

## 4. El plan de marketing

### 4.1. Introducción

En este módulo, nos vamos a ocupar de definir los objetivos comerciales que la nueva empresa desea alcanzar en sus mercados-meta, así como el esfuerzo de marketing necesario en pro de la consecución de los mismos.

Para poder llevar a cabo esta tarea, es necesario el conocimiento previo de los mercados-meta donde la empresa pretende operar, así como de la demanda que presentan éstos. Asimismo, se precisa también el conocimiento de los recursos humanos, materiales y financieros que van a ser implicados en el nuevo negocio. Toda esta problemática fue objeto de atención en los módulos 2 y 3 respectivamente.

### 4.2. Los objetivos de cuota de mercado y cifra de ventas

Los objetivos de marketing van a determinar los resultados deseables por la empresa en el mercado en el que opera. Estas metas, como ya indicamos, se expresan en términos de cuota de mercado y de cifra de ventas.

El primero de estos objetivos fue definido como el cociente, expresado en términos porcentuales, entre la cantidad de producto vendida por la empresa y la cantidad de producto comercializada por el total de firmas que operan en el mercado. Este cociente supone un buen indicador de la posición relativa de la empresa en el mercado respecto a la competencia.

Por su parte, el volumen o cifra de ventas define el nivel de actividad de la empresa en ese mercado, y supone la cuantificación de los ingresos que la organización obtiene por la venta de sus productos o servicios.

La empresa debe traducir sus deseos de nivel de actividad y de participación en el mercado en objetivos cuantitativos y concretos, para que orienten de una forma clara su acción. Estos objetivos deben ser al mismo tiempo realistas, es decir, susceptibles de ser alcanzados por la firma, teniendo en cuenta las posibilidades que ofrece el mercado y los recursos con que cuenta la organización. En este contexto, y para establecer el nivel de ambos objetivos, será necesario tener en cuenta previamente el tamaño o demanda del mercado, el nivel de competencia que se da en el mismo, y los recursos de que dispone la firma.

Una vez que dichos objetivos están definidos, será imprescindible establecer el esfuerzo comercial necesario para alcanzar aquéllos. Precisamente, este esfuerzo se plasma en un plan de marketing, el cual se estructura en base a las distintas políticas de marketing-mix, esto es, las referidas a las variables "producto", "precio", "distribución" y "comunicación", y cuya ejecución se orienta al logro de las metas marcadas.

Definidos los objetivos y diseñadas e implantadas las estrategias o políticas de marketing que dan contenido al citado plan, el responsable de la empresa necesita establecer un proceso de control respecto al cumplimiento de estos objetivos. Nos estamos refiriendo al hecho de intentar asegurar, con las limitaciones propias de la incertidumbre que emana del mercado, que el desempeño o resultado alcanzado con la puesta en práctica de las políticas de marketing-mix coincida con los objetivos deseables para la organización.

De este modo, la importancia del proceso de control radica en la posibilidad de detectar posibles desviaciones que influirían negativamente en la consecución de las metas que se pretenden lograr. Una vez que las desviaciones han sido detectadas es necesario explicitar las causas que las han provocado, con objeto de tomar las medidas correctoras oportunas.

En este sentido, y atendiendo a su naturaleza, estas desviaciones pueden tener un doble carácter. Así, es posible distinguir entre aquéllas que afectan a la definición del objetivo, en cuyo caso sería necesario modificar su nivel (como por ejemplo, que la empresa sitúe el

nivel del mismo en una cuantía inalcanzable para los recursos disponibles); y aquellas otras que se derivan del diseño y/o implantación de políticas comerciales no adecuadas a la consecución de la meta definida, lo que obligaría a modificar la dotación de medios y recursos necesarios para alcanzarlos (por ejemplo, poner en práctica una campaña publicitaria en televisión con el objeto de incrementar las ventas en una determinada cuantía).

Si trasladamos los comentarios precedentes al ejemplo de la firma FITUNA (expuesto en el módulo 2), recordaremos que los objetivos de cuota de mercado y cifra de ventas se establecieron en las siguientes magnitudes:

$$cm1 = 5\%; cm2 = 6\%; cm3 = 7\%$$

$$V1 = 5.796.160,73 \text{ €}; V2 = 7.581.166,69 \text{ €}; V3 = 9.640.835,17 \text{ €}$$

Estos objetivos cumplen con las condiciones descritas. Es decir, están cuantificados y son concretos, lo que orientará de forma clara la actuación de la firma en este sentido. Al mismo tiempo, son realistas, ya que para la fijación de los mismos se ha tenido en cuenta el tamaño del mercado, la presencia de la competencia en el mismo y los recursos con que cuenta la empresa.

Así, por ejemplo, el nivel de cuota de mercado elegido para el primer ejercicio coincide con la participación del competidor que menor presencia tiene en el mercado. El crecimiento del valor de este objetivo para los dos próximos períodos se justifica a través de un doble argumento: por una parte, porque este incremento en el objetivo se lleva a efecto tomando como base la tasa de crecimiento del mercado; por otro lado, la escasa presencia de la competencia en el mercado-meta elegido (segmento de explotaciones agrícolas independientes) hace factible la consecución de esta meta.

Al final de este módulo, haremos referencia específicamente al proceso de control, de ahí que no sigamos deteniéndonos en un aspecto sumamente relevante y al que en la práctica suele prestársele poca atención.

#### 4.3. El posicionamiento en el mercado

En el módulo 2, apuntamos la necesidad que tiene la empresa de elegir el posicionamiento que deseaba en el mercado. En efecto, analizada la identificación y selección de los mercados-meta, se planteaba un problema de decisión adicional: la forma en que la empresa desea ser percibida en dichos mercados, es decir, la organización debe elegir un posicionamiento para su producto o servicio, para su marca.

Desde este punto de vista, la elección de un posicionamiento para un producto o servicio (o incluso para el conjunto de la organización) implica concebir dicha oferta con el fin de lograr que la imagen que los clientes perciben de la misma, en comparación con la competencia, responda a la forma en que la firma desea ser percibida.

La elección de un posicionamiento condiciona todo el programa de marketing-mix, esto es, afecta a la política de producto, a la fijación del precio de venta, a la forma de distribución, a la comunicación comercial, etc. En efecto, una campaña publicitaria, el tipo de establecimiento donde puede ser adquirido el producto, el precio de venta, el envase del producto, el mensaje que transmite un vendedor... no son sino cimientos sobre los que los clientes construyen una imagen (un posicionamiento), una impronta acerca de la oferta que ofrece una firma y que la diferencia de otras marcas o empresas en el universo competitivo donde opera.

De aquí la importancia del posicionamiento, que en ningún caso debe dejarse al libre albedrío del mercado sino que ha de articularse como una acción voluntaria y deliberada de la organización, en aras de establecer rasgos diferenciales de la oferta en la mente de los clientes con el objeto de que sean capaces de distinguirlo y singularizarlo respecto a otras alternativas, y de asociarlo con valores reconocidos y respetados por el propio mercado.

Veamos, a modo de ejemplo, el caso del aceite de oliva de la categoría "virgen extra". Las firmas comercializadoras desean transmitir una imagen de alta calidad para este producto, y para lograrlo han tomado decisiones concretas en las políticas de marketing-mix. Así, el envase se ha materializado en una botella de vidrio, cuyas presentaciones tratan de conferir una imagen de calidad, con una etiqueta explicativa e ilustrativa de las bondades del producto; al mismo tiempo, el precio es elevado, no sólo por la cantidad y calidad objetiva del producto, sino también en sintonía con la imagen que se desea transmitir del mismo; respecto a la distribución, los puntos de venta donde puede adquirirse este producto gozan de unas connotaciones que refuerzan dicha imagen, obviándose aquellos establecimientos que operan con un surtido de productos basados en precios bajos; finalmente, los argumentos publicitarios utilizados tratan de realzar esta impronta, subrayando las características nutritivas y singulares de este tipo de producto, y suelen ir dirigidos a aquel público-objetivo que constituye el segmento de cierto poder adquisitivo.

Sin embargo, no todo el aceite de oliva se comercializa bajo este posicionamiento. De hecho, a nadie escapa que el aceite de oliva puro se encuentra a disposición de los consumidores en presentaciones con ciertos rasgos, tales como un envase fabricado en plástico o latón; una etiqueta escasamente atractiva; una distribución que hace uso de establecimientos de todo tipo (incluidas grandes superficies y tiendas de descuento); una comunicación comercial donde la promoción de venta juega un papel predominante; un precio empleado como instrumento promocional basado en ofertas concretas y puntuales; etc. El uso de todas estas variables comerciales trata de contribuir a lograr un posicionamiento funcional de un producto de consumo frecuente y cotidiano, dirigido al gran público.

#### 4.4. Las políticas de producto, precio, distribución y comunicación

Una vez que la empresa ha identificado los mercados-meta donde quiere actuar y ha elegido el posicionamiento para cada uno de esos mercados, es decir, la forma en que quiere ser percibido en los mismos, la siguiente decisión afecta al programa de marketing-mix, esto es, el conjunto de aspectos que la firma puede manipular para presionar en su mercado e influir en la elección de los clientes potenciales. En definitiva, se trata de tomar decisiones en relación con las siguientes variables: "producto", "precio", "distribución" y "comunicación".

En este sentido, hemos de establecer qué tipo de producto vamos a comercializar, así como sus atributos más sobresalientes; a qué precio va a ser vendido, y si vamos a efectuar distinciones en este apartado; cómo va a ser distribuido, es decir, a través de qué tipo de intermediación vamos a canalizar nuestro producto hasta el consumidor o usuario final; y qué tipo de argumentos de comunicación vamos a utilizar para impulsar su aceptación por parte del mercado y, por consiguiente, su venta. Este conjunto de decisiones, que van configurar el plan de marketing, debe ir orientado a lograr el posicionamiento deseado en el mercado-meta elegido. A continuación, procederemos a ocuparnos de cada una de estas variables comerciales.

##### 4.4.1. La política de producto

Como ya hemos contemplado, el producto es una de las variables comerciales que, junto al precio, la distribución y la comunicación, integran el programa de marketing-mix de la empresa. El producto, en la medida en que concreta la oferta de la empresa, debe ser considerado como una variable de gran trascendencia y su configuración va a determinar el resto de las políticas comerciales. En efecto, el tipo de producto que la empresa va a comercializar condicionará, sin duda, el precio de venta del mismo, la forma de distribuirlo y el tipo de comunicación que se lleve a cabo para impulsar su venta.

