDIO. ESTE CPM NO AFECTA A ESPACIOS CONSIDERADOS COMO *PREMIUM* (P. EJ.: PÁGINA DE INICIO DE UN DIARIO DIGITAL DE TIRADA NACIONAL), EN LOS QUE SE NEGOCIAN A CPM MUCHO MÁS ALTOS.

6. [HTTP://ADAGE.COM/ARTICLE/DIGITAL/DIGITAL-AD-DOLLARS-CONTINUE-POUR-DIRECT-RESPONSE/293290/](http://adage.com/article/digital/digital-ad-dollars-continue-for-direct-response/293290/)

7. GRP (*GROSS RATING POINT*) ES IGUAL A ALCANCE O COBERTURA (*REACH*) X FRECUENCIA. ASÍ, POR EJEMPLO, UNA CAMPAÑA QUE EN EL MEDIO TELEVISIÓN, ALCANZA AL 50 % DE LA AUDIENCIA OBJETIVO CON DOS *SPOTS* EN UNA MISMA SEMANA, CONSIGUE UN ALCANCE DE 50 Y UNA FRECUENCIA DE 2. POR LO QUE DICHA CAMPAÑA CONSEGUIRÁ 100 GRP (50 x 2). ASIMISMO, UNA CAMPAÑA QUE ALCANZA AL 50 % DE LA AUDIENCIA OBJETIVO CON UN SOLO *SPOT*, Y AL OTRO 50 % CON OTRO *SPOT*, TIENE UN ALCANCE DE 100 (50 + 50) Y UNA FRECUENCIA DE 1. ES DECIR, 100 GRP (100 x 1). EL GRP ES UNA MÉTRICA MUY UTILIZADA EN LA PLANIFICACIÓN DE MEDIOS *OFFLINE*.

planificación más elaborada. Por ejemplo, si una marca quiere llegar al 100 % de las amas de casa españolas, le basta con contratar anuncios en tres programas de televisión, mientras que para llegar al mismo nivel de audiencia en Internet, necesita contratar publicidad en veinte webs diferentes.

- Internet es un medio muy eficaz en cuanto a identificar e influir a audiencias afines a nuestra marca. Su capacidad de segmentación es enorme, y nos permite influir en los usuarios que nos interesan casi de manera individual. En este sentido, la evolución de la efectividad del formato *display* ha sido muy positiva, gracias, principalmente, a la evolución de la tecnología que lo soporta.
- Las acciones de publicidad en las que se combinan varios medios digitales como *display* y *search* son mucho más efectivas que las acciones individuales<sup>8</sup>. De hecho, las campañas se enfocan cada vez más como un conjunto de acciones relacionadas en las que todos los medios contribuyen hacia el mismo objetivo: influir en las distintas fases del ciclo de compra o de decisión de compra del usuario para conseguir ventas.
- Por otro lado, están proliferando acciones que combinan *display* y *social media* (más allá de los anuncios en redes sociales) mediante, por ejemplo, la incorporación del botón «Me gusta» en el formato *display*. Como ejemplo, es interesante ver cómo Ford implementó una campaña muy efectiva para el lanzamiento del nuevo Ford Explorer combinando varios canales. En este sentido, las tecnologías que permiten atribuir claramente a los diferentes soportes la responsabilidad de cada clic están ayudando en la ejecución de acciones combinadas<sup>9</sup>.

Es importante recalcar que el reto del anunciante estará en su capacidad para saber identificar a sus clientes objetivo, y saber en qué medios están para hacerles llegar el mensaje correcto, con el formato adecuado y en el momento oportuno para movilizarlos en cada paso del ciclo de compra. Medios e intermediarios (agencias, redes de anunciantes, etc.) deben ser capaces de ayudar a las marcas anunciantes en este proceso.

## ¿Cómo diseñar y poner en marcha una campaña *display*?

A la hora de diseñar y poner en marcha una campaña *display*, se deben abordar los siguientes aspectos:

- **Objetivo:** ¿qué quiero conseguir con la campaña?
- **Target:** ¿quién es nuestra audiencia y dónde está la que nos interesa?
- **Soportes:** ¿en qué soportes nos interesa anunciarnos?
- **Modelos de pago:** ¿qué modelo se alinea con mis objetivos?
- **Formatos:** ¿qué formato es el más eficiente para conseguir mis objetivos?
- **Presupuesto:** ¿cuánta inversión necesito?
- **Ejecución:** ¿cómo pongo en marcha la campaña?
- **Medición:** ¿lo estoy haciendo bien, mal o regular?, ¿cómo puedo mejorar?

8. SEGÚN UN ESTUDIO ELABORADO POR MEDIA CONTACTS (HAVAS DIGITAL), LOS RATIOS DE CONVERSIÓN PUEDEN AUMENTAR HASTA UN 50 % CUANDO LAS PERSONAS REALIZAMOS UNA BÚSQUEDA POSTERIORMENTE A SER AFECTADOS POR UNA EXPOSICIÓN AL FORMATO *DISPLAY*. SE CONSIDERA COMO EXPOSICIÓN AL FORMATO *DISPLAY* UN IMPACTO DURANTE LOS CATORCE DÍAS ANTERIORES A LA REALIZACIÓN DE LA BÚSQUEDA.

9. POR EJEMPLO, HAVAS DIGITAL CUENTA CON LA HERRAMIENTA ARTEMIS, QUE PERMITE GESTIONAR ADECUADAMENTE EL MIX DE MEDIOS DIGITALES, ASIGNANDO A CADA MEDIO EL PESO QUE LE CORRESPONDE EN LA CONSECUCCIÓN DE UN CLIC. PARA MÁS INFORMACIÓN, ACCEDER A [HTTP://WWW.HAVASDIGITAL.COM/](http://www.havasdigital.com/).

## Objetivo

Como hemos comentado, las campañas *display* contribuyen fundamentalmente a objetivos de generación, refuerzo y notoriedad de marca, o a la obtención de resultados directos. Pero además, en los últimos tiempos, se están utilizando también para crear vínculos de continuidad con el usuario.

En el modelo tradicional publicitario, el objetivo de una campaña de marketing era —y sigue siendo para la mayoría de los anunciantes— impactar en alguna de las diferentes fases del proceso de decisión de compra del consumidor:

1. Conocimiento de marca
2. Consideración de marca
3. Intención de compra
4. Compra
5. Repetición/Fidelización

Actualmente, sin embargo, muchas marcas quieren ir más allá y buscan generar continuidad en la relación con el usuario para estar presente en su mente los 365 días del año. Es lo que conocemos como generación de *engagement*. Este concepto va mucho más allá de la repetición/fidelización, puesto que implica que el usuario se involucre dando su opinión y conversando sobre el producto. Las palancas que son necesarias activar son:

1. Uso
2. Opinión y recomendación
3. Conversación

## Target: ¿quién es nuestra audiencia y dónde está la que nos interesa?

En cualquier campaña publicitaria, es crucial definir quién es nuestro cliente objetivo. Por tanto, en Internet, al igual que en los medios *offline*, el anunciante debe concretar quién es su audiencia objetivo. Sin embargo, en Internet, la capacidad de segmentación es mucho mayor. Para ello, no solo contamos con soportes (por ejemplo, la página web de *The New York Times*) o *ad networks* (por ejemplo, DoubleClick), que nos dan una gran información sobre los internautas que verán nuestros anuncios, sino que, además, nos permiten comprar impresiones a audiencias muy concretas, algo que no es posible en un periódico de papel, por ejemplo. El auge de la compra programática (*programmatic buying*) permite ir más allá y combinar mucha más información sobre el usuario, para así encontrar audiencias mejor definidas y más propensas a la conversión.

## Soportes: ¿en qué soportes nos interesa anunciarnos?

Una vez seleccionado el *target*, debemos decidir en qué páginas web o soportes aparecerán nuestros anuncios. Para ello, debemos estudiar aquellos que nos permiten llegar a las audiencias *target* con un coste razonable y cumpliendo nuestros objetivos (véase Anexo 1). Así, existen soportes de gran audiencia y bajo CPM, en los que una marca no querrá jamás anunciarse. Por ejemplo, al igual que ocurre en los medios *offline*, una marca de un cierto prestigio querrá anunciarse rodeada de otras marcas similares y en sitios con un contenido de calidad. Por ello, es importante ser capaz de vigilar dónde aparece la marca anunciada. Esto es, en muchos casos, un problema, ya que los *rankings* de sitios, como el de comScore, suelen medir más la cobertura que la calidad.

Los principales soportes posibles dentro de la publicidad *display* pueden clasificarse en:

- Prensa digital: ofrecen grandes coberturas y afinidad en determinados sectores (economía, motor, viajes, videojuegos, etc.).
- Portales generalistas: ofrecen amplias coberturas.
- Portales verticales: ofrecen afinidad en cuanto contenido.



- Redes sociales: ofrecen amplia cobertura, y, sobre todo, una enorme capacidad de segmentación.
- *Ad networks* o redes de anuncios (p. ej., Google AdSense, Yahoo Publisher Network). Estos nacieron para agregar inventario publicitario de multitud de soportes, de manera que el anunciante no tenga que entrar en contacto con cada uno de ellos. No son propietarios de los soportes, solo los representan comercialmente. Permiten llegar a grandes coberturas y a canales temáticos (por ejemplo, Adlink o Antevenio). Algunas redes de anuncios están especializadas (por ejemplo en soportes de alta calidad). Uno de los problemas de estas redes es su elevada fragmentación. Solo en Estados Unidos, existen más de 300 redes, muchas de las cuales compran a su vez a otras redes. Otro problema es el de sus elevados márgenes, entre el 30 % y el 50 %. Es de esperar, no obstante, una creciente concentración en el sector.
- *Ad exchanges* (p. ej., Doubleclick Exchange, Yahoo Right Media, OpenX Market). Los *ad exchanges* nacieron, en parte, porque los soportes tenían la necesidad de vender inventario publicitario sobrante, que no se conseguía colocar a través de las *ad networks*, y, en parte, por la necesidad de los anunciantes de llegar a audiencias específicas de un modo más automático y optimizado. Tratan de funcionar de manera similar a como lo haría un mercado, en el que se compra y vende el inventario en tiempo real y mediante sistemas de subasta. Suelen funcionar con las llamadas *Agency Trading Desks* (ATDs), *Demand Side Platforms* (DSP) y *Supply Side Platforms* (SSP), que, mediante complicados algoritmos, tratan de automatizar la compra y venta de dicho inventario. Añade, por tanto, transparencia al mercado y mucha más flexibilidad para el anunciante. Es importante destacar que los *ad networks* también compran inventario de los *ad exchanges*, que luego revenden.

La decisión de qué soportes utilizar es una de las decisiones más complejas para el anunciante. El proceso de compra y venta no está tan estandarizado como en el mundo *offline*, aunque cada vez existen más herramientas para reducir ese trabajo manual.

## ■ Modelos de pago<sup>10</sup>: ¿qué modelo se alinea con mis objetivos?

Una de las grandes revoluciones que aportó Internet al modelo publicitario fue el llamado servidor de anuncios (o *ad server*). Gracias a este, el anunciante puede saber en tiempo real, no solo cuántas veces es visto un anuncio, sino cuándo, dónde y por quién. Esto supone, sin duda, una gran capacidad de segmentación, pero añade también una complejidad analítica a la planificación de medios. Ciertamente, esta capacidad de micro-segmentar ha beneficiado a las marcas de manera distinta, ya que no todas las marcas la necesitan.

Otra de las consecuencias del nuevo modelo publicitario es la de cambiar el modo de comprar y vender el inventario publicitario. Así, por un lado, hoy el inventario es casi infinito, si lo comparamos con los medios tradicionales. Aunque no lo es tanto cuando una marca busca una amplia cobertura, pues, entonces, tiene que anunciarse en webs de alta penetración, en las que tendrá que competir con otros anunciantes por captar la atención de un consumidor que visitará dichas webs durante pocos minutos. Igualmente, el inventario escasea cuando se busca una amplia cobertura de un segmento muy definido, en el que otras muchas empresas puedan estar interesadas.

El modelo de pago en *display* varía desde modelos basados en CPM (coste por mil) a modelos basados en CPC (coste por clic) e, incluso, en algunos casos, (los menos) se negocia a CPA (coste por adquisición) o CPL (coste por *lead*):

- **CPM (coste por mil impresiones):** coste que paga el anunciante por cada mil impresiones que se generan en la página web del soporte. Entendemos como una impresión cada vez que se carga una página en la web del soporte; y se visualizan los anuncios que contiene por parte de cualquier usuario. Generalmente, suele ser el modelo más utilizado.
- **CPC (coste por clic):** el anunciante solo paga cuando el usuario realiza un clic en el anuncio. No basta con que el usuario visualice el anuncio, es necesario una interacción con el mismo.

10. BASADO EN INFORMACIÓN OBTENIDA A TRAVÉS DE ENTREVISTAS CON PERSONAL DE CARAT.

- **CPA (coste por adquisición) o CPL (coste por lead):** coste que paga el anunciante por cada adquisición o *lead* que realiza o genera el usuario, normalmente, una compra de producto o servicio, o rellenar un formulario con datos en el caso de CPL.
- **CPV (coste por visionado):** es una medida que se emplea fundamentalmente en el formato vídeo. Consiste en contabilizar el pago si el usuario ve el vídeo como mínimo un determinado tiempo (por ejemplo: 10 o 15 segundos).

Por otro lado, el modelo de fijar el precio de dicho inventario cambia de manera fundamental. En el modelo *offline*, los medios fijan un precio de tarifa, que luego es negociado por los anunciantes o sus agencias, en función del volumen de compra. En Internet, sin embargo, la publicidad a menudo se vende en un sistema de subasta, en el que el precio es muy elástico a la demanda, y en el que no es raro ver empresas que, a mayor inversión, mayor CPM deben soportar.

A la hora de poner en marcha una estrategia de *display*, podemos considerar las siguientes opciones, y valorar cuál de ellas (o conjunto de ellas) se adecúa más a los objetivos que perseguimos:

- **Display convencional:** generalmente son campañas negociadas a CPM. Suelen usarse imágenes y textos con formatos convencionales. Existen amplias posibilidades de segmentación en función de la web elegida, la frecuencia esperada, el alcance geográfico, etc.
- **Display de notoriedad:** la publicidad se ubica en webs *premium* en ubicaciones privilegiadas (por ejemplo: página de inicio de un diario digital nacional o de un medio deportivo digital). Suelen utilizarse formatos más notorios (por ejemplo: *rich media*, vídeo, etc.). Se suele conseguir menos cobertura (no existe inventario infinito de este tipo de publicidad), pero mucho impacto. Suelen ser campañas con un coste elevado.
- **Display CPC:** son campañas negociadas a CPC (coste por clic). Se suelen utilizar por anunciantes más pequeños, y aparecen en portales y redes de anunciantes. Se consigue una amplia cobertura a costes reducidos, y se usan formatos pequeños (botones y *textlinks*, que explicaremos más adelante en este capítulo). Generalmente, no pueden elegirse la sección ni la posición en las que se quiere aparecer. Es el caso de la red de *display* de Google, que utiliza este modelo.
- **Display bulk:** suele tratarse de inventario no vendido por los medios digitales. Se trata de ubicaciones residuales, de peor calidad, que se negocian a precios bajos, y con las que se consigue cierto grado de cobertura, pero no mucha notoriedad.
- **Acciones especiales:** se trata de acciones a medida que se diseñan para determinados anunciantes. Por ejemplo: patrocinio de toda una sección o incluso de toda una página web. Bien diseñadas, estas acciones suelen conseguir altos grados de notoriedad.
- **Behavioral targeting:** modelo que se basa en el análisis del comportamiento del consumidor en Internet para servirle anuncios específicos que se adecúen a sus inquietudes. Generalmente, se crea un perfil detallado del usuario basado en su frecuencia de visita a determinados *sites*, en cómo interacciona con los anuncios y en cómo de reciente es su navegación. En función del perfil, se sirve el anuncio que se considera más relevante para el usuario.
- **Retargeting:** es similar al modelo anterior, pero, en este caso, el perfil del usuario se crea con base en la interacción de este con la web concreta del anunciante. Se hace necesario que el usuario haya entrado en la web del anunciante, mientras que el *behavioral targeting* se basa en perfiles que se crean, generalmente, dentro de redes de anunciantes. Un ejemplo sería el *banner* de una empresa de comercio *online* que le persigue en varias páginas después de haber entrado en su *site*, pero no haber completado la transacción.
- **Programmatic buying.** La compra programática se refiere a los anuncios *display* que son vendidos a través de nuevos interfaces y algoritmos, que tienen el objetivo de eficientar la compra y venta del inventario publicitario. Antes del *programmatic buying*, la mayoría de la publicidad *display* se vendía a través de *ad networks* o directamente entre el soporte (p. ej., *The*

*New York Times*) y el anunciante (p. ej., Bulgari). Los *ad networks* crecieron de tal manera que los anunciantes tenían que lidiar con cientos de ellos, y, en ocasiones, acababan comprando la misma audiencia varias veces. Entonces surgieron los *ad exchanges*, que eran redes que agregaban el inventario y permitían a los compradores pujar por audiencias más específicas. Esto dio lugar a nuevas maneras de eficientar el proceso. Por un lado, algunas agencias y anunciantes lanzaron sus *Agency Trading Desks* (ATD), o invirtieron en *Demand Side Platforms* (DSP). De este modo, se utilizaban datos y sofisticados algoritmos para eficientar la inversión. De igual modo, los soportes crearon sus *Supply Side Platforms* (SSP), que trataban de eficientar la venta de su inventario publicitario. El término *programmatic buying* es utilizado en distintos contextos, y, por tanto, no toda la compra-venta se realiza del mismo modo. Para una discusión más profunda, visitar <http://www.iab.com/guidelines/programmatic-rtb/>.

## ■ Formatos: ¿qué formato es el más eficiente para conseguir mis objetivos?

Una vez decidida la audiencia y el modelo de pago a seguir para nuestra publicidad *display*, pensaremos en los formatos más adecuados para conseguir nuestros objetivos.