Es muy probable que la primera imagen que un cliente se forme de nuestra oferta, y en conjunto de nuestra organización, se produzca a través del producto y del precio que es necesario pagar para adquirirlo. Comparando esa percepción con la que recibe de otras ofertas en el mercado, el cliente determina su elección de compra. De ahí la importancia de las decisiones que afectan al contenido de nuestra oferta: al diseño del producto, a la marca, al envase, a la gama..., en suma, a la política de producto.

Pero antes de entrar en detalle en las decisiones que conforman la política de producto, parece necesario que previamente aclaremos qué se entiende por "producto". Una primera idea para responder a este interrogante puede ser el considerar que el producto es el resultado de un proceso de fabricación o de una fase del mismo. Aunque en un sentido estricto esta definición podría ser correcta, desde el punto de vista del marketing no lo es, pues estaríamos adoptando un enfoque quizás sumamente simplista. Al contrario, el producto debe definirse desde la óptica del mercado, desde el punto de vista del cliente. El producto no es aquello que la empresa produce y vende sino todo lo que el cliente cree que compra. En este sentido, podemos citar a modo de ejemplo, la respuesta que un famoso fabricante de cosméticos expresó cuando un periodista le preguntó a qué se dedicaba su empresa: "nuestra empresa fabrica y vende ilusión para las mujeres". Aunque pudiese parecer que la pregunta resulta extremadamente simple, y que en la mayoría de los casos tiene una contestación automática, nos sorprenderíamos de los resultados si se la realizásemos a un conjunto amplio de empresarios, incluidos los que han tenido éxito en sus negocios.

Desde el punto de vista del marketing, que es el que vamos a adoptar, el producto se define como un conjunto de atributos tangibles e intangibles que el consumidor cree que posee un determinado bien para satisfacer sus necesidades o deseos. Así se puede explicar que cuando una persona compra, por ejemplo, un traje para una ocasión singular, como una boda, lo hace pensando sobre todo en cómo le va sentar dicho traje, qué apariencia va a tener con él, si el color y el diseño va con su personalidad, si se trata de un diseño único, etc.; en resumen, juzga un conjunto de atributos o características de esa prenda en relación con la necesidad o deseo que trata de satisfacer.

Es necesario resaltar la importancia que tienen los atributos del producto para lograr el posicionamiento deseado y la diferenciación de los competidores. Un cambio en un atributo puede permitir esa diferenciación, pero lo importante no es que el cambio se realice sino que lo perciba el cliente. Por ejemplo, si un bar utiliza el sistema de "salmuera" para la cerveza de barril y lo emplea como argumento publicitario para atraer a más gente, este atributo tendrá poco valor diferenciador a menos que el cliente sepa que este sistema permite "tirar" la cerveza más fría.

Para configurar la política de producto que vamos a seguir es necesario que profundicemos en su concepto. En este sentido, es necesario distinguir entre producto básico, producto real y producto aumentado. En el primer caso, el producto está integrado únicamente por los atributos y características justos para cumplir y atender la necesidad a la que está destinado. Sin embargo, lo normal es que la empresa ofrezca un producto real, es decir, que caracterice su producto con un nombre de marca, un envase, una etiqueta..., en definitiva, un conjunto de elementos que sirve para su identificación en el mercado. Por otro lado, y para enriquecer su oferta, la firma puede optar por un diseño de producto aumentado, que supone el hecho de añadir al producto real servicios adicionales, tales como asesoramiento, entrega a domicilio, garantía, financiación, etc.

Teniendo en cuenta estas posibilidades, la empresa puede empezar a configurar su política de producto. Así, por ejemplo, las tiendas de descuento optan por una política de producto real, donde se ofrecen muy pocas posibilidades de elección al cliente para cada tipo de producto y apenas existen servicios complementarios; lo importante en estos establecimientos es la funcionalidad de los productos y, básicamente, el precio. En el otro extremo se encontrarían establecimientos como El Corte Inglés el cual, además de la gran variedad de marcas y productos, ofrece a sus clientes un conjunto de servicios adicionales (asesoramiento, instalación, financiación, garantía, etc.) que revalorizan su oferta. Obviamente, el precio en este gran almacén es muy superior.

Volviendo al ejemplo de FITUNA, los jóvenes empresarios pueden optar por un diseño de política de producto que contemple simplemente la venta de productos fitosanitarios a las explotaciones olivereras; o, por el contrario, encauzar una política de producto aumentado, en la que su oferta se concrete en un servicio integral al agricultor independiente que incluya, entre otras cuestiones, diagnóstico del tipo de tierra, asesoramiento específico e individualizado

sobre la modalidad y cantidad de producto fitosanitario más adecuado, financiación personalizada, transporte de la mercancía a pie de explotación, entrega de un boletín informativo sobre previsiones acerca de plagas y enfermedades en cada campaña, etc.

A continuación pasaremos a ocuparnos de la problemática relativa a algunos atributos que, sin duda, configuran de forma importante la política de producto de la empresa. Nos referimos a la calidad, la marca, el envase y el etiquetado.

Uno de los atributos intangibles que más incide en la consecución del posicionamiento deseado es la calidad. Pero aquí no nos referimos a la calidad desde el punto de vista técnico, que afecta sobre todo al ámbito de la producción, sino a la que es percibida por el cliente, que es esencialmente subjetiva.

Esa percepción de la calidad suele ir asociada a diferentes atributos del producto. Es normal la asociación entre precio y calidad, de tal forma, que muchos consumidores piensan que productos de mayor precio son los de más calidad. Otras veces esta asociación se produce con la marca, siendo las más prestigiosas las que se perciben con mayor calidad. También se puede dar la asociación entre calidad y otros atributos, tal y como ocurre con el envase en el sector de la perfumería.

Especial importancia tiene la relación calidad-precio. En este sentido, la firma debe determinar, teniendo en cuenta a la competencia presente, el nivel al que debe situarse esa relación para su producto. Así, por ejemplo, en el supuesto de que las empresas competidoras estén rivalizando a través del precio y con un producto de calidad similar y aceptable, nuestra firma podría optar por una calidad más elevada y un precio superior, siempre que el mercado valore esa calidad y esté dispuesto a pagar por ella.

Aunque han sido hechos de forma genérica, los comentarios anteriores se refieren fundamentalmente a los productos tangibles. En el caso de los servicios, la definición de la calidad percibida se torna más complicada. En este sentido hay que tener en cuenta las características singulares de los servicios, tales como la inseparabilidad y la caducidad.

La inseparabilidad implica que el servicio se produce en el mismo momento en que se consume, de forma que la interacción del cliente con el personal de la empresa proveedora es necesaria. En efecto, el nivel de calidad de servicio percibido por el cliente va a estar determinado en gran medida por el trato que reciba por parte del personal de contacto de la empresa proveedora. De ahí, la importancia de formar adecuadamente a este personal.

Por su parte, la caducidad se refiere a la dificultad de producir dos servicios de calidad semejante, lo que deriva sobre todo de la fuerte intervención de los recursos humanos para la producción del servicio. Por ejemplo, en el caso de una obra de teatro, es difícil que los actores estén al mismo nivel en la primera y en la segunda representación que realizan en el día. Este hecho hace muy difícil el conseguir y mantener un nivel estándar de calidad de servicio.

En general, con independencia de que tratemos con empresas de servicios o de bienes tangibles, la oferta de la mayoría de las firmas implica siempre un gran conjunto de servicios al cliente, previos a la compra, durante la compra y posteriores a ésta. Conseguir que el cliente tenga una buena percepción de la calidad de nuestros productos y servicios es fundamental para el éxito de la organización. En este sentido, la firma debe identificar los atributos que los clientes relacionan con la calidad y dotar al producto de un nivel adecuado en los mismos. Por otra parte, también debe fijarse cuál es el nivel de servicio que se pretende dar al cliente.

La marca constituye un atributo básico para facilitar la identificación del producto en el mercado. De hecho, muchos analistas estratégicos de marketing han coincidido en afirmar que la competencia en las primeras décadas del siglo XXI va a girar en torno al marquismo. Los elementos que componen una marca son el nombre y el logotipo. El primero es la parte que puede ser leída y pronunciada, mientras que el segundo constituye un símbolo o diseño que no puede leerse pero que se reconoce visualmente. Por ejemplo, el caso de la marca Renault viene definido por el nombre del patronímico del fundador y por un símbolo que hace de logotipo: un rombo. Por su parte, la marca "McDonald's" incluye el patronímico del fundador y

el diseño de un logotipo que representa dos grandes arcos amarillos, formando una gran M sobre un fondo rojo...

Ambos elementos, nombre y logotipo son susceptibles de ser protegidos legalmente para evitar el uso de los mismos por parte de los competidores. Para hacer efectiva esta protección, las firmas deben registrar sus marcas en el Registro de la Propiedad Industrial.

El uso de marcas ofrece ventajas importantes para las firmas. La más obvia es que con ella la empresa puede diferenciar sus productos de los de los competidores. Si se logra una adecuada diferenciación a través de una buena valoración de la marca por parte de los clientes, la empresa puede tener más libertad para fijar sus precios de venta. Y por otra parte, la marca constituye un punto focal para orientar los esfuerzos de comunicación y promoción que realice la empresa.

La firma debe elegir no sólo el nombre y el logotipo de la marca sino, también, una estrategia de marca. A este respecto, en primer lugar debe decidir si va utilizar o no una marca para sus productos. Las ventajas de utilizar marcas ya han sido comentadas, por lo que nos ocuparemos ahora de los inconvenientes. El principal inconveniente estriba en los gastos que origina la búsqueda y registro de un nombre, así como los grandes desembolsos que hay que realizar en comunicación para darla a conocer. No obstante, la tendencia general es a utilizar marcas.

La segunda decisión, en el supuesto de utilizar marcas, es dilucidar entre una marca única para todos los productos que comercialice la empresa o utilizar marcas múltiples para cubrir la variedad de productos que ofrece la firma. Las pequeñas y medianas empresas suelen utilizar un sólo nombre de marca, que con frecuencia se confunde con el nombre de la empresa... Esta opción es adecuada cuando la cartera de productos que ofrece la empresa no es muy amplia ni variada. Este es el caso, por ejemplo, de la empresa malagueña de derivados lácteos Montero. Por el contrario, cuando la oferta es muy variada, puede ser adecuado la utilización de varias marcas. Por ejemplo, si la empresa comercializa productos higiénicos para personas y animales parece lógico utilizar marcas diferentes.

Otra opción posible que se plantea en el diseño de la estrategia de marca es la relativa a utilizar marca propia o marca del distribuidor, cuando sea pertinente. El fabricante puede optar por no fijar marca a su producto y dejar que sea el distribuidor el que lo haga. De esta forma se ahorra los gastos de comunicación necesarios para dar a conocer la marca y, posiblemente, los gastos de etiquetado. Pero, por otra parte, el inconveniente que presenta esta opción para el fabricante surge del hecho de que la fidelidad del cliente final se dirige hacia el distribuidor. En definitiva, la firma debe decidir sobre todas estas cuestiones para configurar su estrategia de marca.

Otros atributos que contribuyen a identificar el producto en el mercado son el envase y el etiquetado. El envase cumple fundamentalmente una función de protección, aunque puede y debe ser utilizado para dar soporte a otras funciones tales como, por ejemplo, ayudar a vender el producto, facilitar el uso del producto al cliente adoptando un diseño funcional (sistema "abre fácil" en los brik), etc. Por otra parte la etiqueta, que con frecuencia forma parte del envase, tiene por función la de informar respecto a las ventajas y características del producto. En este sentido debemos recordar que existe un conjunto de normas y disposiciones que regulan el etiquetado de los productos.

Por último, otro de los elementos importantes sobre los que hay que tomar una decisión para configurar la política de producto es la cartera de productos, entendiendo por tal la variedad de productos que la empresa ofrece a su mercado. Esta cartera suele estructurarse en gamas y líneas. Una gama es un conjunto de productos que ofrece la empresa los cuales poseen características relativamente homogéneas. La línea puede definirse como un subconjunto de productos dentro de la gama. Lógicamente, el grado de homogeneidad de los productos que constituyen la línea es superior al nivel que podemos encontrar dentro de la gama. El mercado y la tecnología son los criterios habituales para configurar gamas y líneas de una cartera de productos de una empresa. En la figura siguiente se expone un ejemplo de

estructuración de una cartera de productos con base en un criterio de mercado (tipo de clientes):

Esta estructuración en gamas y líneas puede facilitar en gran manera la asignación de los recursos humanos y la planificación de los esfuerzos necesarios para lograr su implantación en el mercado. Así por ejemplo, la asignación de la fuerza de venta puede realizarse tomando como base la división en gamas y líneas que ha realizado la empresa.

En resumen, la configuración de la política de productos exige a la firma tomar un conjunto de decisiones orientadas a conseguir el posicionamiento deseado en el mercado-meta elegido. Y para ello cuenta no solamente con el producto físico en sí, además tiene la posibilidad de manejar otros elementos tales como la marca, el envase, la etiqueta, etc.

#### 4.4.2. La política de precios

Para una empresa de nueva creación, el precio quizás se erija como la variable de marketing sobre la que resulta más complejo tomar decisiones. El empresario puede situar su precio al nivel que lo hace la competencia, optar por el precio medio del mercado, etc., pero en estos casos, la problemática se trasladaría a otras herramientas comerciales, y la variable precio dejaría de tener esa naturaleza.

Y ello, porque definir el precio como la suma de una serie de componentes supone reducir su análisis a una perspectiva actualmente desfasada. De hecho, cuando la nueva firma va a comercializar un producto o servicio estándar, fijar la política de precios supone un trabajo arduo; por el contrario, si el bien es diferente, innovador, los problemas decrecen, aunque tampoco se limiten a aspectos puramente formales. Vamos a intentar explicar estas ideas.

Han transcurrido muchos años desde que los empresarios calculaban el precio de venta como resultado de añadir a sus costes un margen que debe engendrar el beneficio empresarial. Aunque matemáticamente podemos admitir este procedimiento, es necesario subrayar que su carácter comercial trasciende a un mero cálculo aritmético. Asimismo, hemos de indicar que un nuevo negocio carece de un conocimiento exhaustivo de los costes en los que va a incurrir, de ahí que sólo se trate de una valiosa aproximación matemática.

En efecto, el precio es una de las primeras improntas que percibe un cliente, y por tanto es un factor de diferenciación en la oferta de una firma. Cuando los consumidores perciben el precio a un nivel elevado, tienden a pensar que el producto o servicio ha de ser de gran calidad y prestigio (relación calidad-precio). Incluso el nivel de precio segmenta el mercado, pues diferencia aquellos clientes que tienen poder adquisitivo para pagarlo de los que no lo tienen, y como sabemos, para que la demanda sea efectiva es necesario no sólo desear un producto, sino al mismo tiempo poder asumir su coste.

Esta realidad se torna especialmente importante en épocas de crisis económica, cuando las tasas de consumo se ven afectadas drásticamente, pues frente a otros atributos como la calidad, la publicidad, etc., el precio se sitúa en un nivel superior. De hecho, es la sensibilidad que los clientes tengan ante el precio la que determina el nivel de demanda de un producto o servicio. Pero esta sensibilidad no es un fenómeno constante, invariable, sino que depende de otras muchas circunstancias. Por ejemplo, la importancia que un consumidor otorga al precio de una botella de vino durante la Feria de Abril de Sevilla es menor que en otras épocas del año. Aunque el producto físico sigue siendo el mismo, el escenario en el que tiene lugar la posible transacción incide en el impacto, en la percepción de esta variable comercial. Por tanto, el precio influye directamente en las ventas y, por ende, en la rentabilidad de un negocio.

Al mismo tiempo, la política de precios de una empresa no es ajena a las decisiones que afectan al resto de instrumentos de marketing-mix. La interdependencia es elevada y su coherencia con las demás herramientas debe estar probada. Por ejemplo, difícilmente

convenceremos a nuestros clientes de que podemos ofrecer un producto de máxima calidad a un precio inferior al que lo comercializa nuestra competencia directa.

Finalmente, y con independencia de las posibles restricciones legales (precios máximos impuestos por el Gobierno para algunos productos, básicamente de gran consumo, como por ejemplo el pan), el comportamiento de los distribuidores también puede influir sobre las decisiones en precios, pues estos intermediarios esperan obtener ventajas económicas por comercializar un producto o servicio.

Después de estos planteamientos previos, estamos en condiciones de intentar responder a la cuestión capital de este epígrafe: ¿cómo podemos fijar un precio de venta?.

Las posibilidades son múltiples, y ya hemos hecho mención a algunas de ellas, tales como alinearnos con los competidores, es decir, situar nuestro precio al mismo nivel que nuestros rivales directos; estimar un precio medio e implantar su valor; etc. Sin embargo, nos vamos a inclinar por aquel procedimiento que tiene en cuenta, de forma integrada, las tres magnitudes claves en este sentido: el coste, la competencia y la demanda.

Desde el punto de vista de los costes, es obvio que ninguna empresa, aunque sea de nueva creación, debe situar su precio de venta por debajo de aquéllos. Cubrir los gastos inherentes a la explotación del negocio implica la diferencia entre perdurar en la actividad o desaparecer, máxime para una pyme. Bien es cierto que algunas firmas, en ciertos instantes entre los que se incluye el inicio de su andadura, pueden asumir ingresos por venta inferiores a los costes que ha generado el negocio; pero sólo se trata de momentos puntuales, que no deben confundirse con la verdadera estrategia de precios.

Por tanto, y grosso modo, la empresa debe estimar aquel nivel de precio que permita obtener unos ingresos por venta tales que compensen, al menos, todos los costes soportados. De este modo, un incremento de este precio nos permitiría alcanzar un beneficio. El problema surge cuando nos planteamos si el mercado está dispuesto a pagar dicho incremento, cuestión que nos obliga a estudiar el precio desde el punto de vista de la demanda.

Ya hemos indicado con anterioridad que la demanda está supeditada a la sensibilidad que los clientes sienten ante el precio de un producto, lo cual está íntimamente relacionado con el posicionamiento que hayamos dado a la oferta. Aspectos como la originalidad del producto, la calidad percibida por los clientes, la práctica inexistencia de productos sustitutos, el lugar jerárquico que la necesidad que pretendemos satisfacer ocupa en la mente del consumidor, etc. no cabe duda que minoran esta sensibilidad, y relegan el precio a un segundo nivel. Por el contrario, la cuantía en términos absolutos, desde la perspectiva del poder adquisitivo del cliente, influye negativamente en la percepción del precio. Por ello, la firma deberá tener en cuenta todos estos factores, con objeto de matizar los cálculos efectuados sobre la base de los costes y situar su precio a la luz de todas estas circunstancias.

Uno de los métodos más aconsejables en este apartado se basa en el valor percibido por los clientes. Se trata de estimar cuál es el valor que los clientes atribuyen al producto o servicio, y fijar un precio acorde al mismo. Para estimar este valor percibido podemos preguntar a los propios clientes y, al mismo tiempo, para enriquecer sus opiniones, analizar las ventajas económicas que aquéllos obtienen con su compra. La utilización de un panel de consumidores o, en su defecto, de un panel de expertos puede minimizar el coste del proceso y arrojar luz al problema suscitado.

De la misma forma, la competencia juega un papel fundamental en el proceso de fijación del precio de venta. Si el nivel de precio está por encima del establecido por la competencia, el mercado debe percibir mayor valor en nuestra oferta, de modo que este incremento de valor justifique y compense (siempre a los ojos de los clientes) el diferencial de precio. Y a la inversa, difícilmente podremos hacer creer a nuestros clientes que somos capaces de generar una oferta de mayor valor que los rivales directos a un precio significativamente menor. Hemos de estar, pues, en sintonía con los competidores, tratando de lograr un beneficio satisfactorio.

No obstante, esta sintonía no se traduce necesariamente en un alineamiento. Al margen de otros aspectos, el precio del producto de una firma es percibido por el mercado en comparación a los precios de las ofertas de las empresas competidoras. Por tanto, será precisamente el posicionamiento que deseemos dar a nuestro producto, es decir, la forma en que queramos ser percibidos por el mercado, la guía que debe orientarnos en este sentido.

La figura adjunta trata de reproducir gráficamente las ideas vertidas en párrafos anteriores. Como podemos observar, el precio de venta de un producto o servicio (máxime para una empresa de nueva creación) se haya encorsetado entre un nivel superior, que viene representado por la demanda, es decir, por el precio máximo que está dispuesto a pagar el mercado, y un nivel mínimo, que proviene de los costes necesarios para explotar el negocio. Entre ambos límites, las combinaciones suelen ser múltiples, si bien las prácticas de la competencia pueden matizar y concretar dichas posibilidades, restringiendo objetivamente el campo de decisión del empresario.