Los formatos de *display* han ido evolucionando y se han ido sofisticando cada vez más. Utilizar un formato u otro influye especialmente en la notoriedad del anuncio. En el Anexo 2, se pueden ver numerosos ejemplos de formatos. Aquí enunciaremos las principales agrupaciones de publicidad *display* según la IAB<sup>11</sup>:

- **Formatos integrados:** se trata de formatos que tienen una posición fija y que ocupan un espacio determinado dentro del *layout* o diseño de la página. Los principales son: *banners*, botones, *textlinks*, robapáginas y rascacielos.
- **Formatos expandibles:** se trata de formatos que, partiendo de un formato integrado, tienen capacidad de crecer o expandirse ganando pantalla mediante un segundo panel, cuyo tamaño, dirección de expansión y ejecución (*roll-over* o clic) vendrá determinado por el soporte. Suelen duplicar su tamaño inicial, y todos han de llevar un asa de cierre.
- **Formatos flotantes:** se trata de formatos que se superponen sobre el contenido de la página y que no ocupan un espacio fijo o determinado dentro del *layout* de esta. Los más habituales son: *pop-up*, *layer* e *interstitial*.
- **Formatos especiales:** son formatos a medida del anunciante.

Respecto al formato vídeo, conviene pararnos a conocerlo un poco más, debido a su importante crecimiento en cuanto a penetración y consumo en todo el mundo.

Los principales formatos publicitarios actuales con vídeo (o dentro de los vídeos) son:

- **Vídeos integrados:** es posible servir o mostrar el vídeo de un anunciante integrado en un robapáginas.
- **Vídeos *pre-roll*:** se trata de una cortinilla de vídeo que se muestra antes del contenido audiovisual de un soporte. Se puede hacer clic en dicho anuncio y acceder en pantalla completa a su visionado.
- **Sobreimpresión:** durante la exposición de un vídeo aparece el logo, un *banner* o texto del anunciante durante un tiempo determinado.

Según comScore, en Europa, la tasa de penetración del vídeo entre los internautas es cercana al 90 %. Además, una de las principales tendencias es que los usuarios se dedican a ver contenidos de vídeo de mayor duración, lo que permite potenciar las posibilidades publicitarias de dicho formato.

---

11. INTERNATIONAL ADVERTISING BUREAU.

## ■ Ejecución: ¿Cómo pongo en marcha la campaña?

A la hora de ejecutar la campaña *display*, el enfoque varía en función de si somos un gran o pequeño anunciante:

1. Si somos una empresa grande con suficiente presupuesto, lo recomendable es contratar una agencia de medios para que se encargue de una planificación adecuada. Lo normal es que la agencia de medios pueda acceder a los soportes, bien directamente, bien a través de redes de anunciantes exclusivistas que los agrupan.

La agencia de medios, una vez recibido el *briefing* del anunciante con los objetivos a alto nivel de la campaña, transforma dichos objetivos en medidas concretas de cobertura y frecuencia para un *target* determinado. Por ejemplo:

- Objetivo del *briefing*: dar a conocer un nuevo modelo de teléfono para jóvenes y potenciar el recuerdo.
- Presupuesto: 60.000 euros.
- *Target*: jóvenes de entre 14 y 18 años. En Internet, 2.500.000 personas sobre 4.340.000 de jóvenes entre 14 y 18 años. En Internet, está el 58 %<sup>12</sup>.
- Objetivos del plan de medios: alcanzar una cobertura del 50 % del *target* en Internet con una frecuencia de tres por persona.

Una vez concretado lo anterior, se hace una preselección de soportes que más se ajustan a dichos objetivos. Por ejemplo: podemos llegar a la conclusión de que nos interesa alguna red social, algún portal de videojuegos y varias webs de bloggers de tecnología.

Posteriormente, llega la hora de identificar los soportes finales y de negociar con ellos para fijar el precio (en función del formato y la ubicación que nos interese). Con esta información, la agencia de medios realiza un reparto de presupuesto entre los soportes con los que llega a un acuerdo.

Finalmente, se pone en marcha la campaña durante el tiempo establecido, y mientras está en marcha, se va optimizando para maximizar resultados.

2. Si somos una empresa pequeña, y consideramos que puede ser interesante probar el formato *display* para cumplir nuestros objetivos, podríamos hacerlo de dos maneras.
  - A través de redes de anunciantes (*ad networks*), como la red de Google, conocida como red de *display* de AdWords. Dicha red incluye una colección de sitios web que se han asociado con Google, además de YouTube y aplicaciones específicas de Google que muestran anuncios de AdWords. Estos anuncios pueden ser anuncios de texto, con imágenes, de video o *rich media*. Se pueden orientar a Webs específicas, en función de palabras claves, o de acuerdo al público objetivo al que se quiere llegar.
  - Directamente, poniéndonos en contacto con un soporte con el que creamos que tenemos afinidad y tratar de negociar directamente con él.
  - A través de una agencia especializada en dar soporte a pymes. En el caso de algunas pymes, los departamentos de marketing son muy pequeños y no disponen del conocimiento o del tiempo para desarrollar una estrategia digital de manera exitosa. En estos casos, existen agencias especializadas en las que subcontratar el diseño y la ejecución del plan de marketing o solamente la parte digital.

---

12. DATOS FICTICIOS INVENTADOS EXPRESAMENTE PARA EL EJEMPLO.

3. Las empresas anteriores podrían decidir hacer compra programática para eficientar todo el proceso, y dejar a los algoritmos tomar gran parte de las decisiones. Para ello, sería necesario un cierto presupuesto y, normalmente, la colaboración de una agencia especializada.

En el plan de ejecución, debe quedar claro el quién, cuándo y qué se debe hacer en cada momento. Como hemos indicado con anterioridad, una campaña de *display* se debe coordinar con todo el plan de marketing de la compañía y, en especial, con el plan de marketing digital. Por ello, el Departamento de Marketing debe estar muy pendiente del seguimiento de la campaña, que no puede abandonarse completamente a la agencia.

## ■ **Medición: ¿lo estoy haciendo bien?, ¿cómo puedo mejorar?**

Actualmente, es posible medir el éxito de una campaña de *display* orientada a resultados directos (por ejemplo, cuando se persigue que el consumidor visite una determinada *landing page*), gracias a la evolución tecnológica de las herramientas de medición. Sin embargo, para campañas de marca, que buscan solamente impresiones publicitarias, la medición del éxito está sujeta a los mismos (o mayores) problemas que las campañas *offline*.

Es evidente que no basta con medir el CTR de una campaña, sino que es necesario medir otras variables fundamentales que permitan evaluar, tal como se ve en el Anexo 1:

- Cobertura alcanzada: usuarios únicos impactados.
- Frecuencia: número de impactos por usuario alcanzado.
- Notoriedad de marca: recuerdo sugerido/espontáneo.
- *Engagement*: tiempo y calidad de la interacción.

Por otro lado, no solo basta con medir resultados a corto plazo; es necesario medir cuál es el impacto de una campaña a medio plazo. Para ello, las agencias cuentan con herramientas conocidas como *ad tracking*, que permiten medir datos como:

- Número de veces que un usuario visita una web en las cuatro semanas siguientes.
- Equivalente monetario a los artículos comprados y la cantidad de transacciones o número de artículos comprados.

## Conclusiones

Nos encontramos en un momento de cambio en cuanto a la utilización del *display* como formato publicitario digital. Aunque, al igual que en la publicidad convencional, algunos han atacado la supuesta eficacia de la publicidad *display*, la inversión publicitaria en este medio sigue aumentando. Resulta evidente que, para algunas campañas, funcionará, mientras que, para otras, no. En comparación con la publicidad convencional, Internet está aún en su infancia, y por tanto, es de esperar un notable desarrollo en los próximos años. En especial, la popularización de nuevos formatos (como el vídeo), la aparición de nuevos soportes en los que se concentren grandes volúmenes de audiencia (como las redes sociales o el *streaming* de vídeo), y nuevas herramientas de gestión y de medición de campañas.

Poco a poco, vamos viendo cómo publicidad y contenido se mezclan y se presentan como algo indisoluble para el usuario. Por otro lado, las nuevas tecnologías permiten una capacidad de segmentación cada vez mayor, identificando el perfil de cada usuario y sirviéndole solo aquella publicidad que es relevante para él.

## Planificación en medios

Ante la creciente oferta de soportes publicitarios, resulta conveniente conocer que la planificación de una buena campaña en medios que busque cubrir nuestro objetivo e impactar en nuestro *target* conviene realizarse con base, cuando menos, en los siguientes conceptos: cobertura, frecuencia, afinidad, notoriedad y vinculación. A saber:

**Cobertura:** número absoluto (o en porcentaje) de personas alcanzadas por un medio o por una campaña.

**Frecuencia:** número de veces que una persona es impactada. No es lo mismo que una persona reciba un impacto de un anuncio una sola vez o que lo reciba cuatro veces. Cuando pensamos en cobertura, siempre debemos añadir la frecuencia deseada. La estrategia no será la misma si queremos conseguir una cobertura del 90 % con frecuencia 1, que una cobertura de 90 % con frecuencia 3. Además, dicha frecuencia varía en función del objetivo que perseguimos. Por ejemplo, para un objetivo de *branding*, podría bastar con una frecuencia 4 (incluso si el mensaje es notorio, bastaría una frecuencia de 1), mientras que, para un objetivo de venta, podría ser necesario una frecuencia de 10. Adicionalmente, dicha frecuencia también debe ser diferente en función del tipo de producto que anunciemos.

**Afinidad:** porcentaje de la audiencia útil para una campaña con respecto al total de la audiencia de un medio.

Pero, ¿cómo se calcula? Veámoslo con un ejemplo: un anunciante quiere hacer una campaña para el lanzamiento de una nueva maquinilla de afeitar en un diario. En este caso, el anunciante solo estará interesado en el colectivo de hombres mayores de 14 años. De este modo:

- Público objetivo: hombres mayores de 14 años.
  - Audiencia total del diario = 990.000 lectores.
  - Audiencia de hombres del diario mayores de 14 años = 520.000 hombres.
- Coeficiente de afinidad del medio =  $520.000/990.000 \times 100 = 52,5 \%$  de afinidad.

Del total de audiencia del diario, el anunciante solo estará interesado en el 52,5 % de la audiencia.

La lógica nos lleva a pensar que, cuanto más fragmentado está un medio, mayor capacidad tiene de alcanzar públicos afines a nuestro producto.

**Notoriedad:** cualidad de una marca que hace que sea conocida y recordada entre el público. Esta cualidad es adquirida, fundamentalmente, a través de acciones de comunicación, que permiten fortalecer el nivel de conocimiento de la misma. Una de las maneras de medirla es a través del estudio realizado por el IOPE<sup>13</sup> sobre recuerdo espontáneo y sugerido de marca. En este sentido, cabe destacar que, en cuanto a *display*, hay formatos que son menos destacados (por ejemplo: inserción de un botón de 90x90), y otros que lo son mucho más (por ejemplo: inserción de un vídeo de la marca del anunciante en la página de inicio de un diario de tirada nacional). Por ello, estos últimos nos impactarán la notoriedad en mayor medida que los primeros.

**Engagement:** es uno de los conceptos que cobra especial protagonismo en los medios digitales. Se refiere a la capacidad de un anuncio de generar vinculación con el usuario. Es decir, una campaña que genera *engagement* produce un impacto que genera continuidad en la relación con la marca.

13. ESTE INFORME MIDE LA NOTORIEDAD PUBLICITARIA DE DIFERENTES MARCAS A TRAVÉS DE LA REALIZACIÓN DE 36.500 ENTREVISTAS EN OCHO MEDIOS PUBLICITARIOS.



## Detalle de formatos de publicidad *display*<sup>14</sup>

**Formatos integrados:** se trata de formatos que tienen una posición fija y que ocupan un espacio determinado dentro del *layout* o diseño de la página. Los principales son: *banners*, botones, *textlinks*, robapáginas y rascacielos.

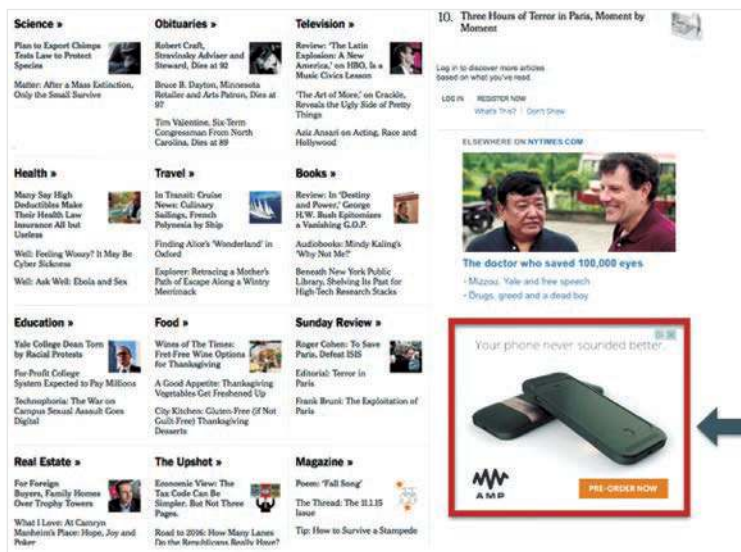
1. **Banner:** Es parecido a un faldón de prensa. Ha sido el formato estrella hasta hace unos años. Existen varias versiones de *banner*, aunque la más común es la que mide 468x60 píxeles. Actualmente, muchos de los *banners* incorporan contenidos de video.

Ejemplo de *banner* en la web [www.economist.com](http://www.economist.com):



2. **Botón:** Es una adaptación del *banner* en menor tamaño (90x90, 120x60...). Suele estar ubicado en los laterales de las webs.

Ejemplo de botón lateral en la web [nytimes.com](http://nytimes.com):



14. UNA LISTA EXHAUSTIVA DE FORMATOS *DISPLAY* PUEDE CONSULTARSE EN [HTTP://WWW.IAB.COM/WP-CONTENT/UPLOADS/2015/11/IAB\\_Display\\_Mobile\\_Creative\\_Guidelines\\_HTML5\\_2015.pdf](http://www.iab.com/wp-content/uploads/2015/11/IAB_Display_Mobile_Creative_Guidelines_HTML5_2015.pdf)

3. **Textlinks:** son cadenas de texto con enlaces a la web del anunciante. Son los formatos más comunes en la red de anunciante de Google, AdWords.

Ejemplo de *textlink* en la web [www.puomarketing.com](http://www.puomarketing.com):



4. **Robapáginas:** formato un poco más grande que el *banner*, y generalmente integrado en el contenido de la página.

Ejemplo de robapáginas en la web [www.idealista.com](http://www.idealista.com):



5. **Rascacielos o skyscraper:** formato similar al de una columna de prensa escrita. Es una variante del *banner* con un formato más grande, y que consigue captar más la atención por parte del usuario. Las medidas son variables. Suele estar ubicado en la parte izquierda de la página.

Ejemplo de *skyscraper* en <http://thesartorialist.blogspot.com/>:



**Formatos expandibles:** se trata de formatos que, partiendo de un formato integrado, tienen la capacidad de crecer o expandirse ganando pantalla mediante un segundo panel, cuyo tamaño, dirección de expansión y ejecución (*roll-over* o clic) vendrá determinado por el soporte. Suelen duplicar su tamaño inicial, y todos han de llevar un asa de cierre.

**Formatos flotantes:** se trata de formatos que se superponen sobre el contenido de la página, y que no ocupan un espacio fijo o determinado dentro del *layout* de esta. Los más habituales son:

1. **Pop-ups:** se trata de una ventana que aparece en la página de contenido en el momento que se carga la página. Cuando el usuario hace clic sobre el mismo, este se cierra y redirige al usuario a la web del anunciante. Es un formato que no pasa desapercibido. En general, se considera intrusivo y se utiliza cada vez menos.

Ejemplo de *pop-up* en [www.newyorker.com](http://www.newyorker.com):



2. **Layer:** es una capa flotante por encima del contenido de la página que se muestra cuando esta se ha cargado y que, recurriendo a varias tecnologías, permite la movilidad del anuncio por la pantalla.
3. **Interstitial:** es similar a una página entera de publicidad *offline*. Ocupa el 100 % de la página. Se lanza como una nueva ventana por encima del *site*, al entrar en este o durante la navegación entre página y página. También conocida como publicidad de tránsito o cortinilla.