Centrándonos en el caso concreto de una empresa de nueva creación, estas posibles combinaciones pueden circunscribirse aún más. Si el empresario se decidiera por establecer un nivel de precio alto o relativamente alto (en comparación, como ya hemos mencionado, con los valores impuestos por los competidores), obtendría un margen unitario también elevado. Para poner en práctica esta estrategia, tendría que convencer al mercado de las excelencias de su producto (nuevamente, frente a los productos de sus rivales directos), que justificarían el diferencial de precio. De esta forma, estaría obligado a invertir recursos humanos y monetarios en promocionar su oferta (fuerza de venta, publicidad, etc.), de modo que mientras mayor fuese dicha inversión, más rápidamente penetraría en el mercado, es decir, con mayor celeridad lograría una cuota de mercado aceptable o satisfactoria.

Por tanto, si el nuevo negocio optara por un precio alto, el ritmo de gasto en promocionar la oferta marcaría los incrementos de participación relativa en el mercado a lo largo del tiempo. Lógicamente, esta alternativa sólo tendrá sentido en caso de que los clientes posean una baja sensibilidad ante el precio. Así, la cuantía y el ritmo de gasto en promoción dependerán del grado de conocimiento que sobre la oferta posea el mercado y de la posible amenaza de ingreso de competidores potenciales. Es decir, cuando el mercado carece de conciencia sobre la existencia del producto y/o cuando el riesgo de entrada de rivales potenciales es elevado, el empresario deberá desarrollar un fuerte esfuerzo promocional para alcanzar un objetivo que, si bien merma el beneficio a corto plazo, se nos antoja prioritario: ganar rápidamente las preferencias de los clientes.

Frente a esta posibilidad, el nuevo negocio puede optar por desarrollar una estrategia basada en un precio bajo o relativamente bajo, muy recomendable en mercados sensibles ante esta herramienta comercial y cuyo tamaño sea considerable. Con dicha decisión, el responsable de la firma trabaja con los mimbres adecuados para garantizar una rápida penetración en el mercado, es decir, para alcanzar una cuota elevada, pues anima y favorece la aceptación del producto.

En este escenario, si el mercado carece de conocimiento sobre la oferta y/o el riesgo de entrada de nuevos competidores es significativo, el empresario deberá realizar un fuerte esfuerzo para lograr la promoción rápida de su producto. Por contra, si los clientes tienen conciencia de la oferta y la amenaza de competidores potenciales es limitada, los gastos en marketing pueden periodizarse en el tiempo. Aunque el beneficio a largo plazo parece asegurado, la diferencia entre uno y otro desembolso promocional se traduce en obtener, respectivamente, menor o mayor beneficio a corto plazo.

Pero no podemos olvidar que la cuantía de este precio no deja de ser un valor base, de alto contenido informativo aunque únicamente orientativo, sobre el que el empresario debe operar cuando así lo aconsejen las circunstancias. De hecho, es frecuente observar cómo una firma altera este precio base practicando descuentos y bonificaciones a sus clientes, y ello porque el pago se realiza al contado, porque la cantidad comprada es considerable, por el instante en que se efectúa la compra (por ejemplo, fuera de temporada), porque el cliente entrega un artículo a cambio de comprar otro nuevo (como ocurre en el caso de los automóviles), por la dedicación y el esfuerzo de los intermediarios con respecto a nuestro producto, etc.

En otras ocasiones, la empresa opta por establecer los denominados "precios promocionales", muy empleados en España con la apertura de un nuevo negocio, un nuevo establecimiento o el lanzamiento de un nuevo producto. Así, las ofertas consistentes en establecer un precio bajo, durante un cierto tiempo y para atraer clientes o incitarlos a la prueba del producto, son altamente conocidas; o bien, el empleo de cupones descuento, para reducir el precio del producto a aquellos clientes que se deciden a realizar una segunda compra.

También constituye una práctica empresarial ampliamente admitida la utilización de los denominados "precios psicológicos", acordes a productos que responden más a reacciones emotivas de los clientes que a criterios racionales de compra. Por ejemplo, los frascos pequeños de perfume suelen tener asociada, por parte de los consumidores, una fuerte relación calidad-precio, de forma que las firmas pueden fijar un elevado precio de venta para los mismos.

Cuando los productos vendidos se entregan a domicilio (por ejemplo, venta por catálogo, televenta, etc.), los costes de transporte desde el punto de venta hasta el punto de destino pueden variar. Para las firmas que comercializan productos bajo estos sistemas, fijar el precio definitivo puede presentar un problema añadido. En estos supuestos, la empresa puede optar por establecer un precio de venta medio, aunque único, que evitaría distintos niveles de precios según la distancia que se debe cubrir, o bien fijar diferentes precios para cada zona, según éstas se encuentren más alejadas o próximas al punto de venta.

Finalmente, y a partir del precio base que indicábamos, una organización puede inclinarse por discriminar sus precios, es decir, por fijar niveles de precios diferentes para un mismo producto o servicio, de forma que la diferencia observable entre ellos no refleje, en modo alguno, una proporcionalidad en sus costes. Por ejemplo, este fenómeno sucede con las localidades de un estadio de fútbol, cuyo precio es distinto para cada zona, si bien el espectáculo es el mismo. Está claro que la sensibilidad que tiene ante el precio un individuo que acude a la zona de tribuna de preferencia es distinta a la de aquel otro que contempla el encuentro desde la grada de gol.

En resumen, aunque pueda parecer que el precio es el resultado de añadir a los costes del negocio un beneficio razonable, las decisiones respecto a esta variable superan cualquier análisis matemático. En este contexto, la nueva firma deberá articular una estrategia de precios basada en el estudio de sus costes, de su demanda y de las políticas que, en esta materia, diseña e implanta la competencia. A partir de este nivel base, el posicionamiento que deseemos dar a nuestro producto y las circunstancias que sopesa el empresario en cada momento, matizarán el nivel de precio que se ha de establecer.

#### 4.4.3. La política de distribución

Una vez diseñado el producto que se va a comercializar y tomada una decisión acerca del precio de venta del mismo, es necesario abordar la problemática relativa a la colocación de este producto en aquellos puntos o lugares donde los clientes puedan adquirirlo. Precisamente, la variable distribución es la que se responsabiliza de llevar a cabo esta tarea.

Sin embargo, antes de profundizar en el análisis de este instrumento comercial, resulta imprescindible matizar la doble perspectiva bajo la cual podemos hacer uso de este término. Así, la distribución puede hacer referencia al proceso de planificación y ejecución que desarrolla la empresa, con el objeto de asegurar que los lugares donde se va a vender su producto no queden, en ningún instante, desabastecidos del mismo. Desde este punto de vista, el estudio de la distribución queda circunscrito a una función más de la firma, que influye decisivamente en el resto de decisiones relativas a la mezcla de marketing, y que se nos antoja imprescindible para asegurar un encuentro eficaz y eficiente entre la demanda de los clientes y la oferta de la organización.

Al mismo tiempo, la distribución es susceptible de encuadrarse como un sistema, es decir, como un conjunto de empresas, relacionadas entre sí, que tienen un objetivo común:

rentabilizar los respectivos negocios y satisfacer una determinada necesidad a un cliente final. Bajo esta acepción, la distribución ya no se articula como una función de la gestión empresarial sino que trasciende a una organización y aglutina la participación de un grupo de firmas que hacen posible que un producto determinado fluya desde su centro de producción hasta los mercados donde va a ser demandado.

Veamos un ejemplo. La provincia de Huelva es famosa por su producción de fresas. Cualquier productor debe tomar decisiones acerca de su almacenamiento, forma de transporte, rutas que se pueden seguir, etc., máxime tratándose de un producto perecedero, y su preocupación se centra en que la fresa recolectada llegue a los puntos de venta en las mejores condiciones posibles. La distribución adquiere en este caso un carácter funcional, esto es, la responsabilidad del productor concluye una vez vendido su producto al siguiente eslabón de la cadena (que puede ser un supermercado, un restaurante o un operador situado en un país extranjero), pues agota su influencia sobre esta herramienta comercial.

Por su parte, el sistema comercial que aglutina al conjunto de empresas o intermediarios por los que circula la mercancía (desde el productor hasta que es vendida por un comercio a un consumidor final) también se conceptualiza bajo el término de "distribución", adquiriendo tanta importancia que se erige como un sector más dentro del sistema económico de una localidad, una región, un país o, incluso, a nivel internacional.

En las líneas que siguen, vamos a tratar la distribución bajo ambos enfoques y ello porque, en la práctica, deslindar una acepción de otra resulta tarea ardua. No obstante, otorgaremos mayor peso al primero, es decir, a la distribución como función, como variable de marketing-mix, pues toda empresa nueva necesita adoptar decisiones muy importantes en este sentido, que condicionan la obtención de un beneficio, al menos, satisfactorio, y que en muchas ocasiones llegan incluso a poner en peligro la supervivencia de la firma.

A la luz de estos comentarios, debemos distinguir entre aquellas empresas cuya actividad principal radica en la producción de bienes, y aquellas otras cuyo negocio se centra en la intermediación o distribución de mercancías. Mientras que las primeras adoptan un enfoque basado en el proceso de producción y en la posterior comercialización de su oferta a través, normalmente, de otras empresas distribuidoras; las segundas, concentran todas sus operaciones en la reventa de los productos y servicios adquiridos al fabricante o a otro intermediario situado en un nivel superior de la cadena.

La figura adjunta trata de mostrar gráficamente esta idea. En efecto, como podemos observar, el primer estadio del canal de distribución es ocupado por el productor, mientras que el resto de niveles se refiere a las distintas empresas intermediarias que participan en el acercamiento del producto hasta el consumidor, el cual se sitúa como último eslabón de la cadena. De este modo, en materia de distribución, la distinción respecto a la problemática que afronta una firma de nueva creación dedicada a la producción o, por el contrario, a la intermediación, se pone igualmente de manifiesto en dicho gráfico.

Así, un fabricante nuevo debe preocuparse de seleccionar aquel canal de distribución que más le convenga, que más y mejor se adapte a sus intereses comerciales y a los de su mercado, con la clara intención de satisfacer una necesidad a sus clientes finales. Para ello, puede optar por distribuir su producto directamente sin contar con la participación de ninguna otra firma y asumiendo la responsabilidad de contactar y negociar con los usuarios o destinatarios finales de su oferta. En este caso, el productor se ha inclinado por un canal de distribución directo.

A simple vista, la distribución directa puede parecer idónea, pues el productor no sólo se encarga de fabricar su propio producto, sino que ejerce un control absoluto sobre todas las variables o instrumentos de marketing-mix que rodean su oferta. De hecho, es la propia empresa fabricante la que entra en contacto con los clientes finales, transmitiéndoles exactamente aquella imagen que desea asociar al mismo. Sin embargo, tiene un serio inconveniente: obliga a la firma a abrir y mantener puntos de venta, lo que supone una inversión que pocos negocios pueden afrontar.

Mientras que en el caso de que el cliente final sea otra empresa (por ejemplo, una firma de seguridad vende sus servicios a una entidad bancaria), el canal directo parece el más aconsejable, cuando se trata de un producto de consumo, el éxito del proyecto puede enfatizarse, precisamente, por la presencia masiva de este producto en un gran número de establecimientos comerciales, lo que facilitaría un encuentro eficaz y eficiente entre la oferta y la demanda en cuestión. No obstante, se trata de una decisión que debe abordar el propio fabricante.

Veamos un ejemplo. Un fabricante de pan puede comercializar su producto a través de establecimientos de alimentación ajenos a su empresa. De este modo, una vez amasado y horneado el pan, lleva a cabo el reparto de la mercancía hasta sus clientes (que son dichas tiendas), los cuales adoptan el rol de intermediarios en la cadena comercial y se encargan de venderlo a los consumidores. Por el contrario, dicho productor puede optar por abrir un despacho o mostrador de venta al consumidor, y en este caso, se inclina por comercializar el pan mediante un canal directo, es decir, asumiendo la tarea de producción y venta al usuario final. En último término, podría optar por una fórmula mixta, esto es, vender su producto a través de tiendas de alimentación (indirectamente) y de uno o varios despachos propios (canal directo).

Cuando el fabricante se muestra partidario de la primera alternativa, es decir, en el supuesto de que emplee intermediarios para llegar hasta los consumidores, el tipo de distribución elegida se apoya en un canal indirecto. En este escenario, el control que puede ejercer el fabricante sobre su oferta disminuye, si bien no incurre en los costes derivados de la puesta en marcha de puntos de venta.

En el ejemplo anterior, el productor de pan carece de control sobre aspectos tales como la manipulación del pan en los establecimientos de venta ajenos, su presentación ante los consumidores (a la vista u oculto al público), su esfuerzo para motivar e incidir en la decisión de compra de los clientes (vender frente a despachar simplemente), el tipo de envoltorio en que el cliente se lleva el pan (papel o plástico), etc., es decir, las ventas del productor dependen en gran medida de la buena voluntad de estos puntos de venta, aunque por el contrario no tiene que soportar los costes de infraestructura y personal de dichos comercios.

A medida que la longitud del canal es mayor, es decir, mientras más niveles de intermediación existen en la cadena, el control del productor sobre la oferta percibida por el consumidor disminuye.

El planteamiento de un canal indirecto permite introducir la distinción entre los intermediarios mayoristas y minoristas, tal y como puede apreciarse en la siguiente figura. Los primeros se dedican a revender productos y servicios a otras firmas, que pueden ser minoristas o mayoristas también; los segundos sólo pueden realizar transacciones con los consumidores. De ahí que el tipo de cliente de un intermediario sirva para definir su carácter mayorista o minorista.

Para negociar con los intermediarios, e independientemente de otras variables que pueden resultar atractivas tales como la calidad del producto, el tipo de envase, la publicidad, etc., un fabricante debe ofrecer la posibilidad de que estos comercios obtengan un margen comercial por la venta de su producto. Así, cualquier mayorista o minorista de alimentación desea obtener una ganancia por vender el pan que fabrica el productor. Estas firmas distribuidoras suelen calcular dicho margen, en términos relativos, sobre su propio precio de venta, por diferencia entre éste y el precio de compra del producto, tal como muestra la siguiente expresión:

Precisamente, este margen debe permitir al intermediario cubrir no sólo sus propios costes (aquéllos inherentes a la explotación de su actividad), sino alcanzar un beneficio. Qué duda cabe que mientras mayor sea este beneficio, parece lógico pensar que la predisposición y el esfuerzo del distribuidor serán igualmente mayores, en aras de vender más cantidad de

producto del fabricante. Así, mientras mayor armonía exista en la cadena comercial (en las relaciones entre todos los agentes que participan en el canal), los resultados económicos de productor y distribuidores serán superiores.

Hemos indicado anteriormente que la naturaleza de un producto de gran consumo no se adapta a las características de un canal directo. En este sentido, hemos de indicar que el fabricante no sólo debe decidir acerca de la utilización de un sistema de distribución indirecto. Al mismo tiempo, debe responder a una cuestión que se nos antoja prioritaria para el éxito de la organización: ¿cuántos intermediarios deben participar en la cadena comercial por la que fluye su producto?.

La respuesta a este interrogante va a depender del grado de cobertura con que deseamos comercializar nuestro producto. Así, en el caso de bienes para los cuales un consumidor no está dispuesto a realizar ningún esfuerzo de búsqueda (por ejemplo, una cajetilla de tabaco, un periódico, una cerveza, etc.), debemos intentar alcanzar la mayor cobertura posible, y para ello será necesario contar con un elevado número de establecimientos minoristas, con objeto de llevar a cabo una distribución intensiva.

Si los clientes finales son proclives a efectuar un cierto esfuerzo de búsqueda (por ejemplo, en el caso de los electrodomésticos, la confección textil, los viajes vacacionales, etc.), el fabricante podría inclinarse por seleccionar un número determinado de minoristas, aquéllos que más y mejor se adapten a sus exigencias, que no son otras que las de su oferta.

Finalmente, la situación contraria a la primera implicaría el empleo de un solo minorista, con carácter exclusivo y en un territorio delimitado. En este escenario, no cabe duda de que el control del programa de marketing-mix por parte del productor sería casi absoluto, y a cambio el establecimiento elegido gozaría de un producto y de un mercado geográfico en exclusiva. Es el caso de la fórmula comercial basada en el sistema de franquicia, muy utilizada por grandes firmas en las últimas décadas, tales como McDonald's, Coca-Cola, Benetton, etc.

Pero como indicábamos al comienzo de este epígrafe, no sólo nos interesa analizar la distribución desde la perspectiva del fabricante, también resulta interesante subrayar el papel que cumple un intermediario como organización, como empresa.

En este sentido, las ideas apuntadas sobre el tema han podido dejar entrever un carácter simplista de la cuestión, sobre todo si realizamos una intuitiva comparación con otros instrumentos de marketing-mix anteriormente reseñados. Sin embargo, nada más lejano de la realidad. La distribución no debe confundirse con el mero transporte físico desde los lugares de producción hasta los puntos de venta. Éste no deja de ser un rol funcional más, un apéndice dentro de un entramado complejo. Al contrario, esta herramienta comercial cumple una serie de cometidos que trasciende el simple transporte. En efecto, un distribuidor o intermediario lleva a cabo una serie de tareas que adquieren especial relevancia para su oferta (y para la del fabricante), y que son percibidas por sus clientes como un incremento del valor de los bienes que comercializa.

Volvamos a imaginar un comercio dedicado a la venta de productos de alimentación. En dicho establecimiento, un cliente puede encontrar productos de distintas marcas, procedentes de un variado espectro de fabricantes: latas de conserva, bebidas refrescantes, agua mineral, pastas..., en definitiva, un amplio surtido. Ello es posible porque dicho comercio ha llevado a cabo la tarea de diversificar su oferta, de ofrecer a sus clientes múltiples alternativas para que elijan libremente aquélla que más les convenga, que más les satisfaga.

Al mismo tiempo, escasea la ocasión en la que el lote de producto que adquiere el establecimiento al fabricante está preparado para ser vendido directamente a un consumidor. De hecho, una práctica habitual del distribuidor consiste en fraccionar dicho lote para que sus clientes encuentren el producto en la cantidad óptima susceptible de satisfacer su necesidad. A modo de ejemplo, un fabricante de azúcar venderá a un comerciante una caja que contiene cincuenta paquetes de un kilogramo de peso cada uno. Como indicábamos, esta caja no es apta para su venta a un consumidor final, pues éste sólo demandará en su caso uno o dos paquetes a lo sumo.

Por su parte, el almacenamiento de productos también se erige como una actividad importante dentro de la distribución. Y ello porque los productos almacenados permiten adecuar, en todo momento, la oferta a la demanda, incluso cuando esta última se incrementa hasta niveles no previstos. De este modo, un almacenista resuelve problemas de adaptación entre oferta y demanda que para un productor representarían un serio handicap, pues significaría programar su plan de producción en función de los vaivenes constantes del mercado, disminuyendo hasta límites insospechados sus niveles de eficacia y eficiencia.

Finalmente, cuando el establecimiento de productos alimenticios adquiere la propiedad de un bien para revenderlo a sus clientes, asume en ese instante el riesgo de su venta posterior, es decir, libera de la responsabilidad de venta al fabricante y asume la misma sin tener pleno conocimiento de que será adquirida por su clientela con total seguridad. Además, en muchos casos, no sólo se limita a colocar este producto en un expositor para que sea percibido por los consumidores, sino que ofrece una serie de servicios emparejados al mismo, confiriendo de esta forma mayor valor al producto, tales como transporte de la mercancía hasta el domicilio del comprador, facilidad de pago mediante tarjeta de crédito, asesoramiento sobre distintas alternativas de marcas y/o productos que satisfacen una misma necesidad, etc.

En resumen, la política de distribución de un fabricante de nueva creación se centra en seleccionar aquel o aquellos canales de distribución que mejor se adaptan al tipo de producto o servicio que se va a comercializar y al perfil de cliente al que va dirigido. Por su parte, si el nuevo negocio se encamina a una actividad intermediaria, su preocupación se refleja en tratar de rentabilizar un conjunto de operaciones propias de la distribución, las cuales asume por sustituir a uno o varios productores en la tarea de acercar sus productos y servicios hasta el cliente final.

#### 4.4.4. La política de comunicación

Una vez establecida la política de producto que se pretende desarrollar, el precio al que se va a comercializar y el tipo de canal sobre el que va a fluir dicha oferta, debemos tomar decisiones acerca de cómo vamos a comunicar ésta. De hecho, los objetivos, los contenidos, las formas de comunicación..., en una palabra, el plan de comunicación, debe orientarse a la consecución del posicionamiento deseado en el mercado-meta en el que se va a actuar.

Cuando un empresario se plantea la problemática inherente a su plan de comunicación, debe tomar decisiones sobre una serie de aspectos, tales como el establecimiento de los objetivos que se pretenden alcanzar, la identificación del público-objetivo, la determinación y asignación de los recursos que hay que invertir, el mix o mezcla de comunicación, y finalmente, la programación temporal de la ejecución de este plan. A continuación, vamos a ocuparnos de cada una de estas cuestiones.