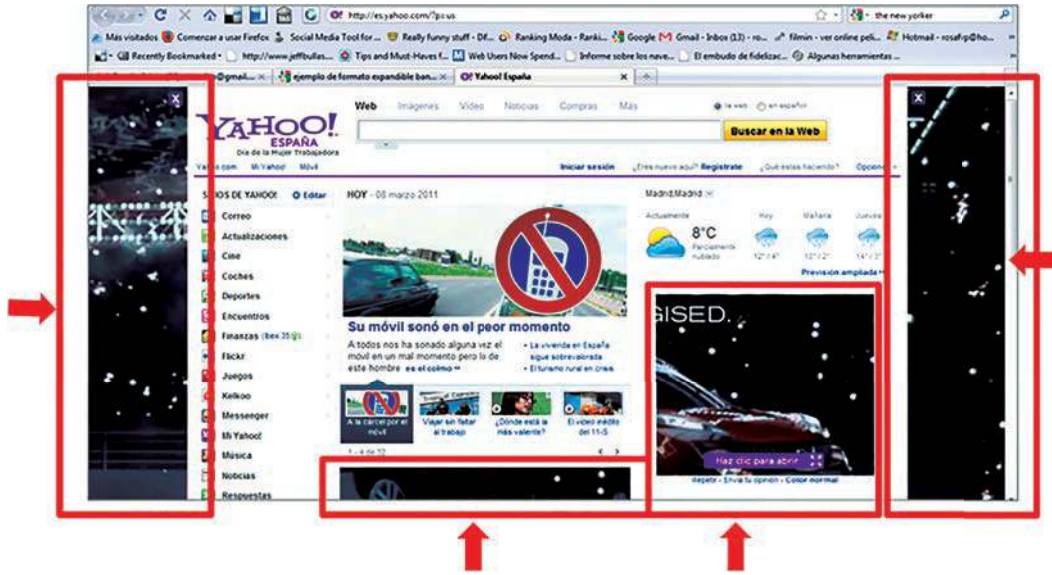
Ejemplo de *Interstitial* en [www.elpais.com](http://www.elpais.com):



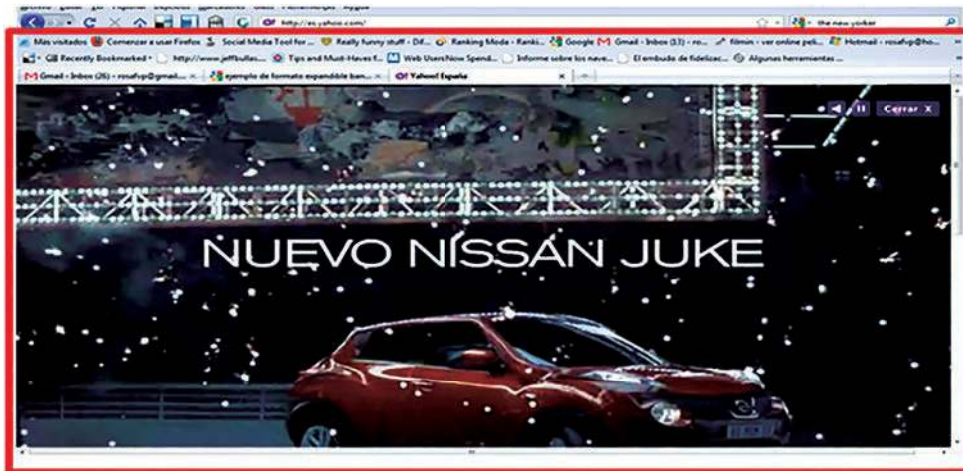
**Formatos especiales:** son formatos a medida del anunciante, y se clasifican en:

1. **Patrocinios:** patrocinio de todo el sitio web o de toda una sección (página de inicio u otra). Puede incluir el adueñamiento de todos los espacios publicitarios de la página.

En la siguiente imagen, se muestra un ejemplo de patrocinio con inserción de vídeo en la *home* de [www.es.yahoo.com](http://www.es.yahoo.com), en cuyo caso concreto, en la página de inicio, todos los espacios publicitarios están ocupados por un vídeo que se ve solo en los huecos de dichos espacios publicitarios, como si estuviera proyectándose detrás de la página de inicio. Se trata de un video que presenta el lanzamiento de un coche.

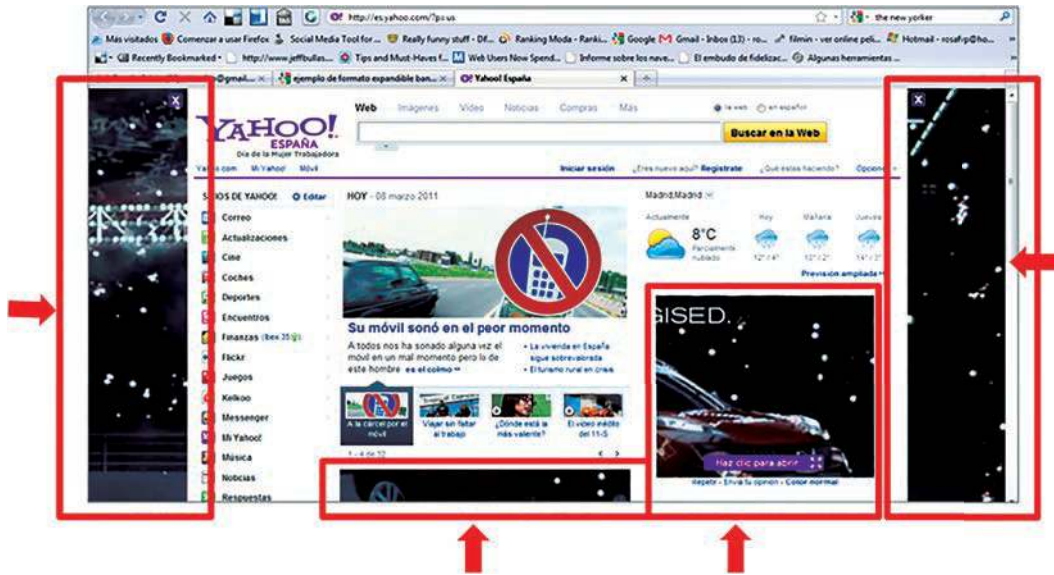


En el caso de que se haga clic en cualquiera de estos cuatro espacios, se nos redirige al visionado del vídeo en pantalla completa.





Si no se hace clic en ningún espacio publicitario, el vídeo termina y los espacios publicitarios (*banner*, *robapágina* y *skyscrapers*) se rellenan con anuncios estáticos del producto, tal como podemos apreciar en la siguiente imagen:



2. **Publirreportajes:** consisten en un destacado editorial que da pie a una «página-publirreportaje», identificada como tal y realizada a medida para el anunciante.
3. **Integración en contenidos editoriales:** creación de páginas y/o aplicaciones web a medida para el anunciante bajo el criterio editorial de ofrecer conjuntamente información, promociones, etc.

# Referencias



Collective, «Display Advertising Study: 2010», 2010.

Comscore, «The 2010 Europe Digital Year in Review», febrero del 2011.

Comscore, «The 2010 US Digital Year in Review», febrero del 2011.

IAB, «Cuadernos de comunicación interactiva – El libro blanco del IAB: el panorama interactivo de los grupos de prensa y revistas en España», 2010.

Havas Digital, «Cross media Behavioral measurement», enero del 2010.

Havas Digital, «Artemis Attribution Weighting: managing the digital media mix», marzo del 2010.

Netthink Carat, *Cómo vender con publicidad eficaz en Internet*, 2002.



[www.businessinsider.com](http://www.businessinsider.com)



[www.marketingdirecto.com](http://www.marketingdirecto.com)



[www.wikipedia.com](http://www.wikipedia.com)

Reuniones de profundización mantenidas con personal de la agencia Carat.



# SOCIAL MEDIA

click ✓

Share

cloud

DOWNLOAD!  
- files / photo  
- song A

Tweet

hello!

good!



- NETWORK  
- internet  
- connect

SHARE

Follow!

friend







# Social Media Marketing (SMIM)

Luis Ferrándiz  
Julián Villanueva  
Rosa Fernández-Velilla

fresco • ambiental • armonía •  
salud • curación • inexperiencia  
• crujiente • dinero • carácter  
renovación • tranquilidad • fres  
co • ambiental • armonía • sa-  
lud • curación • inexperiencia

# Social Media Marketing (SMM)

## Introducción

Desde el año 2006, y con la irrupción de Facebook, los medios sociales han pasado de ser un medio de diversión y de comunicación entre adolescentes y universitarios a convertirse en el lugar en el que la mayor parte de las personas se informan, se comunican y se relacionan.

La realidad actual es que los medios sociales están redefiniendo la comunicación corporativa y la publicidad de una manera disruptiva. La gran mayoría de los internautas pertenece al menos a una red social, y emplean varias horas al día en ellas.

Y esto, ¿qué implica para las empresas?

- Al comunicarse entre sí, los consumidores comparten información, y entre esta información, a menudo se encuentra la recomendación (positiva o negativa) de marcas y productos. Así, cada vez es más típico que el boca a boca electrónico acabe por influir en un comprador.
- Los consumidores forman auténticos grupos *online* de amigos y conocidos que son, de algún modo, un reflejo más de los grupos que se crean en el mundo *offline*. Al igual que pasa en este último, determinadas marcas son más afines a unos grupos sociales que a otros, por lo que es importante que la nuestra tenga también presencia *online* en aquellos medios sociales en los que exista un alto porcentaje de consumidores afines.
- Los clientes conversan con otros amigos y conocidos, pero también pueden dirigirse directamente a las marcas. Por ejemplo, si un adolescente tiene un problema de servicio con nuestra empresa, es muy probable que se dirija a nuestro perfil en Facebook o Twitter para preguntar cómo resolverlo, o para quejarse con mayor o menor virulencia. Estas conversaciones son, en muchas ocasiones, públicas, por lo que la marca queda mucho más expuesta a una buena o mala conversación con un cliente.
- Los medios sociales son una importantísima fuente de datos sobre gustos, usos y opiniones sobre nuestras marcas y las de la competencia. Investigar esta información es una de las capacidades que deben desarrollar los Departamentos de Marketing y Comunicación del siglo XXI.

Por estas razones, conviene profundizar en el marketing en medios sociales o *Social Media Marketing* (SMM).

## ¿Qué es el *Social Media Marketing*?

El SMM consiste en fomentar que nuestro producto, servicio o empresa tenga visibilidad en medios sociales digitales como blogs (p. ej., eBlogger, wordpress), agregadores de vídeos (p. ej., Youtube, Vimeo), redes sociales (p.ej., Facebook, Instagram, LinkedIn o Pinterest), etc.

Adicionalmente, también implica promover los contenidos, productos o servicios de nuestra página web incluyendo en ella herramientas que permitan a los usuarios «exportar» dicha información a los medios sociales. A esto se le llama *Social Media Optimization* (SMO).

En el fondo, el SMM es lo que hemos conocido toda la vida como el «boca a boca», pero en un entorno digital. La esencia y dinámica de los medios sociales no es especialmente complicada. Se trata de que las marcas escuchen, entretengan, informen y conversen con el usuario. Ya no se trata de una comunicación unidireccional en la que la marca es la única que decide qué mensajes lanzar al mercado, sino que la comunicación gira en torno a una conversación bidireccional entre la marca y el usuario.

Evidentemente, si queremos jugar un papel activo en los medios sociales debemos, sobre todo, aportar algo relevante al usuario para que se percate de nuestra existencia y, con suerte, nos recomiende. Pero, ¿es posible que todas las empresas tengan algo relevante que ofrecer y que interese a los usuarios como para que ellos dediquen su limitado tiempo a hablar de ellas?

En general, los consumidores están más interesados en seguir a las marcas consideradas *coolbrands*: marcas muy atractivas que transmiten estilos de vida (por ejemplo, Nike, Apple, Ferrari, Abercrombie & Fitch, etc.). Para el resto de empresas, la clave es identificar qué interesa a sus potenciales usuarios e intentar darles algo que ellos valoren (a ser posible, algo relacionado directamente con su marca o con su producto); es decir, detectar el ecosistema de los posibles intereses de nuestros clientes potenciales y tratar de conversar alrededor de esos temas.

Como ejemplo, se podría pensar que una empresa que vende seguros no ofrece nada interesante para estar en los medios sociales, pues su producto no es suficientemente atractivo como para que se hable de él. Sin embargo, puede resultar muy atractivo lo que la marca pueda decir. Basta con que la empresa de seguros analice qué temas interesan a sus clientes potenciales y que haga girar su estrategia de medios sociales alrededor de esos temas (y no solo alrededor de su producto). Por ejemplo, una empresa que vende seguros médicos podría crear en su red social un área en la que los pacientes compartieran sus problemas y sus posibles diagnósticos. De hecho, existe una red social llamada [www.patientslikeme.com](http://www.patientslikeme.com), que está teniendo muchísimo éxito en Estados Unidos. Aunque pueda parecernos extraño, los pacientes no tienen ningún problema en hacer públicos sus problemas de salud si saben que van a recibir consejos de otros pacientes y de otros médicos de manera gratuita y en tiempo casi real.

Por otro lado, hemos sido testigos de verdaderas crisis de reputación en empresas sólidas, ampliadas por los medios sociales, como United Airlines en el caso «United Breaks Guitars» en julio de 2009<sup>2</sup>. Es imprescindible conocer cómo funcionan los medios sociales para manejar con eficacia este tipo de situaciones.



2. TODO SE ORIGINÓ A PARTIR DE UN INCIDENTE QUE TUVO DAVE CARROLL, UN CANTANTE DE MÚSICA COUNTRY. A DAVE NO LE DEJARON EMBARCAR JUNTO A SU GUITARRA Y TUVO QUE DEPOSITARLA EN LA BODEGA DEL AVIÓN. AL LLEGAR A DESTINO, LA GUITARRA, UNA ACÚSTICA TAYLOR, ESTABA DESTROZADA, PARTIDA EN DOS. ESTO LE LLEVÓ A QUEJARSE Y A RECLAMAR UNA COMPENSACIÓN. «EN NOVIEMBRE, DESPUÉS DE NUEVE MESES, HABLE CON LA SEÑORA IRLWEG, DE UNITED AIRLINES. DESPUÉS DE DIEZ O QUINCE E-MAILS, ME COMUNICARON QUE LO LAMENTABAN, QUE NO HABÍA NADA QUE PUDIERAN HACER Y QUE ESE SERÍA EL ÚLTIMO MENSAJE. LES CONTESTÉ DICHIENDO QUE ESCRIBIRÍA TRES CANCIONES Y HARÍA TRES VÍDEOS, Y QUE ESPERABA CONSEGUIR QUE UN MILLÓN DE PERSONAS LOS VIERAN», CUENTA DAVE CARROLL. UNITED AIRLINES NO SABÍA A LO QUE SE ENFRENTABA. DAVE SE PUSO A COMPONER Y CREÓ *UNITED BREAKS GUITARS*, UNA CANCIÓN QUE CUENTA IRÓNICAMENTE TODO LO SUCEDIDO, CON UNA PRODUCCIÓN MUY BÁSICA (SOLO 150 DÓLARES) CON LA AYUDA DE SUS AMIGOS. EN MENOS DE VEINTE DÍAS, EL VÍDEO TUVO MÁS DE CINCO MILLONES DE VISITAS Y LA CANCIÓN SE CONVIRTIÓ EN LA SEGUNDA MÁS BAJADA DE ITUNES. DIVERSOS PROGRAMAS DE LOS CANALES MÁS IMPORTANTES DE ESTADOS UNIDOS Y EUROPA PARODIARON LA DENUNCIA. FUE ENTONCES CUANDO LA COMPAÑÍA OPTÓ POR COMPENSARLO, PERO DAVE RECHAZÓ EL DINERO, PIDIENDO QUE DONARAN LA CANTIDAD QUE COSTARÍA ARREGLAR SU GUITARRA A UNA ONG.

En resumen, los medios sociales son el canal de marketing y comunicación de mayor crecimiento en la actualidad, y es fundamental que las marcas decidan qué estrategia seguir al respecto. Estar en los medios sociales no es una opción; sin quererlo, nuestras marcas ya están presentes, puesto que el usuario es el que decide si la menciona o no, en función de la relevancia, el desinterés o el rechazo que le provoque. Los directivos no pueden evitar que las personas opinen sobre sus marcas, pero lo que sí pueden decidir es la manera en la que quieren estar presentes y hasta qué grado participar en la conversación con los usuarios (y qué servicios prestar desde los medios sociales).

En este capítulo, nos centraremos en cómo utilizar los medios sociales como herramienta de marketing y comunicación. No vamos a abarcar temas como su aplicación para la optimización de procesos internos (salvo en la atención al cliente), o el desarrollo de nuevos negocios, que están fuera del alcance de este capítulo. Nos centraremos más en las redes sociales (por su actual relevancia) que en otro tipo de medios sociales (como blogs o agregadores de contenidos).

## Beneficios de las redes sociales

Los beneficios de utilizar redes sociales son muchos. Entre otros, podemos destacar:

- Nos permiten obtener información actualizada de nuestros clientes, de nuestros competidores y de nuestro sector en general. Es una buena herramienta para encontrar necesidades latentes y captar clientes potenciales de la competencia. Por ejemplo, una conocida marca de leche monitoriza los tuits de personas que hablan sobre competidores, y cuando detecta un tuit negativo de un cliente sobre una marca de la competencia, le envía un tuit a dicho cliente con una promoción o con la posible solución a su problema.
- Podemos utilizarlas como mecanismo eficaz y eficiente de atención al cliente. De hecho, muchas empresas han creado canales específicos en Twitter o Facebook solo para gestionar la atención al cliente.
- Nos ayudan a mejorar el posicionamiento en buscadores<sup>3</sup>.
- Podemos usarlas para establecer relaciones o generar *engagement*<sup>4</sup> con nuestros clientes al ofrecerles información relevante o entretenimiento. Por ejemplo, Starbucks se comunica diariamente con sus más de 36 millones de fans en Facebook y sus 10 millones en Twitter, ofreciendo información acerca de sus productos, tiendas, promociones, recetas, etc. Además, se asegura de interactuar con sus fans de distintas maneras, como, por ejemplo, compartiendo y comentando música (con su Starbucks Digital Network), o preguntando a sus clientes qué harían con cinco minutos más de verano.
- Sirven como canal promocional. Por ejemplo, privalia.com (importante empresa española de ventas privadas de marca a precios de *outlet* por Internet) trata de reforzar la relación con sus fans en Facebook (cuenta con más de 5 millones de fans actualmente) con el lanzamiento de ventas de determinadas marcas en su tienda de Facebook (llamada *fanshop*) antes que en la tienda *online* (en algunos casos, en exclusiva). En este tipo de empresas, las buenas ofertas se acaban pronto, por lo que es una clara ventaja para sus fans que vean primero las campañas en la *fanshop*, y esto le permite a Privalia fidelizar seguidores.
- Para crear bases de datos y aprovechar posteriormente estos contactos. LinkedIn es un ejemplo de red social que muchas empresas de servicios profesionales, como consultoras, despachos de abogados, *head-hunters* o agencias de comunicación, están aprovechando para generar notoriedad, imagen de marca y contactos.

Como es natural, el objetivo final para la mayoría de las empresas presentes en los medios sociales es, de manera directa o indirecta, aumentar sus ventas.

3. COMO YA VIMOS EN EL CAPÍTULO «SEARCH ENGINE OPTIMIZATION» CON LA ESTRATEGIA DE GENERACIÓN NATURAL DE ENLACES; Y POR LA CRECIENTE IMPORTANCIA QUE GOOGLE LE ESTÁ DANDO A LA AUTORIDAD DE LOS PERFILES SOCIALES.

4. VÍNCULO EMOCIONAL.

# Estrategia y plan de acción en medios sociales

Para definir una estrategia de medios sociales, es necesario seguir una determinada metodología. Vamos a resumir los cuatro pasos principales que, en nuestra opinión, deben tomarse:

1. Realizar un análisis de la situación actual, en concreto:
  - a. Investigar qué opina la Dirección General sobre los medios sociales, y si nuestra cultura de empresa encaja (y está preparada) con la idea de tener una presencia activa en los medios sociales.
  - b. Analizar qué están haciendo otras marcas en nuestro mercado (y en otros), y qué estrategia están siguiendo. Es decir, realizar un *benchmarking*.
  - c. Analizar nuestra marca y a nuestros clientes:
    - Listar nuestro público potencial.
    - ¿Cómo usa este público los medios sociales? ¿Qué le interesa? En este punto, es fundamental esbozar el ecosistema de intereses de cada público objetivo (véase Anexo 1).
    - ¿Cuáles son los principales activos y puntos fuertes de nuestra marca? ¿Qué podemos ofrecer a nuestros clientes en medios sociales? ¿Cuáles son nuestros puntos débiles o pasivos?
    - ¿Tenemos alguna posible situación de crisis que podría verse amplificada en los medios sociales?
  - d. Escuchar qué se está diciendo en los medios sociales sobre:
    - Nuestra marca.
    - Nuestros competidores.
    - Nuestro sector.
2. Decidir los objetivos que se persiguen con cada grupo de público objetivo sobre el que queramos actuar:

En función del público al que nos dirigimos, podemos tener diferentes objetivos:

- Escuchar activamente (investigar el mercado).
- Generar *engagement* y fidelización.
- Construir notoriedad de marca.
- Atender al cliente.
- Mejorar la reputación *online*.
- Establecer un nuevo canal de comunicación corporativa.
- Establecer un canal de promociones y ofertas.
- Crear un escaparate de productos.
- Vender de forma directa.

Estos objetivos no tienen por qué ser excluyentes. De hecho, generalmente, se combinan entre sí o se definen enfoques por fases que contemplan gran parte de estos objetivos. En función de dichos objetivos, la dirección deberá plantearse una serie de preguntas más concretas. Por ejemplo:

- ¿Queremos generar ingresos directos para nuestra tienda de *e-commerce* desde los medios sociales?
- ¿Queremos captar nuevos clientes, fidelizar los que ya tenemos o ambas cosas?
- ¿Queremos conseguir una base amplia de seguidores (conocidos también con el término inglés *followers*)?
- ¿Queremos relacionarnos con un determinado segmento de población al que es difícil llegar de otra manera?
- ¿Queremos que hablen de nosotros en otras páginas web?



- ¿Queremos reposicionar nuestra marca?
  - ¿Queremos potenciar la compañía, un producto en concreto, la marca, o todo a la vez?
3. Establecer un plan de acción para cada objetivo que hemos definido:
- La primera cuestión es si vamos a crear nuestra propia página de empresa o cuenta dentro de una red social, aprovechar las funcionalidades sociales para explotar contenidos de nuestra web, o ambas cosas.
- a. Si decidimos no crear nuestros propios perfiles en medios sociales, queremos, en cualquier caso, potenciar nuestra presencia facilitando el SEO. Por ejemplo: si tenemos una tienda *online*, podemos dar la posibilidad de que los compradores compartan opiniones sobre el producto o sobre la compra que han realizado (conocidos como *reviews* en inglés) para que las puedan ver otros usuarios. Amazon fue una de las empresas precursoras en incluir esta funcionalidad en su tienda y ha sido muy exitosa. Actualmente, cualquier plataforma sencilla de *e-commerce* o de gestión de contenidos ofrece esta funcionalidad por defecto. Otra opción es integrar botones (conocidos como *plug-ins* en inglés), como los «Compartir» o «Me gusta» de Facebook, en la ficha de nuestros productos (o en cualquier otra parte de nuestra página web), que permiten al usuario incorporar directamente en su muro de Facebook el contenido que quiere compartir y que, de este modo, su comunidad de amigos pueda ver que ese producto le ha gustado. Cada red social tiene sus propios *plug-ins*.
  - b. Si decidimos crear nuestra propia página o cuenta de empresa, grupo o marca en una determinada red social (siempre que, según nuestro objetivo, nos convenga crearla), nos tendremos que plantear las siguientes cuestiones:
    - ¿En qué red social nos conviene estar presentes con nuestra propia cuenta?
    - ¿Qué *mix* de mensajes queremos transmitir? ¿Con qué frecuencia nos conviene comunicarnos?
    - ¿Necesitamos crear nuestro propio contenido o vamos a referenciar contenidos de terceros?
    - ¿Qué tono editorial vamos a utilizar?
    - ¿Quién va a elaborar el contenido y qué personas deben estar involucradas?
    - ¿Qué creatividades serán necesarias?
4. Medir y optimizar: ¿qué ratios vamos a usar para evaluar nuestra estrategia de SMM? Todo dependerá de los objetivos que nos hayamos planteado, pero, como premisa, es importante y necesario no solo evaluar la cantidad de seguidores sino la calidad de los mismos. Por ejemplo, si nuestro objetivo es redirigir tráfico a nuestra tienda *online* para generar ventas, es preferible tener quinientos seguidores que interactúen, que den *feedback*, que conversen con la empresa, y que visiten la tienda *online* con frecuencia, que cinco mil que no hagan absolutamente nada.

Respecto a la inversión en medios sociales, evidentemente dependerá de los objetivos que nos planteemos. Por dar un orden de magnitud, hablaremos de dos ejemplos extremos:

- Tienda pequeña de electrodomésticos, cuyos objetivos son la atención al cliente, la generación de imagen y el redireccionamiento a su página web (de apariencia modesta, muestra sus productos con una descripción técnica de los mismos): para esta empresa, será suficiente añadir unos *plug-ins* en el escaparate de sus productos en su página web, como «Me gusta», y crear una página en Facebook para prestar atención al cliente y publicar novedades y promociones. En este caso, el presupuesto se limita al coste de las horas de una persona interna que se dedique al tema. Probablemente, con treinta minutos dos veces al día será suficiente.
- Empresa de gran distribución con tienda *online*, que distribuye a nivel europeo y cuyos objetivos son la generación de *engagement* y fidelización de clientes (y, evidentemente, las ventas): en este caso, la estrategia de medios sociales será una estrategia integrada con el resto de canales del marketing *mix*, y el presupuesto podría ser importante, aunque siga siendo muy bajo comparado con el de otros medios de publicidad tradicional.

## Retos de los medios sociales

Como hemos señalado anteriormente, el paradigma de la comunicación está cambiando, y esto hace que la Alta Dirección de una compañía se plantee ciertos dilemas en caso de querer aplicar una estrategia de SMM. Es importante identificar esos dilemas, barreras e incluso agendas ocultas que podrían echar al traste una eficaz estrategia de SMM.

- **Riesgos de crisis *online*.** Las crisis *online* las puede sufrir cualquier compañía, esté o no activamente en los medios sociales. Sin embargo, algunos pueden pensar que, cuanto más presumamos *online*, mayor probabilidad habrá de desencadenar una crisis, mientras que otros argumentarán precisamente lo contrario: si se está presente en los medios sociales, más fácil será responder, al tener mayores herramientas y conocimientos. Por ejemplo, cuando la banca estaba en plena crisis post-LehmanBrothers, y viendo su reputación caer abruptamente en todo el mundo desarrollado, podría no ser prudente abrir canales sociales. Es importante no exagerar y medir los riesgos reales, pero, a la vez, estar preparados para responder si llegan a ocurrir.
- **Incomodidad hacia la transparencia *online*.** En relación con el punto anterior, es importante transmitir a la Alta Dirección que, con crisis *online* o sin ellas, es inevitable que seamos objeto de múltiples críticas. Estas siempre han existido, pero, en el entorno *offline* algunas no salían a la luz, y de otras ni siquiera nos enterábamos, y seguramente solo afectaban a un número pequeño de clientes. Sin duda, uno de los mayores retos para la Dirección es entender que una crítica pública es una oportunidad de mejora y que, muchas veces, si se gestionan bien, podemos convertirlas en alabanzas.
- **Resultados iniciales pobres.** Competir por la atención del cliente siempre ha sido difícil, pero en los medios sociales la dificultad es aún mayor, porque el cliente se encuentra sumido en un entorno de hiperinformación. Por ello, son pocas las marcas que consiguen resultados impactantes a corto plazo, y muchas tampoco los consiguen a largo plazo. Pero ello no debe resultar desalentador, sino más bien animar a ser más profesionales.
- **Escepticismo hacia la medición de los resultados.** Es cierto que en Internet se pueden evaluar muchas más cosas que en un entorno de publicidad tradicional. Pero la realidad es que muchos directores de Marketing se quejan de que les resulta muy difícil medir el *return on investment* (ROI) de sus campañas *online*. ¿Es por desconocimiento o porque realmente es más complicado? Dependerá de cada caso, pero conviene destacar dos conceptos añadidos al ROI: el *return on customer* (ROC) y el *return on objectives* (ROO). El ROC se refiere a cuánto *engagement* estamos consiguiendo con cada euro invertido en medios sociales. El ROO se refiere al cumplimiento de los objetivos que nos propusimos inicialmente. Muchas veces, tratar de medir el ROI carece de sentido, pues puede resultar caro o complejo, y esto dependerá de los objetivos marcados y del tamaño de la compañía.
- **Sustitución o complemento a la publicidad tradicional.** Si bien muchas marcas ven el SMM como un complemento a sus campañas *offline* en medios tradicionales (por ejemplo, Coca-Cola), otras empresas han visto sus presupuestos de medios tradicionales desvanecerse en favor de los medios sociales. Por ejemplo, el Guggenheim Museum, uno de los museos con mayor número de seguidores en redes sociales en el mundo, mantiene casi el mismo presupuesto de comunicación que hace diez años, pero prácticamente ha dejado de invertir en publicidad tradicional, para centrarse en mayor medida en el marketing social. Es indudable que, en las empresas donde esto pueda ocurrir en mayor proporción, se deberá poner más hincapié en la venta interna, y en identificar y convencer a aquellas personas que quizá no faciliten el proceso: directivos que no entiendan este nuevo paradigma, agencias que vean su negocio amenazado, sucursales que prefieran el *status quo* actual, etc.
- **Del marketing a la comunicación corporativa.** Siempre han existido diferencias en muchas empresas entre marketing y ventas, y pasará lo mismo, incluso en mayor medida, con marketing y comunicación. Especialmente, en empresas de gran tamaño, la delimitación en la definición de la

marca y de la reputación está más disputada entre el dircom, el director de Marketing y el director Comercial. La realidad es que marketing y comunicación corporativa, marca y reputación son elementos que van convergiendo. Decíamos antes que los medios sociales son un nuevo medio, pero, en realidad, son más que un medio. Probablemente, Facebook se parece más a la barra de un bar que a una valla publicitaria y, en ese sentido, muchos directores de Marketing que han sido formados en un marketing de interrupción no están preparados para este nuevo paradigma de comunicación. Igualmente, a muchos dircom les falta la visión del negocio que sí suelen tener los directores de Marketing y Comerciales.

## Tendencias de los medios sociales

Destacamos las siguientes tendencias:

- El «*consumidor*» se vuelve más exigente y tiende a filtrar por calidad y relevancia las marcas con las que decide interactuar. Quizá siga a veinte marcas en su perfil de Facebook, pero, realmente, solo interactúe con tres de manera asidua, puesto que no todas las marcas son capaces de generar contenido valioso para él. En este sentido, se recomienda que, por cada *post* comercial en Facebook (o publicación comercial en el muro), al menos haya nueve *posts* de contenido interesante para el usuario potencial.
- El «*social commerce*». Dicho concepto es muy extenso, pero nos centraremos en los siguientes tipos de iniciativas:
  - **Vender directamente en una tienda integrada en Facebook.** Asos es una de las marcas europeas pioneras en poner en marcha esta iniciativa, y ha creado su tienda dentro de Facebook. Se diferencia de otras tiendas en que la transacción se completa al 100 % dentro de Facebook. Hasta la fecha, la mayor parte de las iniciativas solo abarcaban la inclusión del escaparate, y la compra debía finalizarse en la tienda *online*.
  - **Compra colectiva** (o *crowdsourcing tactics* aplicadas al *e-commerce*). Se trata de agrupar un número determinado de personas que quieren comprar un mismo producto para poder optar a descuentos mayores. Un ejemplo es el programa *Crowd Saver* de Walmart<sup>5</sup>.
  - **Social gaming.** Es un modelo de negocio que consiste en el aprovechamiento de las redes sociales para jugar *online* con personas de otros lugares, compartiendo resultados. Para lograr un mejor resultado en estos juegos, los usuarios necesitan tantos amigos como sea posible. Se trata de una iniciativa para promocionar productos y que, por el éxito de las redes sociales, se ha convertido en un modelo en auge. Por otro lado, juegos dentro de Facebook, como Farmville, han tenido un éxito enorme. Y esto no ha hecho nada más que empezar: es la forma más interesante de unir entretenimiento con *e-commerce*.
  - **Geolocalización social.** La geolocalización hace referencia a conocer nuestra ubicación geográfica automáticamente. Los dispositivos móviles permiten actualizar con gran facilidad nuestra posición gracias a su tecnología<sup>6</sup>.



5. EL PROGRAMA OFRECÍA OFERTAS EN FACEBOOK DEPENDIENDO DEL NÚMERO DE FANES INTERESADOS EN DICHAS OFERTAS. PARA VER MÁS DETALLES DEL PROGRAMA, PUEDES ACCEDER A [HTTP://WWW.FACEBOOK.COM/WALMART?V=APP\\_140539435973047](http://WWW.FACEBOOK.COM/WALMART?V=APP_140539435973047), ÚLTIMO ACCESO ENERO DE 2016.

6. PARA MÁS INFORMACIÓN, VEÁSE LUIS FERRÁNDIZ, ROSA FERNÁNDEZ-VELILLA Y JULIÁN VILLANUEVA, «GEOLOCALIZACIÓN Y MARKETING DIGITAL LOCAL», MN-383, MAYO DE 2014 (DISPONIBLE EN IESEP).

## Conclusiones

Estar o no estar en medios sociales no es la pregunta que debemos hacernos. Si nuestros clientes potenciales están en estos medios, nuestras marcas seguramente ya están allí, puesto que cualquiera de ellos puede estar comentando, para bien o para mal. La pregunta es, ¿cómo debemos estar y cuántos recursos debemos invertir? La respuesta nos dará la clave para configurar nuestra estrategia en medios sociales, si decidimos poner en marcha una estrategia proactiva. Lo que está claro es que de poco vale poner en marcha acciones esporádicas en medios sociales si no tenemos claro cuáles son los objetivos que perseguimos (generación de marca, resultados, mejora de reputación, etc.), ya que es necesario alinear nuestras acciones con dichos objetivos.

## Anexo 1

### Ejemplo de ecosistemas de intereses (o grupos de aficiones) por público objetivo

Vamos a intentar definir el ecosistema de intereses del público objetivo principal de una empresa que vende ropa moderna a precio medio-alto a través de tiendas propias en Europa, principalmente en ciudades también de tamaño medio-alto. Se dirige a personas de entre 25 y 40 años con capacidad adquisitiva media-alta. ¿Qué puede interesar a este perfil de gente?

- Grupo de aficiones A. Música:
  - Conciertos de grupos alternativos.
  - Festivales: Sonar, FIB, etc.
- Grupo de aficiones B. Viajes:
  - Rincones secretos poco masificados.
  - Londres, Berlín, Nueva York o Lisboa.
  - Viajes a medida incluyendo nuevas experiencias.
  - Restaurantes modernos que estén de moda.
- Grupo de aficiones C. Arte:
  - Exposiciones fotográficas.
  - Inauguraciones de galerías independientes.
- Grupo de aficiones D. Cine y teatro:
  - Obras en teatros fuera de la ruta habitual.
  - Festivales de cine independiente.
  - Actores y actrices de perfil no muy comercial.
  - Estrenos de películas independientes.
- Grupo de aficiones E. Moda:
  - Nuevos diseñadores.
  - Desfiles en pasarelas no comerciales.
  - Tendencias trasgresoras.
  - *Concept stores*.

- Grupo de aficiones F. Lectura:
  - Premios a nuevos escritores.
  - Clubs de lectura.
  - Críticas de libros alineados con la imagen que quiere transmitir la marca.
- Grupo de aficiones G. Tecnología:
  - Nuevos *gadgets* y sus aplicaciones.
  - Aplicaciones multimedia para el iPad y el iPhone.
  - Páginas web modernas y de interés.

La marca puede hacer girar su estrategia de redes sociales alrededor de alguno o varios de estos grupos de aficiones. Debe tener en mente su objetivo comercial, pero también debe ser consciente de que a los usuarios se les «seduce» con contenidos relevantes, no únicamente con descuentos y promociones, menos aún en redes sociales.

## Anexo 2

### Ejemplo de estrategia de SMM

Veamos un ejemplo de una estrategia, y del plan de acción asociado, de una empresa que se dedica a la venta de moda por Internet. Pensemos en un fabricante de tamaño medio, que vende a través de tiendas multimarca. Su primera tienda propia es la tienda *online*.

Se plantea cinco objetivos en redes sociales para los dos primeros años:

- Aprender cómo funcionan las redes sociales.
- Monitorizar el sector, de sus competidores y del mercado.
- Atención al cliente.
- Generar tráfico para la tienda *online*.
- Generar *engagement*.