Piense un instante en un nuevo negocio dedicado a la producción y venta de conservas vegetales (espárragos). Tras una serie de estudios, esta firma ha seleccionado el mercado andaluz como mercado-meta, y para llegar hasta el consumidor va a utilizar una amplia variedad de canales de distribución (grandes superficies, cadenas de supermercados, tiendas independientes, etc.). Estas conservas se van a comercializar en dos tipos de envase: lata de 250 grs. y frasco de cristal de 400 grs., ambos bajo marca del fabricante ("Rocío") y con una etiqueta que destaca su carácter de "Alimento de Andalucía". Respecto a la variable precio, el productor ha optado por establecer un precio algo inferior a los niveles practicados por los competidores que ostentan el liderazgo en el sector. En este contexto, el posicionamiento que se desea imprimir a la oferta se basa en destacar su naturaleza de producto andaluz y una más que aceptable relación calidad-precio.

Intuitivamente, es obvio que todos los flujos de comunicación de la nueva empresa deben dirigirse a dar a conocer la marca al consumidor, así como a incitar a la prueba de ésta. No obstante, es necesario concretar y cuantificar este objetivo señalando, en el caso que nos ocupa, que los estudios manejados han puesto de manifiesto la conveniencia de conseguir que el 60% de los clientes potenciales conozcan e identifiquen la marca, y que al menos a un 30%

de éstos se le facilite una ocasión de probarla. Así, en la medida en que estas metas se alcancen, parece factible que la política de comunicación pueda contribuir positivamente a cumplir el objetivo general de marketing para el próximo período, consistente en alcanzar una cuota de mercado cifrada en el 6%.

Si bien las cifras manejadas en el párrafo anterior carecen de importancia por sí mismas, hemos querido resaltar la importancia que, en este sentido, tienen dos aspectos para la cuestión que nos ocupa. En primer lugar, los objetivos deben cuantificarse, y en segundo término, deben establecerse siempre a la luz de los objetivos generales de marketing, es decir, con objeto de que los primeros sirvan como medio para alcanzar estos últimos.

Pero la definición y cuantificación de los objetivos debe realizarse atendiendo al tipo de público-objetivo al que nos vamos a dirigir. En el caso de la marca "Rocío", parece obvio que el plan de comunicación debe orientarse a dos tipos de público: por un lado, el consumidor final, y por otro, los intermediarios. La actuación sobre estos últimos debe encaminarse a conseguir su colaboración para presentar y facilitar la prueba del producto a los usuarios finales.

De este modo, la campaña de comunicación no se centra únicamente en las familias andaluzas, sino también en aquellos distribuidores que van a ofertar nuestro producto en sus establecimientos comerciales. Esta idea enfatiza, con carácter general, que el público-objetivo de una campaña no es únicamente el usuario final, sino que pueden ser otros tipos de público.

Para poner en marcha el plan de comunicación, será necesario establecer qué cantidad de recursos vamos a invertir y cuál será su asignación. Así, la cuantía debe fijarse de forma que permita alcanzar los objetivos que se han establecido anteriormente, mientras que el reparto de la misma dependerá de los instrumentos de comunicación que se vayan a utilizar, cuestión que abordaremos a continuación.

En el caso de "Rocío", y teniendo en cuenta que su objetivo de cuota de mercado del 6% debe ser alcanzada al final del próximo período, parece lógico que el esfuerzo de comunicación deba ir orientado a dar a conocer la nueva marca y a despertar una demanda preferencial hacia ella con cierta celeridad, y ello en un entorno competitivo donde existen otras marcas con fuerte implantación. Esto va a exigir la aplicación, en el plan de comunicación, de un nivel de recursos importante para esta empresa, máxime si tenemos en cuenta que su dimensión no es elevada.

El contenido de los mensajes que se van a dirigir a las distintas poblaciones-objetivo será transmitido a través de distintos instrumentos de comunicación, tales como publicidad, fuerza de ventas, promoción de ventas, patrocinio y relaciones públicas. La empresa debe articular una mezcla coordinada de estas herramientas con objeto de lograr el impacto adecuado para el logro de los objetivos del plan de comunicación. Este mix plantea una cuestión adicional a la que nos hemos referido anteriormente: determinar qué cantidad de recursos vamos a invertir en cada una de las mencionadas herramientas, es decir, con qué nivel de intensidad va a ser utilizado cada uno de estos instrumentos. Y como hemos mencionado, ha de tratarse de una mezcla coordinada, integrada, con objeto de que todos los vehículos de comunicación transmitan exactamente la misma idea, el mismo posicionamiento.

En el ejemplo que estamos tratando, y a partir de la información suministrada por los estudios manejados, la marca "Rocío" ha decidido manejar los cinco instrumentos de comunicación que hemos citado. Más adelante detallaremos el modo en que van a ser utilizados.

Otra de las cuestiones claves en la implantación del plan de comunicación es la relativa a la duración temporal de la campaña y a la periodización de las acciones concretas contenidas en ese plan. La finalidad en este caso consiste en lograr, en primer lugar, un elevado grado de conocimiento de la nueva marca, y posteriormente, mantener el recuerdo de la misma en los diferentes públicos-objetivo. Para ello, es conveniente emplear intensamente las acciones de comunicación en los primeros momentos, para dilatar a continuación la frecuencia de impactos.

En el ejemplo de "Rocío", el horizonte temporal del plan de comunicación para apoyar el lanzamiento de la nueva marca es de dos meses. Durante este tiempo, se van a realizar acciones de publicidad que fundamentalmente se van a concentrar en el primer mes; actividades promocionales en cooperación con los distribuidores; actos de patrocinio y de relaciones públicas encaminados a generar una buena imagen de marca; y, por último, acciones de la fuerza de venta dirigidas a entrar en contacto con los intermediarios y a colaborar en el diseño de las acciones de promoción.

En el apartado de publicidad, es normal recurrir al asesoramiento de agencias externas que, de acuerdo con las directrices de la empresa, diseñan el contenido y la ejecución de la campaña más adecuada. Es necesario resaltar que la publicidad es un instrumento que implica un proceso de comunicación de carácter masivo e impersonal, es decir, que permite llegar con un mensaje estandarizado a un gran número de personas. Por esta razón, parece la herramienta más adecuada para contactar con los consumidores finales.

Las decisiones más importantes que se deben tomar en una campaña de publicidad son las relativas a la creación de los anuncios y al plan de medios y soportes. La primera de ellas hace referencia al mensaje propiamente dicho, al escenario en el que éste se desarrolla, a aspectos formales tales como color, forma, diseño, sonido, etc. Generalmente, las agencias publicitarias suelen responsabilizarse de llevar a cabo esta labor.

Por su parte, el plan de medios y soportes trata de dar respuesta a la elección de los medios de comunicación que van a ser empleados en la campaña, y de los espacios concretos dentro de éstos donde se van a insertar los anuncios. Esta selección implica, pues, elegir una combinación entre televisión, prensa, revistas, radio, cine, publicidad exterior (vallas), publicidad en el punto de venta y publicidad directa. Una vez determinada la combinación más adecuada a los objetivos del plan, debemos seleccionar los soportes concretos dentro de cada medio.

En el caso de "Rocío", y teniendo en cuenta las limitaciones presupuestarias existentes, la agencia contratada ha recomendado el siguiente plan publicitario.

**Plan Creativo.** Se utilizarán dos argumentos básicos: la excelente relación calidad-precio y la naturaleza de "Alimento de Andalucía". El anuncio será presentado por un personaje andaluz de gran notoriedad y prestigio, en un ambiente típicamente campero.

**Plan de Medios y Soportes.** La agencia, atendiendo al público-objetivo al que se dirige la campaña, recomienda los siguientes medios y soportes: Canal Sur y televisiones locales correspondientes a municipios de más de 50.000 habitantes, donde se insertarán spots de 25 segundos, en la primera semana, y de 15 segundos en el resto de la campaña. La franja horaria más adecuada se sitúa entre las 15,00-16,00 horas y las 20,00-21,00 horas, que son las que se corresponden con las de mayor audiencia de nuestro público-objetivo.

Para complementar la acción de este medio, también se realizarán acciones en radio, en los propios puntos de venta y en vallas publicitarias, fundamentalmente en el mismo segmento de poblaciones anteriormente descrito, y con un objetivo claro de mantener vivo el recuerdo de la marca en la mente del consumidor.

Respecto a la fuerza de venta, hay que indicar que se apoya en un proceso de comunicación de carácter personal, muy conveniente para contactar con públicos poco numerosos. Las decisiones más importantes que debe tomar la firma en este apartado son las relativas al número de vendedores y la asignación de los mismos en el mercado, así como el control de sus actuaciones.

¿Cuántos vendedores necesitará la firma Rocío para cumplir con el objetivo de cuota de mercado propuesto? La respuesta no es sencilla. Por su naturaleza, la fuerza de venta debe instrumentalizarse para el contacto directo con los intermediarios que van a canalizar la marca hasta los consumidores finales. En función de los distribuidores que van a participar y de las

visitas que un individuo puede realizar en un periodo determinado, se estimará el número de vendedores necesarios. Para concretar aún más este cálculo, es conveniente no olvidar el horizonte temporal que hemos propuesto para la campaña de comunicación. La labor de la fuerza de venta de "Rocío" se concretará en la captación de pedidos de los intermediarios y en lograr la colaboración de éstos en las acciones promocionales puntuales.

En general, y las empresas de nueva creación no son una excepción, el uso de la fuerza de venta no debe suponer un peso económico insuperable para la organización. De hecho, existen modalidades contractuales que tratan de soslayar este problema, tales como los contratos parciales y mercantiles, la participación de agentes y comisionistas, etc.

La promoción de ventas está íntimamente relacionada con la fuerza de ventas. Su naturaleza es puntual, y se centra en tratar de estimular la demanda con acciones muy específicas y a muy corto plazo. Los destinatarios de estas acciones pueden ser tanto los consumidores finales como otros públicos, tales como distribuidores, prescriptores y vendedores.

Para las familias, y en colaboración con los intermediarios, "Rocío" ha dispuesto establecer una campaña de reducción del precio de venta en un 20% para ambas presentaciones de su producto. Esta promoción de lanzamiento se mantendrá durante el primer mes de presencia del producto en el mercado. Al mismo tiempo, y para incentivar la primera compra, se ha previsto ofrecer a los consumidores pruebas gratuitas del producto en aquellos puntos de venta que ofrecen la marca, mediante azafatas situadas próximas a los estantes donde se exhibe el producto.

En cuanto a los distribuidores, qué duda cabe de que se esforzarán en mayor medida cuanto más margen comercial obtengan con la venta del producto "Rocío". En este sentido, la negociación de los vendedores resulta trascendental. En el caso de los vendedores, la firma les ofrece un punto más de comisión por contacto efectivo que realicen con los intermediarios.