Para ello, detalla el siguiente plan de acción:

- **Fase 1.** Escuchar y reactivar: primeros seis meses desde el lanzamiento de tienda *online*:
  - a. Incorporar elementos sociales en la tienda *online* (realizar SMO), para exportar contenido de producto al resto de Internet y facilitar la recomendación.
  - b. Estar presente en pocas redes sociales, con un enfoque fundamentalmente reactivo en un primer momento (presencia en Facebook y Youtube), centrado especialmente en la atención al cliente y en comunicaciones corporativas (de ofertas y promociones).
  - c. La línea fundamental de la primera fase es la monitorización de la que hablan los clientes, los competidores y las personas del sector en general. Interesa especialmente «escuchar»; no es momento todavía de participar activamente hasta que se sepa muy bien cómo hacerlo. Pero sí es momento de empezar a esbozar los ecosistemas de interés de nuestros potenciales clientes.



- **Fase 2.** Primeros planteamientos proactivos: segundo semestre del año uno. Además de comunicaciones corporativas, ya se plantea un plan de acción alrededor de un ecosistema de un segmento, que la empresa considera interesante, es decir, se trataría de una experiencia piloto. Se realiza una primera programación de contenidos para redes sociales enfocada a atraer a este segmento, aportándole contenido relevante; se prueban diferentes acciones y se monitorizan resultados. La empresa va depurando mensajes y frecuencias, y poco a poco, consigue que los usuarios de ese segmento se involucren.
- **Fase 3.** Planteamiento proactivo para todos los segmentos: primer semestre del año dos. Después del aprendizaje con este primer segmento, la empresa ya se ve preparada para abordar los ecosistemas de otros segmentos de clientes que le interesan y para trazar una estrategia para cada público objetivo con una programación de contenidos avanzada.
- **Fase 4.** Planteamiento avanzado. Segundo semestre del año dos: la empresa ya cuenta con suficiente presupuesto para hacer campañas cruzadas, mezclando redes sociales con otros elementos del marketing *mix*.





# Referencias



Armellini, Guillermo y Julián Villanueva Galobart «El poder del boca-oreja en el marketing mix»,  
ART-1968, IESE, 2010.



Blog de Brandreport:  
[www.brandreportblog.com](http://www.brandreportblog.com)



Blog de Conan O'Brian:  
[www.teamcoco.com](http://www.teamcoco.com)



Blog de Juan Merodio:  
[www.juanmerodio.com](http://www.juanmerodio.com)



Social Media Today:  
[www.socialmediatoday.com](http://www.socialmediatoday.com)



Wikipedia, la enciclopedia libre:  
[www.wikipedia.com](http://www.wikipedia.com)

Treadaway, Chris y Mari Smith, Facebook Marketing: An hour a day. Wiley Publising, 2010.

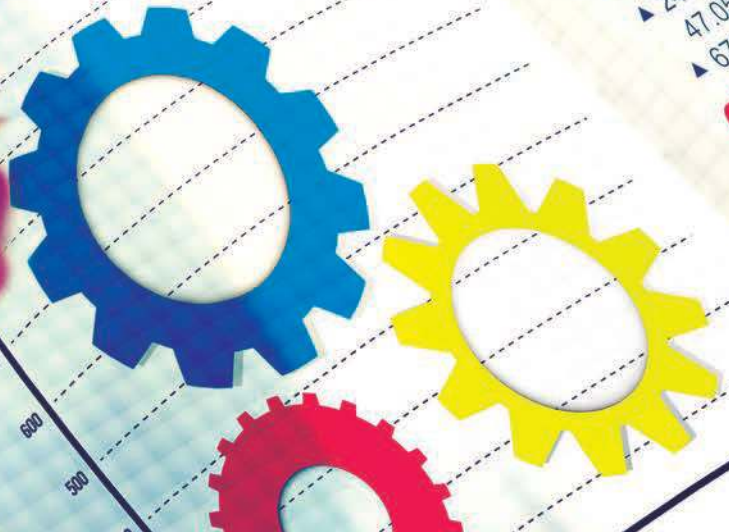


# ONLINE MARKETING



LSM/VK  
▲ 24.7050  
47.0540  
▲ 6760.70

EJ+EO  
▲ 86.56  
▲ 57



700  
600  
500







# La estrategia de marketing móvil

Mario Capizzani  
Neeti Bhargava  
Xavier Cañigüeral  
Shruti Chaudhry

fresco • ambiental • armonía • salud • curación • inexperiencia • crujiente • dinero • carácter • renovación • tranquilidad • fresco • ambiental • armonía • salud • curación • inexperiencia

# Estrategia de marketing móvil

## Una introducción a los sitios web y las aplicaciones móviles

En la mezcla de marketing actual, las compañías deben escoger una forma de vender sus productos o servicios y de conectar con sus usuarios de entre una variedad cada vez más amplia de canales. A pesar de que la publicidad en televisión, impresa o en línea ha dominado tradicionalmente el ámbito de la promoción, los móviles suponen en la actualidad más de la mitad del tráfico de búsqueda en, al menos, diez países, entre los que se encuentran Estados Unidos y Japón<sup>1</sup>, y superan el 50 % del tráfico de comercio en línea, por lo que representan una gran oportunidad que pueden explotar los comercializadores<sup>2</sup>. Las mejoras en la tecnología que están produciendo este fenómeno también han facilitado que las compañías desarrollen modelos de negocio innovadores que se basan en las interfaces móviles y aumentan la dependencia de los usuarios respecto a esta herramienta. Puesto que los clientes incrementan su uso de los dispositivos móviles, resulta imprescindible que todas las empresas se planteen el desarrollo de su propia estrategia móvil, lo cual va unido a una pregunta: ¿por dónde empezar?

## La necesidad de una estrategia móvil

La adopción de una estrategia móvil sólida beneficia a una empresa en muchos aspectos; por ejemplo, aumenta las ventas, impulsa la afinidad y la percepción de marca, conduce a los clientes a las tiendas físicas a través de la geolocalización, y permite el trato con los usuarios<sup>3</sup>.

Los usuarios móviles tienen necesidades diferentes a las de los usuarios de los dispositivos de sobremesa; los consumidores cuentan, cada vez más, con el Internet móvil para realizar búsquedas y nuevos descubrimientos, por lo que es muy importante que las empresas tengan una presencia móvil efectiva. Los usuarios indican que sus compras móviles son a menudo impulsivas, y que gastan más dinero en las adquisiciones a través del teléfono que en las realizadas en el ordenador. Cuando la experiencia móvil optimiza la funcionalidad y la consistencia, agrada a los usuarios, fomentando la confianza y la afinidad de marca, además de impulsar conversiones.

---

1. A. ORESKOVIC, «MOBILE DEVICES ARE NOW THE MAIN SOURCE OF GOOGLE SEARCH TRAFFIC», *BUSINESS INSIDER*, 5 DE MAYO DE 2015. DISPONIBLE EN: [HTTP://WWW.BUSINESSINSIDER.COM/GOOGLE-SEARCH-TRAFFIC-MOBILE-PASSES-DESKTOP-2015-5](http://www.businessinsider.com/google-search-traffic-mobile-passes-desktop-2015-5).

2. T. LÜTKE, «MOBILE NOW ACCOUNTS FOR 50.3 % OF ALL ECOMMERCE TRAFFIC», *SHOPIFY*, 26 DE AGOSTO DE 2014. DISPONIBLE EN: [HTTP://WWW.SHOPIFY.COM/BLOG/15206517-MOBILE-NOW-ACCOUNTS-FOR-50-3-OF-ALL-ECOMMERCE-TRAFFIC](http://www.shopify.com/blog/15206517-mobile-now-accounts-for-50-3-of-all-ecommerce-traffic).

3. P. VISWANATHAN, «DO I NEED A MOBILE WEBSITE FOR MY BUSINESS?», *ABOUT TECH*. DISPONIBLE EN: [HTTP://MOBILEDEVICES.ABOUT.COM/OD/ADDITIONALRESOURCES/F/DO-I-NEED-A-MOBILE-WEBSITE-FOR-MY-BUSINESS.HTM](http://mobiledevices.about.com/od/additionalresources/f/Do-I-Need-A-Mobile-Website-For-My-Business.htm).

Las siguientes estadísticas son un claro ejemplo de por qué es fundamental contar con una estrategia móvil sólida<sup>4</sup>:

- El 58 % de los usuarios que tienen un teléfono inteligente lo han utilizado para comprar.
- El 67 % de los usuarios móviles que entran en un sitio web optimizado para estos dispositivos son más propensos a la conversión.
- El 30 % de las personas que compran a través del móvil abandonan una transacción si la experiencia no se ha optimizado.
- El 61 % de los usuarios móviles suelen cambiar a un sitio web de la competencia si la página no se ha optimizado.

Asimismo, el algoritmo de clasificación móvil de Google, que es el actor principal en las búsquedas a través del teléfono, incluye oficialmente factores de manejabilidad móvil e indexación de las aplicaciones. Por ello, disponer de un sitio web adaptado para los móviles es ahora más importante que nunca<sup>5</sup>.

El objetivo de este capítulo, que se centra principalmente en los sitios web y las aplicaciones móviles como canales de marketing, es servir de guía a las empresas que están adoptando una estrategia móvil, teniendo en cuenta el embudo de compra del consumidor (véase la Figura 1).



**FIGURA 1**  
EMBUDO DE COMPRA DE LOS CONSUMIDORES

Fuente: elaboración propia.

4. I. MILLS, «5 REASONS YOU ABSOLUTELY MUST OPTIMIZE YOUR WEBSITE FOR MOBILE», *THE HUFFINGTON POST*, 16 DE ABRIL DE 2014. DISPONIBLE EN: [HTTP://WWW.HUFFINGTONPOST.COM/IAN-MILLS/5-REASONS-YOU-ABSOLUTELY-MUST-OPTIMIZE-YOUR-WEBSITE-FOR-MOBILE](http://www.huffingtonpost.com/ian-mills/5-reasons-you-absolutely-must-optimize-your-website-for-mobile).

5. B. SCHWARTZ, «MOBILEGEDDON COMETH: NEW GOOGLE 'MOBILE FRIENDLY UPDATE' TO REWARD SITES BEGINNING APRIL 21», *SEARCH ENGINE LAND*, 26 DE FEBRERO DE 2015. DISPONIBLE EN: [HTTP://SEARCHENGINELAND.COM/GOOGLE-SEARCH-ALGORITHM-ADDS-MOBILE-FRIENDLY-FACTORS-APP-INDEXING-RANKING-215573](http://searchengineland.com/google-search-algorithm-adds-mobile-friendly-factors-app-indexing-ranking-215573).

# El embudo de compra del consumidor

Llegar a los consumidores a través del móvil requiere un enfoque único, en el que el recorrido del usuario, tal y como se representa en el embudo anterior, debería guiar la estrategia de marketing móvil. El proceso de convertir a los nuevos seguidores en representantes fieles de la marca resulta mucho más claro cuando se comprenden las acciones necesarias y las respuestas de los usuarios en cada etapa.

Habitualmente, se cree que el desarrollo de un sitio web móvil es el primer paso lógico cuando se empieza a implementar una estrategia de marketing de este tipo; sin embargo, esto no siempre es cierto. A la hora de decidir entre un sitio web, una aplicación o, incluso, otros métodos de marketing, como SMS, MMS, códigos QR, etc., se deberían tener en cuenta los siguientes criterios:

- a) ¿Cuáles son los objetivos de negocio?
- b) ¿Cuál es el medio más útil para los clientes?
- c) ¿Cuál es el presupuesto disponible? ¿Qué requiere el proyecto?

Todos estos criterios se pueden complementar muy bien, pero hay una cosa clara: la solución óptima es la que funciona mejor para el usuario. Por lo tanto, a través del embudo presentado previamente, se debe intentar comprender la etapa en la que se encuentra el cliente dentro del ciclo de conversión a fin de dirigir, promocionar y vender con efectividad.

Los usuarios en las fases de reconocimiento o consideración tienden más a navegar en la «versión móvil» (*m.dot*) del sitio web de una empresa que a tener instalada la aplicación en sus teléfonos; sin embargo, la experiencia web puede no resultar óptima a la hora de provocar que un consumidor pase a la etapa de conversión o a la siguiente.

Por otra parte, las aplicaciones móviles permiten, generalmente, una mayor creatividad y una mejor interacción con los usuarios a los que se dirigen. Esto es un indicativo de que dichas aplicaciones son más útiles cuando se trata de crear compromiso entre los consumidores de las primeras fases de embudo de compra (es decir, reconocimiento y consideración).

Las empresas pueden decidir desarrollar tanto un sitio web como una aplicación móviles en cualquier etapa del embudo de compra del cliente, pero, en la mayor parte de los casos, no tiene sentido crear una aplicación si no existe ya un sitio web móvil. Es más, los usuarios móviles habitualmente descargan un número limitado de aplicaciones, y la opción de búsqueda en un dispositivo móvil sigue superando a las descargas de aplicaciones.

## Sitios web móviles

### ¿Qué es un sitio web móvil?

Un sitio web móvil es una web que ha sido diseñada específicamente para ser vista en dispositivos móviles, como un teléfono inteligente o una tableta. Un buen sitio móvil debe tener en cuenta las características y especificaciones de los dispositivos móviles para ser compatible.

Un sitio web adaptativo es un sitio móvil que se puede optimizar a través de un diseño adaptable. Este tipo de webs se adaptan o ajustan el tamaño de sus contenidos o formato dependiendo del dispositivo a través del cual se está navegando (es decir, ordenador, tableta, teléfono inteligente, etc.). Esto significa que solo debe mantenerse una versión del sitio web para cada dispositivo.





## ■ Sitios web: reconocimiento y consideración

Los usuarios utilizan sus dispositivos en varias etapas del embudo de compra: para recibir notificaciones de ofertas, para buscar mejores precios o reseñas de los productos, o para canjear cupones. Esto proporciona a las empresas una gran oportunidad para conectar con los usuarios en diferentes fases del embudo de compra, y fomenta la venta y la lealtad a través de los dispositivos móviles.

En la etapa de reconocimiento, se pueden emplear sitios web móviles, e incluso otras formas de marketing móvil, como SMS, códigos QR y marketing a través de correo electrónico, para que los consumidores conozcan nuevos productos. La etapa de consideración de los usuarios se puede impulsar a través de un sitio web móvil gracias a un acceso completo a las puntuaciones y reseñas de los productos, promoviendo las pruebas o las muestras gratuitas, e incluyendo enlaces a las redes sociales, de manera que los consumidores puedan conocer la opinión de sus amigos sobre una posible adquisición.

Por ejemplo, el sitio web móvil de House of Fraser (véase el Anexo) es adaptable y, además, ofrece opciones de búsqueda de productos, un diseño atractivo y fácil de usar, etc., para impulsar el reconocimiento y la consideración del consumidor.

## ■ ¿Qué características buscan los usuarios en las aplicaciones y los sitios web?

Ahora más que nunca, los consumidores buscan, navegan por Internet e interactúan utilizando los dispositivos móviles. Desde el envío de correos electrónicos a la lectura de noticias en una aplicación, los usuarios desean una experiencia agradable<sup>6</sup>. A continuación, se presentan las características fundamentales que se necesitan para una buena experiencia de navegación en un dispositivo móvil<sup>7</sup>.

### ■ Página de inicio y navegación

**Carga rápida.** Lo primero es crear un sitio web móvil que se cargue rápidamente; por ejemplo, evitando imágenes en Flash y vídeos que se reproduzcan automáticamente.

**Navegación sencilla.** Siempre es preferible que la navegación se distribuya de forma vertical, ya que la navegación horizontal requiere desplazamiento. También es muy importante ofrecer un acceso fácil a la página principal, por ejemplo, a través de un logo de la empresa en el que los usuarios pueden hacer clic para ser redirigidos al inicio.

**Llamadas a la acción.** Se deben incluir grandes botones de llamadas a la acción para evitar que se haga clic en un sitio equivocado.

**Menús cortos.** Los menús deben tener pocas categorías o abrir un menú anidado si se presentan grandes volúmenes de datos.

### ■ Búsquedas

**Cuadro de búsqueda.** Al igual que en las versiones para ordenador, los usuarios que desean consultar una información específica utilizan los cuadros de búsqueda, por lo que es recomendable incluir siempre uno de estos cuadros de texto visible en la parte superior de la página. De forma adicional, es recomendable tener en cuenta características de búsqueda inteligente, como el autocompletado o el corrector de errores de escritura.

6. B. HUTCHINS, «WHAT SHOULD YOUR MOBILE WEBSITE ACTUALLY DO? (7 KEY FEATURES)», LINKEDIN, 2 DE ABRIL DE 2014. DISPONIBLE EN: [HTTPS://WWW.LINKEDIN.COM/PULSE/ARTICLE/20140402023501-974181-WHAT-SHOULD-YOUR-MOBILE-WEBSITE-ACTUALLY-DO-7-KEY-FEATURES](https://www.linkedin.com/pulse/article/20140402023501-974181-what-should-your-mobile-website-actually-do-7-key-features).

7. 852 CREATIVE MARKETING & DESIGN, «THE 5 KEY ELEMENTS TO CREATE A SUCCESSFUL MOBILE WEBSITE», 8 DE ABRIL DE 2013. DISPONIBLE EN: [HTTP://WWW.852CMD.COM/2013/04/18/THE-5-KEY-ELEMENTS-TO-CREATE-A-SUCCESSFUL-MOBILE-WEBSITE/](http://www.852cmd.com/2013/04/18/the-5-key-elements-to-create-a-successful-mobile-website/).

## ■ Manejabilidad, contenidos y formularios

**Adaptación del contenido a los móviles, no a los ordenadores.** Más allá de los contenidos multimedia, no todos los caracteres se pueden mostrar en determinados dispositivos móviles, por lo que es recomendable crear contenidos y diseños para una pantalla pequeña en la que no resulta cómodo escribir textos largos.

**Formularios.** A menudo, los usuarios tienen que introducir datos de su tarjeta de crédito o una dirección de correo electrónico en el sitio. En casos como estos, es recomendable poner a su disposición características como teclados numéricos automáticos, grandes iconos de conmutación que se puedan pulsar, un calendario visual para escoger una fecha, etc.

**Diseño agradable.** Se debe diseñar el sitio móvil de forma que los usuarios nunca necesiten cambiar el tamaño. Asimismo, es recomendable incluir primeros planos en alta calidad de las imágenes de los productos clave, y ofrecer la posibilidad de aumentarlas.

**Localización y mapas.** Cuatro de cada cinco personas utilizan un motor de búsqueda para encontrar información local. En el caso de las empresas con un escaparate o una localización pública, incluir un mapa en el sitio web móvil resulta esencial. Si un usuario busca la marca de la empresa, el sitio web debe detectar la localización e impulsar los resultados de búsqueda locales.

## ■ Comercio y conversiones

**Facilidad de navegación y comunicación.** Los usuarios deben poder navegar a través de los productos y servicios sin que se les exija un registro, o permitiendo el acceso como invitados. Las tareas difíciles se pueden facilitar añadiendo botones muy visibles con las opciones «Enviar un *e-mail*» y/o «Hacer clic para llamar».

**Conexión con medios sociales.** Los usuarios deben poder conectarse a medios sociales como Facebook, Instagram, Vine y Whatsapp a través de una función específica. Es habitual que los consumidores lean artículos en sus dispositivos móviles y que les guste compartirlos con sus amigos, por lo que resulta necesario incluir una opción «Compartir» con la que se integren los medios sociales y el sitio web de la empresa. Para algunas compañías que organizan ferias comerciales y eventos del sector, hacer que el usuario se dirija a un evento de Facebook puede suponer una mayor conversión.

# Costes de un sitio web móvil

A continuación, se presenta una clasificación general de los componentes de coste de un sitio web móvil:

- Nombre del dominio.
- Alojamiento.
- Planificación, diseño y tiempo de desarrollo de la web.
- Mantenimiento del sitio web.
- Otras características especiales, como SEO, medios sociales, etc.
- Marketing del sitio web en línea.

El precio estimado para el diseño, el desarrollo y el lanzamiento de los sitios web puede ir desde los 6.000 hasta los 20.000 dólares. La cantidad total dependerá de las necesidades estratégicas de la empresa<sup>8</sup>.

8. R. PARR, «HOW MUCH DOES A SMALL BUSINESS WEBSITE COST IN 2014?», *EXECUTIONISTS*. DISPONIBLE EN: [HTTP://WWW.EXECUTIONISTS.COM/BLOG/COST-TO-BUILD-WEBSITES-2014/](http://www.executionists.com/blog/cost-to-build-websites-2014/).

# Indicadores clave de rendimiento para valorar el éxito de un sitio web móvil

Antes de calibrar los indicadores clave de rendimiento (KPI, por sus siglas en inglés), es importante que las empresas definan las metas del sitio web. Dichas metas pueden ser el reconocimiento de marca, el ofrecimiento de información detallada sobre el negocio, la venta de productos o servicios, etc.

Una vez se han definido claramente los objetivos, los parámetros se pueden dividir en las siguientes categorías<sup>9</sup>:

**Parámetros de adquisición.** Representan de dónde proceden los visitantes y cuántos de ellos entran en la web una única vez en comparación con los usuarios que acceden varias veces. Estos parámetros suelen estar relacionados con un aumento en el reconocimiento de marca.

**Parámetros de compromiso.** Una vez que los visitantes han accedido al sitio, solo pueden hacer tres cosas: leer la página a la que han accedido, hacer clic para acceder a otras páginas, o abandonarlo. Los parámetros de compromiso ayudan a cuantificar el compromiso y la calidad de la experiencia de los usuarios del tráfico del sitio a partir de estas tres acciones.

Los tres parámetros clave de esta categoría son:

- Número de páginas consultadas por visita.
- Tiempo pasado en el sitio web.
- Porcentaje de rebote.

Los parámetros de compromiso son especialmente importantes para las empresas que obtienen beneficios con la publicidad. La mayor parte de los anunciantes compran los anuncios basándose en la impresión, es decir, pagan por el número de veces que se ve dicho anuncio.

**Parámetros de conversión.** La conversión se produce cuando un visitante completa una acción que resulta relevante para el éxito de una empresa, entre las que se incluyen:

- La descarga de una aplicación (un objetivo de conversión).
- Un registro.
- Una compra (una transacción, a veces llamada conversión de comercio electrónico).

## Aplicaciones móviles

### ¿Qué es una aplicación móvil?

Una aplicación móvil es un programa informático diseñado para funcionar en dispositivos móviles, incluyendo teléfonos inteligentes, tabletas, teléfonos y otros dispositivos emergentes, como los relojes inteligentes. Los usuarios pueden descargar aplicaciones móviles desde una plataforma de distribución, la cual puede variar en función del sistema operativo.

9. PANVISTA, «WHAT ARE THE KPIS TO MEASURE THE SUCCESS OF MOBILE WEBSITES & APPLICATIONS?», 3 DE ENERO DE 2013. DISPONIBLE EN: [HTTP://PANVISTAMOBILE.COM/WHAT-ARE-THE-KEY-PERFORMANCE-INDICATORS-TO-MEASURE-THE-SUCCESS-OF-MOBILE-WEBSITES-APPLICATIONS/](http://panvistamobile.com/what-are-the-key-performance-indicators-to-measure-the-success-of-mobile-websites-applications/)

## ■ Aplicaciones: compra y lealtad

Las aplicaciones deberían ser una prolongación natural de la estrategia móvil de una empresa, un paso adelante respecto al sitio web adaptable a los dispositivos móviles. Su propósito es adecuarse a los usuarios que se encuentran en las etapas de compra y lealtad del embudo de compra, destacando especialmente aquellas características que fomentan la compra instantánea y refuerzan el servicio personalizado.

Por lo tanto, las aplicaciones permiten recopilar datos valiosos del usuario más allá de los que ya existen en la información de su cuenta o el historial de compra, posibilitando que la marca ofrezca a los consumidores una experiencia más personalizada. Estos programas pueden ser una forma rápida, directa y fácil de llegar al usuario, ya que ofrecen la posibilidad de incluir un sistema de alertas que envía notificaciones a los usuarios con información sobre sus intereses personales: noticias sobre nuevos productos, descuentos, etc.; sin embargo, se debe tener cuidado para no abrumar al usuario. Otro tema fundamental es garantizar la privacidad y la seguridad en el tratamiento de los datos de los consumidores. Solo las aplicaciones que dan importancia a este aspecto tendrán éxito, ya que cualquier fallo a la hora de cumplir estos requisitos puede resultar fatídico, no solo para la aplicación, sino también para la marca.

Por ejemplo, la aplicación móvil de House of Fraser (véase el **Anexo**) tiene una opción de mantener la cuenta abierta con anterioridad, lo cual ayuda a asegurar las compras repetidas y a reforzar la lealtad.

## ■ Características adicionales para las aplicaciones

Aparte de las características que ya se han explicado en el apartado sobre los sitios web, las cuales también se deben tener en cuenta a la hora de desarrollar una aplicación, se presentan a continuación algunos aspectos que un desarrollador o comercializador debe incorporar a la estrategia móvil, y que son específicos de este tipo de programas:

**Geolocalización<sup>10</sup>.** La geolocalización es una de las principales aplicaciones de una estrategia de servicio impulsada por los datos del usuario. Al rastrear el dispositivo del consumidor a través de su IP o su GPS, las marcas podrán identificar la localización de dicho consumidor en ese preciso momento, las calles por las que pasa durante el día, o las ciudades que visita más a menudo. Gracias a esta información, las empresas pueden informar al usuario, a través de sus aplicaciones, de promociones u ofertas exclusivas sobre los productos disponibles en las tiendas más cercanas a su ubicación en cualquier momento del día y cualquier día de la semana. La aplicación también puede indicar al usuario la ruta que le conduzca desde el punto en el que se encuentra hasta el emplazamiento de la tienda.



Las tecnologías desarrolladas en los últimos años, como las balizas, o la más conocida comunicación de campo cercano (NFC, por sus siglas en inglés), están aumentando las aplicaciones de marketing de geolocalización. Las balizas son un sistema de posicionamiento interior que emplea tecnología Bluetooth de baja energía para transmitir un identificador que pueden detectar los dispositivos cercanos y, de esta manera, conectar con las aplicaciones de dichos dispositivos.

Estas nuevas tecnologías pueden proporcionar una variada gama de servicios basados en la localización. Las balizas pueden ayudar a los clientes de unos grandes almacenes o un centro comercial a localizar su posición en un mapa interno del edificio o dentro de cada tienda; además, esta tecnología puede conectarse con la aplicación de la marca instalada en el dispositivo del cliente para llamar su atención acerca de los artículos cercanos y de los

---

10. L. FERRÁNDIZ, R. FERNÁNDEZ-VELILLA, Y J. VILLANUEVA, MN-383, «GEOLOCALIZACIÓN Y MARKETING DIGITAL LOCAL», IESE, MAYO DE 2014. (DISPONIBLE EN IESEP).

descuentos que podrían interesarle. Asimismo, las balizas y la NFC pueden facilitar el pago en la tienda: el cliente solo tendría que acercar su teléfono inteligente al detector, por lo que no sería necesario que sacara la tarjeta de la cartera.

La geolocalización optimiza el impacto local de la inversión en marketing de una marca, ayudando a vender el producto en un momento vital del proceso de compra: el instante en el que el usuario está cerca de dicho producto. De igual modo, favorece la implicación de la marca con sus distribuidores y vendedores al por menor, ya que aumenta el tráfico de la tienda.

Las nuevas tendencias de geolocalización se están orientando hacia la conexión y la integración de aplicaciones en los teléfonos o relojes inteligentes con varios dispositivos como los «ponibles», creando el fenómeno que se conoce como el «Internet de las cosas».

**Personalización de las aplicaciones por parte del usuario.** Muchas aplicaciones también pueden ser personalizadas por los usuarios en función de sus intereses. Algunos ejemplos son la configuración de color y tamaño de fuente, y, aún más importante, los ajustes de privacidad, si la aplicación es de tipo social. Otro tipo de personalizaciones son el cambio de la configuración del menú, hacer que una acción se convierta en una tarea recurrente para tener un acceso directo a ella, o incluso determinar los sonidos preferidos por el usuario.

**Integración con otros dispositivos o aplicaciones.** Otra ventaja de las aplicaciones sobre los sitios web móviles es que las primeras se encuentran mejor integradas con otras funciones o programas del teléfono, que permiten mejorar la experiencia del usuario, aumentar su lealtad y proporcionar más posibilidades de venta. Por ejemplo, las aplicaciones pueden tener acceso al calendario del dispositivo del consumidor para ofrecerle nuevas compras; por ejemplo, si una aplicación de una marca de moda detecta que una persona va a asistir a una boda en tres meses, la empresa puede enviarle una notificación ofreciéndole la oportunidad de consultar su catálogo de ropa para ocasiones especiales en la aplicación. La integración con la cámara del dispositivo es otra opción para mejorar la experiencia: algunas marcas dejan que sus clientes escaneen los códigos de barras de los productos disponibles en sus tiendas para obtener más información sobre sus características, o compararlos con otros productos a través de su aplicación.



**Potencial fuera de línea.** También se deben tener en cuenta las posibilidades de desarrollar contenido o interactividad que no dependan de una señal inalámbrica, creando una experiencia positiva para los usuarios cuando están en movimiento, tanto en línea como fuera de línea. Por ejemplo, las aplicaciones de algunas marcas permiten que sus clientes se descarguen el catálogo para consultarlo fuera de línea en el mismo dispositivo. Asimismo, las aplicaciones pueden hacer que los usuarios tengan la marca muy presente: cuando se han descargado la aplicación, el icono se mantiene en la pantalla de su teléfono inteligente o tableta, por lo que, cada vez que lo miran, verán el logo de la marca o el nombre de dicha aplicación, aunque no la utilicen.

**Consistencia.** A la hora de transformar un sistema basado en un navegador en una aplicación móvil, hay que asegurar que no se omiten u ocultan características, aunque, en principio, puedan parecer poco relevantes. Si los usuarios están acostumbrados a utilizar determinadas funciones en la versión para navegador, estas deberían estar disponibles también en la aplicación.

**Incorporación de comentarios.** Es muy importante que los usuarios puedan aportar sus comentarios sobre la aplicación, ya sea a través de un botón o de un enlace para abrir un correo electrónico. Los usuarios deben disponer de una forma rápida para informar sobre errores y enviar sugerencias o críticas.

**Ludificación.** La ludificación permite que los usuarios encuentren un entorno interactivo y se diviertan mientras utilizan la aplicación. Los consumidores volverán a utilizar varias veces el programa si les aporta algún valor, y la competición y la diversión a corto plazo son siempre motivaciones.

## Coste de desarrollo

Las aplicaciones móviles son más caras y se tarda más tiempo en desarrollarlas que los sitios web móviles. En primer lugar, la marca se hace cargo de diseñar, a grandes rasgos, las características y la interfaz de la aplicación, las conexiones entre partes, las pantallas, etc. Algunos sitios web, como [www.solidify.com](http://www.solidify.com), se especializan en esta parte del desarrollo de una aplicación, ofreciendo a las marcas la oportunidad de diseñar y producir fácilmente prototipos simples para sus aplicaciones. Una vez que se ha diseñado el prototipo, llega el momento de que los desarrolladores profesionales, ya sean internos o externos a la compañía, lo conviertan en la aplicación definitiva. Es recomendable seguir la llamada «metodología *scrum*»: el desarrollo de la aplicación se divide en varias entregas, permitiendo que la marca realice un seguimiento continuo del resultado, y aporte sus comentarios, cuanto antes mejor.

El coste del desarrollo de una aplicación puede variar en función de su complejidad, funciones y alcance, y del sistema operativo para el cual la marca quiere hacerla disponible. Muchos sitios web especializados, como [www.howmuchtomakeanapp.com](http://www.howmuchtomakeanapp.com), ofrecen buenas herramientas de estimación para calcular el coste aproximado del desarrollo de una aplicación dependiendo de estas variables. Algunos estudios<sup>11</sup> calculan que el coste medio para el desarrollo de una aplicación pequeña oscila entre los 3.000 y los 8.000 dólares, mientras que una aplicación más compleja costaría entre 50.000 y 150.000 dólares.

## Indicadores clave de rendimiento para valorar la eficiencia de una aplicación

Las aplicaciones móviles suponen una oportunidad para que las empresas empiecen a evaluar exhaustivamente las acciones de los usuarios. Los análisis deberían centrarse en dos aspectos: por una parte, realizar un seguimiento del uso de la aplicación y la experiencia de usuario, y, por otra, estudiar la aplicación como motor de ingresos.

Para calibrar la experiencia del usuario, existen un conjunto de aspectos cualitativos y cuantitativos que se deben tener en cuenta<sup>12</sup>:

- Número de descargas de la aplicación.
- Número de usuarios activos.
- Tasas de abandono.
- Número de visitas de contenido o de visitas de contenido por sección.
- Número de veces que se comparte el contenido (a través de correo electrónico, actualizaciones en las redes sociales, etc.).
- Duración de la sesión.
- Tiempo medio entre visitas.
- Número de notificaciones automáticas abiertas.
- Número y calidad de las reseñas de la aplicación en tiendas virtuales.



Además, existen muchos sitios web, como [www.searchman.com](http://www.searchman.com) o [www.apptweak.com](http://www.apptweak.com), que evalúan y controlan el posicionamiento, la visibilidad y la reputación de una aplicación en las tiendas de aplicaciones.

11. OSXDAILY, «iPHONE DEVELOPMENT COSTS», 7 DE SEPTIEMBRE DE 2010. DISPONIBLE EN: [HTTP://OSXDAILY.COM/2010/09/07/IPHONE-DEVELOPMENT-COSTS/](http://osxdaily.com/2010/09/07/iphone-development-costs/).

12. PANVISTA, «WHAT ARE THE KPIs TO MEASURE THE SUCCESS OF MOBILE WEBSITES & APPLICATIONS?», 3 DE ENERO DE 2013. DISPONIBLE EN: [HTTP://PANVISTAMOBILE.COM/WHAT-ARE-THE-KEY-PERFORMANCE-INDICATORS-TO-MEASURE-THE-SUCCESS-OF-MOBILE-WEBSITES-APPLICATIONS/](http://panvistamobile.com/what-are-the-key-performance-indicators-to-measure-the-success-of-mobile-websites-applications/).



Para evaluar el rendimiento de la aplicación como motor de ingresos, hay que considerar los siguientes puntos:

- Número de pedidos realizados a través de la aplicación para su entrega en el domicilio del usuario.
- Número de compras realizadas a través de la aplicación, para que el usuario las recoja en las tiendas de la marca.
- Número de unidades por pedido a través de la aplicación en comparación con las unidades por compra en las tiendas.
- Rendimiento de ventas de una oferta exclusiva para los usuarios de la aplicación, en comparación con una oferta presentada únicamente en las tiendas físicas.
- Número de devoluciones de compras realizadas a través de la aplicación.