En cuanto al patrocinio, se articula como una herramienta de comunicación muy empleada en las últimas décadas. Sus objetivos no se centran en un incremento de ventas puntual, sino en crear un clima propicio para las relaciones comerciales de una firma, y ello mediante la mejora de su imagen y el incremento de su notoriedad. Esta herramienta no actúa, pues, sobre el producto ofertado, sino sobre la imagen corporativa, si bien aquél se beneficia sinérgicamente de esta acción.

La firma "Rocío" ha estimado oportuno también poner en marcha una campaña de patrocinio. Aprovechando que durante la campaña de lanzamiento del producto se celebra la Vuelta Ciclista de Andalucía, se ha pensado en situar el nombre de la firma (que en este caso coincide con el nombre de la marca) en el cartel que anuncia la meta final de una etapa. Aunque los compradores potenciales de la marca "Rocío" (amas de casa, fundamentalmente) no coinciden con los espectadores de este deporte, esta firma considera sumamente interesante dar a conocer su marca a otros individuos que pueden actuar como influenciadores en el proceso de decisión de compra familiar.

Finalmente, otra de las variables de comunicación que se puede utilizar se basa en las relaciones públicas. Este instrumento fija su objetivo en crear un clima favorable para las relaciones de la firma con los diferentes públicos con los que interactúa, tales como clientes, intermediarios, proveedores, agentes financieros, administraciones públicas, etc. La diferencia con el patrocinio radica en la inexistencia de un evento o espectáculo que sitúe en concomitancia a la firma con los destinatarios de aquél.

La empresa "Rocío" ha programado en este módulo una serie de visitas al centro de producción para dos colectivos concretos: personas de la tercera edad y jóvenes en edad escolar. Durante las visitas, asistirán a una conferencia sobre las excelencias del espárrago como alimento sano y nutritivo, con grandes propiedades diuréticas y muy recomendable para individuos con problemas en el tracto intestinal. Asimismo, se explicará la forma de cultivo y se mostrará el proceso productivo, que culmina con el envasado y posterior etiquetado. Antes de

finalizar la visita, se entregará a cada asistente una bolsa que contendrá un pequeño libro de recetas sobre las diversas formas de preparar los espárragos y un envase gratuito de producto.

Analizadas las distintas variables de comunicación, conviene recordar que el empleo de las mismas debe realizarse de forma coordinada, esto es, no dando lugar a mensajes distintos e, incluso, contradictorios, los cuales podrían confundir a los públicos receptores.

En resumen, el plan de comunicación debe ser coherente con las decisiones tomadas en materia de producto, precio y distribución. Los mensajes han de orientarse a la consecución del posicionamiento de la oferta de la empresa, resaltando las características diferenciadoras del producto en comparación con las de los competidores. Para ello, la firma deberá decidir acerca de los objetivos que quiere lograr, los destinatarios de la comunicación, el presupuesto que ha de gastar y los instrumentos más adecuados para la consecución de aquéllos.

Hasta aquí, hemos señalado las grandes líneas maestras que establecen qué hay que hacer, es decir, cuáles son los planteamientos más importantes que se deben considerar. Debemos indicar, llegado este momento, cómo vamos a hacerlo y qué instrumentos vamos a articular para saber si lo estamos haciendo bien. El cómo se responde haciendo referencia a la forma de plantear y estructurar un plan de marketing para aquel negocio que se encuentra en sus primeros compases; por su parte, el conocimiento acerca del éxito de la empresa, esto es, el cumplimiento de los distintos objetivos planteados a dicho plan, tal y como indicamos en el epígrafe 4.2, se puede resolver mediante el establecimiento de un sistema de control que nos ofrezca información sobre el desarrollo de los distintos acontecimientos y, en su caso, las medidas que pueden ponerse en marcha para corregir las posibles desviaciones. De estos temas nos ocuparemos en los epígrafes siguientes.

#### 4.5. La formulación de un plan de marketing

Desde el punto de vista práctico, y ateniéndonos a las lógicas limitaciones de recursos económicos, materiales y humanos que toda empresa en proyecto de creación posee, vamos a intentar resumir aquellos aspectos básicos que se nos antojan imprescindibles en la elaboración de un plan de marketing.

Para ello, debemos abordar el análisis de cuatro grandes bloques, que son los que dan contenido a la vertebración más simple que podemos realizar. Estos bloques se refieren a los siguientes asuntos, que coinciden con otras tantas fases secuenciales:

1. Análisis interno y externo de la empresa, que debe desembocar en la realización de una matriz formada a su vez por cuatro submatrices: fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas.
2. Definición y establecimiento de objetivos para los próximos períodos económicos, y que se deben lograr con la implantación del plan de marketing, básicamente referidos a cifra de ventas, cuota de mercado y rentabilidad.
3. Planteamiento de estrategias comerciales, en el marco de las variables de marketing (producto, precio, distribución y comunicación), para dar respuesta a los objetivos definidos en la etapa anterior.
4. Diseño pormenorizado de diferentes proyectos comerciales o planes de acción de duración más corta, y cuyos objetivos se sitúan en un nivel inferior a los objetivos del plan de marketing, con la finalidad de servir para el logro de estos últimos.

En la primera fase, proponemos la detección y estudio de los principales factores y variables que afectan o podrían afectar (en un futuro más o menos próximo) a la empresa desde el entorno, así como aquellos rasgos o características propias de la organización y que potencian o restringen la gestión y, por ende, la consecución de los objetivos.

En el primer caso, esto es, análisis externo, nos estamos refiriendo, como ya hemos indicado, a los factores procedentes del entorno que pueden influir en la firma, entre los cuales es necesario distinguir aquéllos que afectan o pueden afectar de forma positiva de aquellos otros cuyo efecto resulta o puede resultar negativo. Los primeros se definen como "oportunidades de marketing", mientras que los segundos se denominan "amenazas del entorno". Es conveniente, de cara a la implantación del plan de marketing y a la consecución de los objetivos del negocio estudiar todas estas variables y evaluar el rendimiento o el impacto, respectivamente, que pueden suponer para la empresa.

Precisamente, un negocio nace después de detectar una oportunidad de marketing, es decir, tras observar que en un determinado mercado es posible delimitar una necesidad que no está debidamente satisfecha por las ofertas de las empresas ya instaladas en el mismo. La detección de este vacío suele plantearse en el marco del mapa de posicionamiento que estudiamos anteriormente. En general, los analistas recomiendan la utilización de los dos principales criterios que mueven el comportamiento de compra de los clientes de ese mercado, y situarlos sobre unos ejes cartesianos, es decir, en forma de cruz. Una vez planteados estos ejes y definidos los mismos en virtud de dichos criterios, deberemos colocar sobre los cuatro cuadrantes resultantes de la intersección de ambos ejes todos y cada uno de los productos o servicios existentes (normalmente, marcas, si bien se puede efectuar esta operación con bienes genéricos) que se comercializan actualmente y que sirven para satisfacer dicha necesidad.

Una vez dibujados los ejes (con sus criterios correspondientes) y situados los productos/servicios o marcas que atienden el mercado en cuestión sobre los cuatro cuadrantes resultantes, aquella zona perteneciente a alguno o algunos cuadrantes mencionados que no esté cubierta por ningún nombre de marca o, en su caso, por ningún nombre de producto/servicio va a constituir un vacío en la demanda global del mercado. Este vacío (o cuantos se detecten), que supone según nuestro enfoque una oportunidad de marketing, va a constituir precisamente el objeto de nuestro negocio, la razón por la cual decidimos afrontar el riesgo de crear una empresa y desarrollar una determinada actividad. De este modo, sabremos con gran precisión qué es lo que están demandado los clientes en la categoría de producto o servicio en la que nos estamos moviendo y, al mismo tiempo, albergamos la certeza (siempre con suma cautela y lógico recelo) de que no existe en la actualidad otra oferta de la competencia que se caracterice exactamente por los atributos que nosotros vamos a inferir a la nuestra. Veamos un ejemplo:1

Un grupo de jóvenes detecta que cada vez más personas deben almorzar fuera de sus hogares. No profundizan en las causas, pero intuitivamente entienden que los desplazamientos desde las viviendas hasta los centros de trabajo son cada vez más largos, que las jornadas laborales permiten poco tiempo para el almuerzo..., en suma, que el número de individuos en estas circunstancias aumenta progresivamente. Al mismo tiempo, observan las diferentes campañas institucionales sobre higiene bucal, las declaraciones de especialistas en esta materia y los problemas que representan las enfermedades en boca y dentadura; en definitiva, la progresiva concienciación que en este sentido se está dando entre la población española. Detengámonos un instante en nuestro análisis: se han unido las dificultades para asearse los dientes después del almuerzo en restaurantes y bares con el incremento de personas cada vez más preocupadas por su higiene bucal. Estos jóvenes han detectado una oportunidad de marketing.

Posibles soluciones se nos antojan varias: desde portar cepillo de dientes y dentífrico como un elemento más de nuestro equipamiento personal diario (como ocurre con un reloj de pulsera, la cartera o las llaves, por citar sólo algunos ejemplos) hasta enjuagarnos la boca simplemente después de la comida. Pero se nos ocurre un punto intermedio. De hecho, el negocio puede girar en torno a la siguiente idea: podemos llegar a un acuerdo con algún fabricante de dentífrico, el cual nos suministraría un cepillo desechable y una dosis de crema. En nuestra empresa, elaboraríamos un pack conteniendo estos elementos, así como un pequeño vaso de plástico. El producto completo (cepillo, crema y vaso) se vendería a través de

un sistema vending, es decir, mediante máquinas automáticas de dispensación, las cuales situaríamos en los principales restaurantes y bares de todo el territorio de mercado que eligiéramos para operar. Estas máquinas, con una adecuada presentación, incrementarían la imagen y la oferta global de los establecimientos de restauración, argumento que parece plausible a la hora convencer a sus responsables para que nos sirvan de canal de distribución.

Pero esta oportunidad de marketing suele ir acompañada de amenazas procedentes del mismo entorno. La facilidad para imitar nuestro producto por parte de algún competidor potencial, el hecho de cepillarse los dientes en el aseo de un establecimiento, la dependencia de un solo proveedor-fabricante de dentífricos, presencia de productos sustitutos (chicles sin azúcar, elixir en spray, etc.), producto básico poco novedoso, etc. son factores que pueden mermar nuestra cifra de ventas presente y futura y, por consiguiente, nuestra rentabilidad. No existe ninguna norma a priori que permita elaborar una relación de amenazas, pues depende del sector al que nos refiramos y de las contingencias socioeconómicas, tecnológicas, político-legales, demográficas, ambientales, etc. que concurran en cada caso e instante. Sin embargo, baste recordar que por pequeño que sea el impacto que puede llegar a tener el factor considerado sobre nuestros resultados, éste debe ser tenido en cuenta con el objeto de adaptarnos al mismo de tal forma que su incidencia resulte, cuanto menos, neutra. Quizás en este punto radique el secreto de la supervivencia y, por tanto, del éxito en unos escenarios cada vez más virulentos y agresivos.