## ■ Integración de dispositivos móviles con otros canales

Los beneficios de disponer de una ventana al mundo de Internet en un dispositivo móvil son innumerables, pero la ruta que abre nuevas puertas a las empresas es la integración de los canales en línea y fuera de línea. La integración supone que el contenido y la experiencia del usuario sean consistentes en todos los canales, lo cual crea la diferencia entre marketing multicanal y omnicanal (que se encuentra fuera del ámbito de este capítulo). Los siguientes ejemplos presentan diferentes formas de integración móvil:

- **Códigos QR.** El escaneo de este tipo de códigos con un dispositivo móvil facilita la fusión entre el marketing en línea y fuera de línea (por ejemplo, en el caso de TMB Barcelona).
- **Blogs.** Las versiones de los blogs reducidas y adaptadas a los dispositivos móviles fomentan la posibilidad de «compartir con un amigo». Las empresas pueden crear una versión móvil de los blogs, permitiendo que se pueda compartir por SMS o correo electrónico (así como a través de Blogger Mobile).
- **Geoetiquetas.** Etiquetar geográficamente tanto contenido como sea posible con la localización de una empresa incrementa su relevancia y credibilidad en el ámbito móvil (por ejemplo, en TripAdvisor).
- **SEO y SEM.** El comportamiento de búsqueda de los clientes cambia cuando utilizan un dispositivo móvil, por lo que las palabras clave se deben escoger minuciosamente. También se puede tener en cuenta un componente de búsqueda de pago para Google Mobile Ads.
- **Registros móviles.** Registrarse en un dispositivo móvil facilita a los usuarios de aplicaciones que compartan y se conecten con otras plataformas de medios sociales (por ejemplo, Foursquare).
- **Cupones.** Los cupones, disponibles tanto a través de SMS como en aplicaciones, o a través del inicio de sesión en un sitio web móvil, pueden incitar a los usuarios a que compren en las tiendas tradicionales.
- **Marketing a través del correo electrónico.** Aproximadamente un 48 % de los correos electrónicos se abren en dispositivos móviles. Cuando los usuarios móviles solo disponen de unos pocos minutos para leer su correo, habitualmente dividen la bandeja de entrada en tres categorías: «leer ahora», «borrar» y «leer después». El contenido corto, sencillo y adaptado al entorno móvil aumenta las posibilidades de que el correo se incluya en la categoría «leer ahora».
- **Campañas.** Cualquier campaña desarrollada en un dispositivo móvil se puede enlazar con Facebook y con el perfil de Twitter de la empresa, lo cual permite rastrear y fomentar las ventajas que proceden de las campañas móviles; de esta manera, se facilita la integración de la gestión de relaciones con los clientes (CRM, por sus siglas en inglés) con el entorno móvil.

En líneas generales, el éxito del marketing depende de los canales que se están empleando como plataformas y de su interoperabilidad en la mezcla de marketing total de una empresa. Integrar el canal móvil con otras técnicas de dicha mezcla que ya tienen éxito puede significar que los seguidores fieles de la marca se vuelvan aún más entusiastas y se conviertan en embajadores boca a boca.

# Conclusión

Resulta de vital importancia que las empresas comprendan la necesidad de una estrategia móvil. Esta acción debería desarrollarse con un grado de personalización suficiente para satisfacer las necesidades de los usuarios a nivel individual, y, a pesar de ello, ofrecer una experiencia coherente en todos los canales de marketing. Las estrategias móviles son imprescindibles, ya que un número cada vez mayor de usuarios buscan, utilizan, compran y reseñan servicios únicamente a través de los dispositivos móviles. Sin tener en cuenta casos excepcionales de aplicaciones que crecen gracias a la viralidad (WhatsApp), estos programas no suelen ser un buen mecanismo para realizar descubrimientos. Una tienda de aplicaciones no va a sustituir la búsqueda general de información en la web, por lo que no va a sumar usuarios a la parte superior del embudo de compra de una empresa.



En definitiva, el ámbito móvil no es un elemento aislado, sino el futuro del marketing digital, y debe estar presente en todos los pasos de las estrategias desarrolladas por los comercializadores.

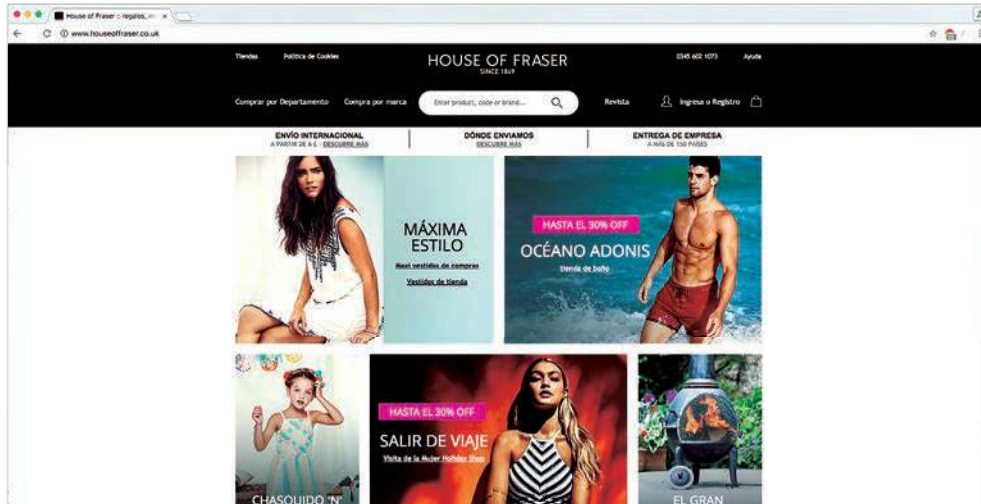
# Anexo

## Ejemplo de un sitio web y de una aplicación móviles

### House of Fraser

House of Fraser es un grupo de grandes almacenes británicos que valora una experiencia del cliente impecable a través de todos sus canales: el sitio web móvil de la empresa (primera imagen), la aplicación móvil (segunda imagen) y el sitio web para PC (última imagen). Ambos sitios y la aplicación se parecen tanto como es posible; sin embargo, cada canal tiene sus propias funciones y está diseñado para que el usuario lo utilice en diferentes etapas del embudo de compra.

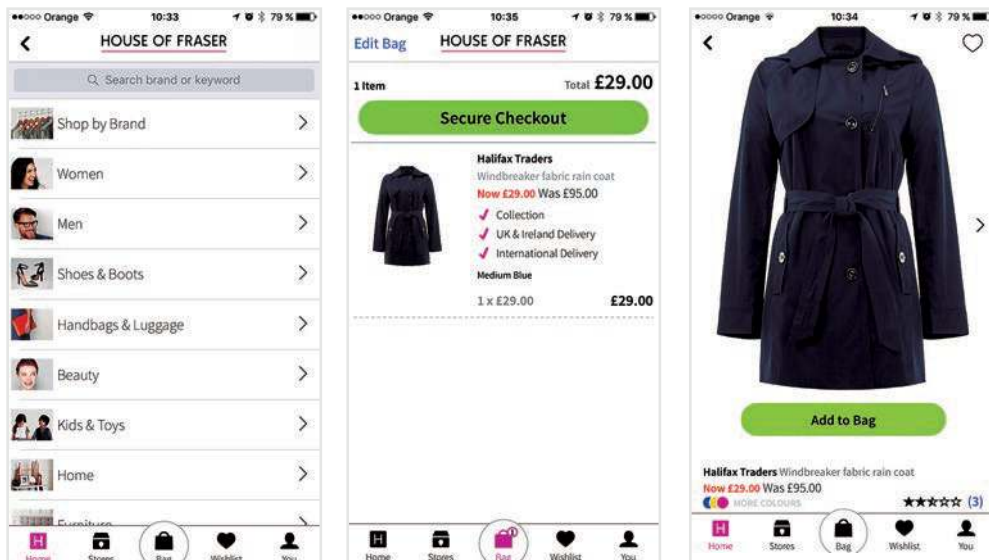




Como ya se ha expuesto en el capítulo, el sitio móvil de House of Fraser se ha diseñado para las etapas de reconocimiento y consideración (a pesar de que también ofrece una buena experiencia de compra), mientras que la aplicación fomenta la conversión recurrente y la lealtad de los usuarios.

En las etapas de reconocimiento y consideración, House of Fraser desea que su sitio web móvil se pueda encontrar fácilmente, y que tenga un diseño de uso sencillo y atractivo, de modo que los usuarios puedan explorar el catálogo de productos viviendo una experiencia lo más parecida posible a la que vivirían si entraran en la tienda. Se puede comprobar a simple vista que el sitio web móvil de House of Fraser ha sido diseñado para ser adaptativo, ya que se ajusta al tamaño y la resolución de la pantalla. La navegación, tanto en el sitio web móvil como en la aplicación, es vertical y los botones tienen el tamaño óptimo, puesto que llaman la atención y facilitan la experiencia al usuario.

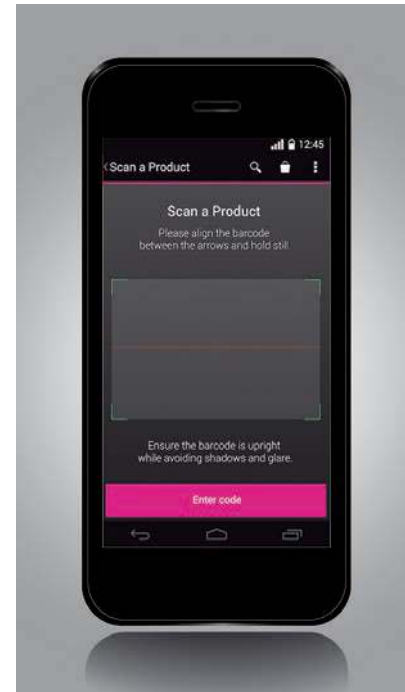
Una opción de búsqueda se encuentra disponible de forma clara para que los usuarios encuentren los productos que desean. El menú anidado en la esquina izquierda es intuitivo y está optimizado para pantallas táctiles (véase la primera imagen que se presenta a continuación). La prenda seleccionada se puede ampliar para verla en detalle y se muestra desde todos los ángulos. Las opciones de color y tallas están a la vista y se pueden seleccionar con un solo toque. Todas las imágenes que se presentan a continuación son de la aplicación móvil de House of Fraser, idéntica al sitio web móvil.



Una vez que el usuario se ha decidido a comprar un artículo, tanto el sitio web móvil como la aplicación, hacen que el trámite sea sencillo. El consumidor empieza añadiendo dicho artículo a su cesta de la compra virtual, para lo que debe abrir una cuenta personal. En el sitio móvil, hay un botón de inicio de sesión para que el usuario acceda a su cuenta, mientras que la aplicación tiene una opción para mantener la cuenta siempre abierta, lo que se traduce en que los usuarios que utilizan la aplicación frecuentemente puedan acceder a su perfil de forma más rápida y fácil en cualquier momento, así como consultar los artículos seleccionados actualmente en su carrito, o en compras previas.

Todos los artículos se pueden recoger en la tienda física elegida por el cliente. Las funciones de geolocalización son necesarias para ofrecer al usuario la opción de que su compra sea entregada cerca de su ubicación. House of Fraser acepta pago por PayPal y mediante todos los tipos principales de tarjetas de crédito.

Como ya se ha mencionado, la aplicación cuenta con más funciones que el sitio web móvil, ya que se beneficia de la integración con otras utilidades del teléfono. En ese sentido, House of Fraser ofrece a sus usuarios la opción de utilizar la cámara de sus teléfonos inteligentes para escanear el código de barras o el código QR de los artículos de sus tiendas físicas, para después pedirlos por Internet si, por ejemplo, su talla no se encuentra disponible. Claramente, esta opción se dirige a los clientes que visitan a menudo las tiendas, y tienen la aplicación instalada en sus teléfonos inteligentes.



Fuente: sitio web de House of Fraser (<http://www.houseoffraser.co.uk>).

**MARKETING**

5TH EDITION

**MARKETING RESEARCH**

**MARKETING**





**Algunos casos  
prácticos disponibles  
en [www.iesep.com](http://www.iesep.com)**



# Algunos casos prácticos disponibles en [www.iesep.com](http://www.iesep.com)

## ***Círculo de Lectores: ¿Un club de lectura en la era de Amazon?***

**Sigla:** M-1337  
**Fecha de publicación/evento:** 30/10/2015  
**Autor/Colaborador:** Gallo, Íñigo; Segarra, José Antonio

## ***Carmina Shoemaker: regreso al futuro del lujo***

**Sigla:** M-1332  
**Fecha de publicación/evento:** 09/07/2015  
**Autor/Colaborador:** Rodríguez, Silvia; Nuño, José Luis  
**Editor/es:** CBS - Center for Business in Society  
**Tipo material:** Caso (Texto)

## ***Flexoprint: la compra de la unidad productiva***

**Sigla:** M-1331  
**Fecha de publicación/evento:** 17/06/2015  
**Autor/Colaborador:** Castiella, Miguel; Trenchs, Miguel; Segarra, José Antonio

## ***Privalia: de private club a marca de moda***

**Sigla:** M-1330  
**Fecha de publicación/evento:** 05/05/2015  
**Autor/Colaborador:** Fernandez Garcia-Andrade, Pablo; Oliver, Xavier

## ***Oliver Conti - A Dream With a Glow***

**Sigla:** M-1327-E  
**Fecha de publicación/evento:** 17/03/2015  
**Autor/Colaborador:** Oliver, Xavier; Fang, David; de Toro, Juan Manuel

## ***Komatsu: The Rise of a Service-Dominant Logic***

**Sigla:** M-1328-E  
**Fecha de publicación/evento:** 04/03/2015  
**Autor/Colaborador:** Stremersch, Stefan; Keko, Elio

## ***Babcock: An Innovative Business Model in the Mining and Construction Industry***

**Sigla:** M-1329-E  
**Fecha de publicación/evento:** 04/03/2015  
**Autor/Colaborador:** Stremersch, Stefan; Keko, Elio

## ***La Fageda: una iniciativa de locura (A): Retos de crecimiento y gobierno en 2014***

**Sigla:** M-1324  
**Fecha de publicación/evento:** 03/02/2015  
**Autor/Colaborador:** Segarra, José Antonio

## ***La Fageda: una iniciativa de locura (B): Retos de crecimiento y gobierno en 2014***

**Sigla:** M-1325  
**Fecha de publicación/evento:** 03/02/2015  
**Autor/Colaborador:** Segarra, José Antonio

## ***Cinesa - Exhibición: de crisis en crisis***

**Sigla:** M-1326  
**Fecha de publicación/evento:** 29/01/2015  
**Autor/Colaborador:** Fernandez, Javier; de Toro, Juan Manuel; Villanueva, Julián

## ***Elecger, S.A.: diseñando un nuevo modelo de distribución***

**Sigla:** M-1323  
**Fecha de publicación/evento:** 21/01/2015  
**Autor/Colaborador:** Salgado, Antonio; Segarra, José Antonio

## ***David contra Goliath. Decisiones comerciales en La Fageda***

**Sigla:** M-1321  
**Fecha de publicación/evento:** 27/10/2014  
**Autor/Colaborador:** Gallo, Íñigo; Segarra, José Antonio

## ***El reposicionamiento de Royco Minute Soup: evaluación de una campaña boca a boca***

**Sigla:** M-1320  
**Fecha de publicación/evento:** 15/10/2014  
**Autor/Colaborador:** Gallo, Íñigo; Oldenbeuving, Harmjan

## ***Promaut: Valorando las oportunidades de la reindustrialización***

**Sigla:** M-1319  
**Fecha de publicación/evento:** 10/10/2014  
**Autor/Colaborador:** Rodríguez, Silvia; Nuño, José Luis



### **Formula One**

**Sigla:** M-1295-E

**Fecha de publicación/evento:** 10/06/2014

**Autor/Colaborador:** Sanz-Mitats, Lali; Buceta, Luis; Nuño, José Luis

### **Escuelas Garbí Pere Vergés: Una ciudad ideal y sus habitantes**

**Sigla:** M-1316

**Fecha de publicación/evento:** 04/06/2014

**Autor/Colaborador:** Andreu i Civit, Rafael; Segarra, José Antonio; Andreu i Civit, Rafael

### **éco-Intégral: gestión integral de residuos**

**Sigla:** M-1314

**Fecha de publicación/evento:** 05/05/2014

**Autor/Colaborador:** Gallo, Íñigo; Segarra, José Antonio

### **Intelligence partners: El proceso de ventas**

**Sigla:** M-1315

**Fecha de publicación/evento:** 22/04/2014

**Autor/Colaborador:** Vila, Victoriano

### **Bodegas Torres: reinventando el vino**

**Sigla:** M-1313

**Fecha de publicación/evento:** 11/04/2014

**Autor/Colaborador:** Nuño, José Luis; Rodríguez, Silvia

### **Suchard: «Hecho con tus sueños»**

**Sigla:** M-1312

**Fecha de publicación/evento:** 10/03/2014

**Autor/Colaborador:** Villanueva, Julián; Güell, Rocío; Sánchez-Lozano, Santiago

### **Carinsa: innovando con el cliente**

**Sigla:** M-1311

**Fecha de publicación/evento:** 10/12/2013

**Autor/Colaborador:** Rodríguez Bouzo, Silvia; Nuño, José Luis

### **Sensofar Tech: liderar o seguir al cliente**

**Sigla:** M-1310

**Fecha de publicación/evento:** 08/11/2013

**Autor/Colaborador:** Rodríguez Bouzo, Silvia; Nuño, José Luis

### **SEUR: digitalizando el transporte urgente**

**Sigla:** M-1309

**Fecha de publicación/evento:** 23/10/2013

**Autor/Colaborador:** Foncillas, Pablo; González, Jorge

### **Telefónica Chequia: la revolución Free (B)**

**Sigla:** M-1307

**Fecha de publicación/evento:** 25/09/2013

**Autor/Colaborador:** Segarra, José Antonio; Valentí, Albert

### **Telefónica Chequia: la revolución Free (A)**

**Sigla:** M-1306

**Fecha de publicación/evento:** 25/09/2013

**Autor/Colaborador:** Segarra, José Antonio; Valentí, Albert

### **Microsoft España: Las Grandes Cuentas (B): versión 3.0**

**Sigla:** M-1304

**Fecha de publicación/evento:** 16/01/2013

**Autor/Colaborador:** Vila, Victoriano **Hiperbaric: B2B 2.0**

**Sigla:** M-1303-E

**Fecha de publicación/evento:** 10/01/2013

**Autor/Colaborador:** Foncillas, Pablo

### **Abadía y santuario de Montserrat: caminando hacia el segundo milenio**

**Sigla:** M-1302

**Fecha de publicación/evento:** 20/12/2012

**Autor/Colaborador:** Segarra, José Antonio; Carrillo, Jordi; Fernández, Albert

### **Vodafone España y su plan de grandes cuentas (B): Las cuentas globales**

**Sigla:** M-1301

**Fecha de publicación/evento:** 20/12/2012

**Autor/Colaborador:** Vila, Victoriano; Villanueva, Julián; Poyatos, Juan Miguel

### **Bijoux Atai, S.A.**

**Sigla:** M-1300-E

**Fecha de publicación/evento:** 14/12/2012

**Autor/Colaborador:** Font, Vicente

### **Wishbuuk**

**Sigla:** M-1299-E

**Fecha de publicación/evento:** 29/11/2012

**Autor/Colaborador:** Vivo Torres, Mayra; Nuño, José Luis

### **Dodot: la introducción de una línea de productos básicos en la península ibérica**

**Sigla:** M-1298

**Fecha de publicación/evento:** 15/11/2012

**Autor/Colaborador:** Capizzani, Mario; Gorecka, Justina

### **Tergasa (B)**

**Sigla:** M-1297

**Fecha de publicación/evento:** 15/11/2012

**Autor/Colaborador:** Segarra, José Antonio; Carrillo, Jordi

### **TRIPICTURES: afrontando el final de la transición digital**

**Sigla:** M-1296

**Fecha de publicación/evento:** 23/10/2012

**Autor/Colaborador:** Rodríguez, Silvia; Nuño, José Luis

***ACESUR: Managing Communication for Various Brands***

**Sigla:** M-1274-E

**Fecha de publicación/evento:** 04/09/2012

**Autor/Colaborador:** Iniesta, Francisco; Bel, Ignacio; Paniagua Granados, Francisco Javier

***Rabobank Corporate Netherlands: Turning the Smartphone into an Engine of Bottom-Line Growth***

**Sigla:** M-1286-E

**Fecha de publicación/evento:** 03/09/2012

**Autor/Colaborador:** Stremersch, Stefan; Camacho, Nuno

***Amanco Brasil (A): estrategia de branding***

**Sigla:** M-1282

**Fecha de publicación/evento:** 16/07/2012

**Autor/Colaborador:** Rocha e Oliveira, Paulo; Sauerbronn Jacinto, Rodrigo; Cerquinho, Fábio

***Amanco Brasil (B): desarrollar un plan de marketing para el mercado brasileño***

**Sigla:** M-1283

**Fecha de publicación/evento:** 16/07/2012

**Autor/Colaborador:** Rocha e Oliveira, Paulo; Sauerbronn Jacinto, Rodrigo; Cerquinho, Fábio

***Amanco Brasil (C): defender la marca ante la amenaza de un nuevo competidor extranjero***

**Sigla:** M-1284

**Fecha de publicación/evento:** 06/07/2012

**Autor/Colaborador:** Rocha e Oliveira, Paulo; Sauerbronn Jacinto, Rodrigo; Cerquinho, Fábio

***Tergasa (A)***

**Sigla:** M-1294

**Fecha de publicación/evento:** 22/06/2012

**Autor/Colaborador:** Segarra, José Antonio; Fernández, Albert; Carrillo, Jordi

***Plan Estratégico de Turismo de Barcelona 2015: Reeditar el efecto de las olimpiadas de Barcelona 92***

**Sigla:** M-1293

**Fecha de publicación/evento:** 29/05/2012

**Autor/Colaborador:** Campoy, David; García Pont, Carlos; Rocha e Oliveira, Paulo

***The New York Times: cobrar por los contenidos digitales***

**Sigla:** M-1281

**Fecha de publicación/evento:** 06/02/2012

**Autor/Colaborador:** Villanueva, Julián; Cabral, Luis; Ziskind, Julie Michelle

***Alcatel-Lucent: Marketing the Cell Phone as a Mobile Wallet***

**Sigla:** M-1279-E

**Fecha de publicación/evento:** 02/05/2012

**Autor/Colaborador:** Camacho, Nuno; Verniers, Isabel; García Pont, Carlos; Stremersch, Stefan

***Macsa: la venta de proyectos***

**Sigla:** M-1287

**Fecha de publicación/evento:** 30/03/2012

**Autor/Colaborador:** García Pont, Carlos; Rocha e Oliveira, Paulo

***Fundació Banc dels Aliments de Barcelona: luchando contra el despilfarro***

**Sigla:** M-1277

**Fecha de publicación/evento:** 10/02/2012

**Autor/Colaborador:** Segarra, José Antonio; Carrillo, Jordi

***ACESUR: Cómo gestionar la comunicación de marcas diversas***

**Sigla:** M-1274

**Fecha de publicación/evento:** 10/02/2012

**Autor/Colaborador:** Iniesta, Francisco; Bel, Ignacio; Paniagua Granados, Francisco Javier **Tipo material:** Caso (Texto)

***Coca Cola España: Branding 2.0***

**Sigla:** M-1269

**Fecha de publicación/evento:** 31/01/2012

**Autor/Colaborador:** Villanueva, Julián; Ziskind, Julie Michelle; Armelini, Guillermo

***ElectroLink S.A.: Distribución Internacional***

**Sigla:** M-1278

**Fecha de publicación/evento:** 30/01/2012

**Autor/Colaborador:** Font, Vicente; González, Jorge

***El fin del «fundamentalismo» en low cost***

**Sigla:** M-1267

**Fecha de publicación/evento:** 20/01/2012

**Autor/Colaborador:** Rodríguez, Silvia; Nuño, José Luis

***DKV: La Comunicación interna como herramienta de la compañía***

**Sigla:** M-1273

**Fecha de publicación/evento:** 18/01/2012

**Autor/Colaborador:** Bofarull, Cristina; Bel Mallén, Ignacio; Gómez, Sandalio

***Grupo Alimentario Guissona***

**Sigla:** M-1247

**Fecha de publicación/evento:** 18/01/2012

**Autor/Colaborador:** Segarra, José Antonio; Carrillo, Jordi



**Grupo Aramón: turismo de nieve y de montaña**

**Sigla:** M-1268

**Fecha de publicación/evento:** 09/01/2012

**Autor/Colaborador:** Sanders, Karen; Paniagua Granados, Francisco Javier

**El Santander y la Fórmula Uno (A)**

**Sigla:** M-1259

**Fecha de publicación/evento:** 23/11/2011

**Autor/Colaborador:** Ziskind, Julie Michelle; Villanueva, Julián

**El Santander y la Fórmula Uno (B)**

**Sigla:** M-1260

**Fecha de publicación/evento:** 23/11/2011

**Autor/Colaborador:** Ziskind, Julie Michelle; Villanueva, Julián

**BBVA: una estrategia de comunicación diferente**

**Sigla:** M-1272

**Fecha de publicación/evento:** 22/11/2011

**Autor/Colaborador:** Plaza, Salvador; Villoch, Ignacio; Pin Arboledas, José Ramón; Stein, Guido

**Novartis: la comunicación de un compromiso**

**Sigla:** M-1270

**Fecha de publicación/evento:** 22/11/2011

**Autor/Colaborador:** Fontrodona, Joan; García de Lombardía, Pilar

**There Be Dragons**

**Sigla:** M-1265

**Fecha de publicación/evento:** 21/11/2011

**Autor/Colaborador:** de Toro, Juan Manuel; Iniesta, Francisco

**Editor/es:** CIEC - Centro Internacional de las Empresas de Comunicación

**Tipo material:** Caso (Texto)

**Aena: La crisis de los controladores**

**Sigla:** M-1271

**Fecha de publicación/evento:** 11/11/2011

**Autor/Colaborador:** Villanueva, Julián; Bel, Ignacio; Paniagua Granados, Francisco Javier

**Deloitte: el reto de identificar la percepción de la marca con su realidad**

**Sigla:** M-1248

**Fecha de publicación/evento:** 07/11/2011

**Autor/Colaborador:** García Perrote, Juan; de Toro, Juan Manuel

**Ferrovial: Una nueva identidad de marca para un nuevo modelo de negocio**

**Sigla:** M-1258

**Fecha de publicación/evento:** 13/10/2011

**Autor/Colaborador:** García-Mansilla, Gustavo; de Toro, Juan Manuel

**sita murt/**

**Sigla:** M-1261-E

**Fecha de publicación/evento:** 05/10/2011

**Autor/Colaborador:** Bueno, José Luis; Rodríguez, Silvia

**Embutidos Salgot S.A.**

**Sigla:** M-1263-E

**Fecha de publicación/evento:** 05/10/2011

**Autor/Colaborador:** Rodríguez, Silvia; Bueno, José Luis; Llano, Miguel Angel

**Avinent**

**Sigla:** M-1262

**Fecha de publicación/evento:** 26/09/2011

**Autor/Colaborador:** Bueno, José Luis; Rodríguez, Silvia; Llano, Miguel Angel

**Tipo material:** Caso (Texto)

**Aje: vendiendo refrescos a la base de la pirámide**

**Sigla:** M-1254

**Fecha de publicación/evento:** 29/07/2011

**Autor/Colaborador:** Bueno, José Luis; Bazán, Miguel; Rodríguez, Silvia

**Primark: £10? Ooh that's Expensive!**

**Sigla:** M-1249-E

**Fecha de publicación/evento:** 25/07/2011

**Autor/Colaborador:** Ziskind, Julie Michelle; Villanueva, Julián; Bueno, José Luis

**Shubert Organization: el espectáculo debe continuar (condensado)**

**Sigla:** M-1240

**Fecha de publicación/evento:** 29/04/2011

**Autor/Colaborador:** Beech, María Alejandra; Villanueva, Julián; González, Jorge

**Iberia Plus**

**Sigla:** M-1241

**Fecha de publicación/evento:** 24/02/2011

**Autor/Colaborador:** Hernández Martín, José Antonio; Chiesa, Cosimo

**Zinio: hincándole el «byte» al papel (condensado)**

**Sigla:** M-1222

**Fecha de publicación/evento:** 10/02/2011

**Autor/Colaborador:** Mitchell, Jordan; Bueno, José Luis; Villanueva, Julián

**Editor/es:** EBCenter - e-business Center PwC&IESE

**Tipo material:** Caso (Texto)

**Grupo Alimentario Guissona**

**Sigla:** M-1247-E

**Fecha de publicación/evento:** 20/12/2010

**Autor/Colaborador:** Segarra, José Antonio; Carrillo, Jordi

***Google AdWords: desarrollo y crecimiento del mercado español***

**Sigla:** M-1239

**Fecha de publicación/evento:** 22/11/2010

**Autor/Colaborador:** Puig, Albert; Rocha e Oliveira, Paulo; García Pont, Carlos

***Vodafone España y su plan de grandes cuentas (condensado)***

**Sigla:** M-1237

**Fecha de publicación/evento:** 01/07/2010

**Autor/Colaborador:** Ayala, Ignacio; Villanueva, Julián; Vila, Victoriano

***Gallina Blanca Star - África: ¿Lanzar o no lanzar una pastilla de caldo fortificada con vitamina A?***

**Sigla:** M-1238

**Fecha de publicación/evento:** 01/07/2010

**Autor/Colaborador:** Szcwowka, Bianca; Renart, Lluís G.

***La caída y resurgimiento de Pokémon***

**Sigla:** M-1228

**Fecha de publicación/evento:** 26/05/2010

**Autor/Colaborador:** Sanz, Eulàlia; Nueno, José Luis; Valor Sabatier, Josep

***Qualitas***

**Sigla:** M-1235

**Fecha de publicación/evento:** 20/04/2010

**Autor/Colaborador:** Font, Vicente

***Microsoft España: el programa de grandes cuentas (condensado)***

**Sigla:** M-1236

**Fecha de publicación/evento:** 22/03/2010

**Autor/Colaborador:** Vila, Victoriano

***Gas Natural: Mejorando la rentabilidad de Servigas***

**Sigla:** M-1234

**Fecha de publicación/evento:** 18/02/2010

**Autor/Colaborador:** Guitart, Iván; Rocha e Oliveira, Paulo

***Becosa: Organización comercial***

**Sigla:** M-1233

**Fecha de publicación/evento:** 18/02/2010

**Autor/Colaborador:** Font, Vicente

***Caesar IT Services: Comercializar múltiples propuestas de valor en una sola empresa***

**Sigla:** M-1227

**Fecha de publicación/evento:** 18/02/2010

**Autor/Colaborador:** Stremersch, Stefan; Bellezza, Silvia

***Ferreiro, Lda.***

**Sigla:** M-1230-E

**Fecha de publicación/evento:** 14/01/2010

**Autor/Colaborador:** Nueno, José Luis; Segarra, José Antonio; Benjumeda, Agustín

***online Save***

**Sigla:** M-1231

**Fecha de publicación/evento:** 14/01/2010

**Autor/Colaborador:** Serrahima, Joaquim; Segarra, José Antonio

***Estrategia omnichannel media markt (A)***

**Sigla:** M-1347

**Fecha de publicación/evento:** 19/07/2016

**Autor/Colaborador:** Clemares, Fuencisla; Nueno, José Luis

***Estrategia omnichannel media markt (B)***

**Sigla:** M-1348

**Fecha de publicación/evento:** 19/07/2016

**Autor/Colaborador:** Clemares, Fuencisla; Nueno, José Luis

***El reto de la gestión de marketing multicanal***

**Sigla:** M-1346

**Fecha de publicación/evento:** 19/07/2016

**Autor/Colaborador:** Clemares, Fuencisla; Nueno, José Luis

***Refrescando la marca propia en Orbed***

**Sigla:** M-1345

**Fecha de publicación/evento:** 04/07/2016

**Autor/Colaborador:** Villanueva, Julián; Nueno, José Luis; Soldado, Pilar

***Grupo DKV: realmente interesados en ti***

**Sigla:** M-1343

**Fecha de publicación/evento:** 21/06/2016

**Autor/Colaborador:** Oliver, Xavier; Sastre, Isaac

***Comexi Group: hacia la impresión sostenible***

**Sigla:** M-1342

**Fecha de publicación/evento:** 17/03/2016

**Autor/Colaborador:** Rodríguez, Silvia; Nueno, José Luis

***Llop-gestió de l'esport***

**Sigla:** M-1341

**Fecha de publicación/evento:** 15/02/2016

**Autor/Colaborador:** Nueno, José Luis

***FIAFE: carreras de automóviles que no dejan rastro***

**Sigla:** M-1336

**Fecha de publicación/evento:** 22/01/2016

**Autor/Colaborador:** Nueno, José Luis; Gabarda, Gustavo  
**Tipo material:** Caso (Texto)

***BCN Brand: paseando Barcelona por el mundo***

**Sigla:** M-1340

**Fecha de publicación/evento:** 20/01/2016

**Autor/Colaborador:** Oliver, Xavier; Sicart, Sara

***Airbnb: What´s Next?: Prioritizing opportunities in Southern Europe***

**Sigla:** M-1339-E

**Fecha de publicación/evento:** 15/12/2015

**Autor/Colaborador:** Capizzani, Mario; Kim, Tommy; Obersriebnig, Stefan

***Genuinus: marketing digital para vender productos frescos online***

**Sigla:** M-1338

**Fecha de publicación/evento:** 09/12/2015

**Autor/Colaborador:** Gallo, Íñigo; Liepmann, Erik; Segarra, Javier

Algunos artículos de *IESE Insight Review* disponibles en [www.iese.com](http://www.iese.com)

***“No encargue tareas, delegue responsabilidades: ¿Le gustaría tener un equipo motivado?”***

**Autor/Colaborador:** García Pont, Carlos; Canales, J. Ignacio

***“Estrategias publicitarias que aumentan las ventas online: Consumidores multitarea”***

**Autor/Colaborador:** Teixeira, Thales S.

***“¿Quiere facturar más? Venda de otra manera: El futuro de las ventas”***

**Autor/Colaborador:** Rackham, Neil

***“Cómo gestionar las opiniones en Internet: Lea entre líneas”***

**Autor/Colaborador:** Shanmugam, Ravi; Capizzani, Mario; McQuarrie, Edward F; McIntyre, Shelby H.

***“El declive de las calles comerciales: El nacimiento de un modelo multicanal”***

**Autor/Colaborador:** Nueno, José Luis

***“El metro cuadrado de oro”***

**Autor/Colaborador:** IESE Insight

***“Cuando dar menos a los clientes rinde más: No todos somos iguales”***

**Autor/Colaborador:** Fader, Peter

***“Nuevas herramientas para medir la calidad de servicio: Servqual se actualiza”***

**Autor/Colaborador:** Parasuraman, A.

***“Tras la pista del valor del cliente: Cuadro de mandos del customer equity”***

**Autor/Colaborador:** Villanueva, Julián

***“Cómo gestionar una crisis antes de sufrirla: Reputación y comunicación”***

**Autor/Colaborador:** González Herrero, Alfonso

***“Cómo innovar en mercados maduros: Los cinco vectores del éxito”***

**Autor/Colaborador:** Cooper, Robert G.

***“Cuando las barreras a la innovación son internas: Cómo orientarse al mercado”***

**Autor/Colaborador:** García Pont, Carlos; Rocha e Oliveira, Paulo

***“El poder del boca a oreja en el marketing mix”***

**Autor/Colaborador:** Armelini, Guillermo; Villanueva, Julián



# CRÉDITOS

---

**Julián Villanueva**  
**Juan Manuel de Toro**  
Coordinadores

**Iciar Ferrer**  
Assistant and community manager

**Alberto Palomares (MSL Media)**  
Maquetación

**María José Cuchet**  
Editora

## AUTORES

Bhargava, Neeti  
Capizzani, Mario  
Cañigual, Xavier  
Chaudhry, Shruti  
Chiesa, Cósimo  
de Toro, Juan Manuel  
Fernández-Velilla, Rosa  
Ferrer, Iciar  
Ferrándiz, Luis  
Font, Vicente  
García, David L.  
García-Pont, Carlos  
Iniesta, Francisco  
Muñoz-Cobo, Diego  
Nuevo, José Luis  
Oliver, Xavier  
Osuna, Ignacio  
Pérez Castro, Carlos  
Renart, Lluís  
Rocha, Paulo  
Segarra, Jose Antonio  
Sánchez, Hernán  
Vila, Victoriano  
Villanueva, Julián