Finalizado el análisis externo, debemos acometer el análisis interno. Para ello, debemos formularnos la siguiente pregunta: ¿qué puntos fuertes y débiles caracterizarían nuestro negocio una vez iniciado? No es fácil responder a esta cuestión, y menos aún sin haber comenzado la actividad económica. Sin embargo, es posible prever ciertos factores que habrán de tenerse en cuenta. La motivación, presente en todo negocio naciente, es un aspecto sumamente importante. Se trata de un rasgo que analizamos con detalle en el módulo 1, cuando estudiábamos el perfil del promotor de la idea que origina el brote de una empresa. Aquellas firmas que llevan tiempo operando en un mercado, salvo que innoven y desarrollen procesos creativos (tareas complicadas en el marco de las pymes), difícilmente pueden igualar en este sentido al negocio emergente. Por el contrario, la nueva firma carece de experiencia. Como en todos los órdenes de la vida, la ausencia de experiencia supone un serio handicap, máxime cuando nos desenvolvemos en ambientes de incertidumbre. Desde estas páginas, el único remedio que se nos ocurre para compensar esta carencia radica en la cautela, en la reflexión profunda acerca de la información que manejemos con vistas a tomar cualquier decisión.

La formación de los individuos que van a desarrollar el proyecto también se nos antoja importante, sobre todo porque puede erigirse en punto fuerte o débil. Para la mayoría de los analistas económicos, el binomio experiencia-formación constituye una de las claves del éxito empresarial. Y no parece que se puedan plantear muchas objeciones a esta máxima. En el marco de una pyme, el término "formación" no se refiere necesariamente a la posesión de un título universitario, sino al conocimiento de la actividad objeto del negocio. En el caso del autoempleo, esto es, una iniciativa potenciada desde los poderes públicos y desde los agentes económicos, un ejemplo ilustrativo sería el de alguien que lleva muchos años trabajando por cuenta ajena en una actividad concreta. Esta persona puede estar preparada para iniciar su andadura como empresario; aunque carezca de experiencia como tal (obviamente, no habrá ocupado ese rol con anterioridad y, por ello, no habrá tenido que tomar decisiones que van a afectar a su patrimonio), debe conocer el negocio, saber de métodos y técnicas de trabajo, entender lo que esperan los clientes del producto o servicio, conocer el sector..., en suma, está formado.

Podríamos seguir citando fortalezas y debilidades, pero creemos haber cumplido nuestro propósito, que no era otro que esbozar el procedimiento para efectuar el análisis de la empresa. No obstante, en el marco del ejemplo del pack dentífrico que comentábamos anteriormente, se nos ocurre mencionar algunos aspectos para que el lector recapacite, desde la perspectiva de su idea concreta, sobre el signo positivo o negativo que detentarían los mismos: la imagen de marca de un fabricante de dentífricos conocido, el acceso a las fuentes de financiación para todo negocio que empieza, las inversiones que han de efectuarse en los primeros compases del nacimiento de una empresa, el hecho de ser los primeros en llegar al

mercado, la posibilidad de elegir los mejores restaurantes y bares, el ahorro en costes laborales como consecuencia de emplear el sistema vending, recursos económicos limitados, etc.

Como indicábamos al comienzo de este epígrafe, una vez estudiados de forma pormenorizada las oportunidades y amenazas y los puntos fuertes y débiles, conviene dibujar una matriz, denominada DAFO por las iniciales de los cuatro grupos de elementos considerados, y dividirla en cuatro submatrices, con el objeto de anotar de forma resumida y en orden de mayor a menor importancia para nuestra firma los aspectos considerados.

Abordando la segunda fase, es decir, aquella que se refería a la definición y establecimiento de los objetivos, hemos de indicar que este tema ha sido ya tratado con detalle a lo largo del presente texto. Y para evitar reiteraciones, no vamos a profundizar en los requisitos básicos que éstos deben cumplir. Sin embargo, y desde el punto de vista de la operatividad y practicidad que nos mueve, hemos de detenernos en dos aspectos que creemos fundamentales.

El primero de ellos hace alusión a la cuantificación de estos objetivos y al realismo que los debe caracterizar. El segundo, a la inclusión de la rentabilidad como tercer estadio en la pirámide de objetivos.

Plantear una meta sin que esté cuantificada, es decir, sin definir el nivel que deseamos lograr, puede ser válido desde la perspectiva teórica, pero supone un problema ateniéndonos a la práctica. Volviendo al ejemplo del pack dentífrico, los jóvenes impulsores de la idea pueden plantearse alcanzar una buena imagen de marca y, al mismo tiempo, gozar de notoriedad en un determinado período de tiempo. Sin embargo, cuando pongamos en marcha el proceso de control (que veremos en el próximo epígrafe) careceremos de un indicador para evaluar si hemos sido eficaces en este objetivo concreto o no. Es decir, una vez desarrollado el plan de marketing y transcurrido cierto tiempo, debemos plantearnos legítimamente si los recursos económicos, materiales y humanos invertidos en el plan han dado sus frutos o no. Y para ello, podemos realizar un estudio acerca de la opinión y del grado de conocimiento que establecimientos de restauración (intermediarios) y público en general (mercado final) poseen de nuestra marca, del producto y de la empresa. El resultado de esta investigación, si no es comparada con un valor (nivel que deseamos alcanzar), difícilmente nos indicará algo.

Por otro lado, la cuantificación de los objetivos permite establecer una meta clara sobre el desarrollo que se espera alcanzar. Y esto es sumamente importante para todos los individuos que participan en el proyecto empresarial, pues fija con nitidez el rumbo que se debe seguir y permite testar el desarrollo del plan en diferentes estadios del mismo.

Respecto a definir objetivos reales, si bien parece obvio, no resulta tarea sencilla. Cuando nos referimos al carácter realista que debe alumbrar el establecimiento de las metas que se pretenden lograr, estamos indicando la necesidad de tener en cuenta muy especialmente el análisis interno y externo que acometimos en la etapa anterior. De este modo, en el ejemplo que venimos describiendo, una empresa formada por cuatro jóvenes sin experiencia y con escasos recursos financieros no debería plantearse operar en todo el mercado español; más bien, circunscribirse al ámbito andaluz, seleccionando cuidadosamente las zonas que va a cubrir con su producto. Por ello, adolecería de cierta debilidad el hecho de establecer objetivos de venta, de cuota de mercado, y más aún, de rentabilidad, en el marco del territorio nacional. En este sentido, sería recomendable atender muy especialmente al análisis interno para hacernos una idea concreta de nuestros recursos y potencialidades, para no abarcar más allá de lo que realmente podemos cubrir y alcanzar.

El segundo aspecto hacía referencia a la rentabilidad. Un negocio tiene por finalidad última la de obtener beneficio, el cual remunerará la inversión realizada y el riesgo afrontado. No basta con cubrir costes, es imprescindible obtener rentabilidad sobre el montante invertido. Ello no quiere decir que el beneficio logrado no se pueda reinvertir en la propia empresa; de hecho, sería una decisión muy aconsejable no sólo para sobrevivir, sino también para crecer. Por tanto, no debemos apartar la vista de que en un horizonte de tiempo determinado (que será

más o menos dilatado en virtud de múltiples condicionantes y del tipo de negocio específico), los capitales invertidos al inicio de la actividad y durante el desarrollo de la misma deben reportar rendimientos positivos. Si desde el primer instante nos proponemos lograr esta meta, nos estaremos motivando a nosotros mismos y servirá de acicate para intentar mejorar la actividad y la gestión que llevamos a cabo.

La tercera fase hace alusión a las estrategias comerciales que debemos diseñar y poner en práctica para conseguir las metas fijadas en la etapa anterior. Tal y como hicimos en la fase segunda, nos limitaremos a realizar ciertos comentarios desde el punto de vista operativo a la hora de establecer el plan de marketing.

Así, en nuestro ejemplo, el producto y sus principales atributos deben irradiar higiene y frescor, y el nombre de marca asociarse a estos estados. Un envasado al vacío refuerza la primera idea y una apertura cómoda del pack y de la dosis de crema favorece su uso. Al mismo tiempo, y una vez utilizado el cepillo dental y la crema, los clientes deben sentirse satisfechos y relajados, como si hubiesen realizado esta operación en su hogar, es decir, de modo cotidiano. Quizás cabe la posibilidad de ofrecer varios tipos de cepillo (cerdas duras y suaves, para encías normales y sensibles), e incluso diversas modalidades de crema, si bien dependerá de las posibilidades combinatorias que ofrezca la propia máquina expendedora, así como la negociación con nuestro proveedor desde la óptica de sus disponibilidades y de su estructura de costes. Además, conviene dirimir la posibilidad de grabar en el vaso nuestro logotipo, aunque se trata de una decisión en la que el coste inherente jugará un papel muy importante.

Respecto al precio, no debe ser muy elevado. El ajuste de costes requiere una operación casi milimetrada, con objeto de establecer un nivel de precio rentable pero al mismo tiempo percibido por los clientes como un desembolso más o menos pequeño. Ello será factible si conseguimos irradiar una relación calidad-precio y satisfacción-precio sumamente ventajosa para los individuos, asunto este último que abordaremos en el apartado de comunicación. El problema puede plantearse en la negociación de los márgenes que han de pagarse a los establecimientos de restauración, que incluso podrían variar de uno a otro, ya que esta componente del precio puede provocar irremisiblemente que el valor final del mismo (aquél que ha de pagar el consumidor) aumente más que proporcionalmente con respecto a nuestros costes y beneficio.

En cuanto a la distribución, la decisión central se basa en saber elegir aquellos restaurantes y bares donde colocaremos las máquinas vending, en el marco de una estrategia selectiva. La elección no sólo se apoya en el prestigio de los establecimientos y en la aceptación de colaborar con nosotros en calidad de intermediarios. Una distancia considerable entre estos puntos de venta provocaría un incremento de los costes (variables) de reposición de productos y de mantenimiento de las máquinas, que afectaría negativamente a nuestros planteamientos a nivel de política de precios. Por ello, es indispensable establecer unas rutas eficientes, que permitan minimizar el impacto de estas partidas en nuestra estructura de costes.

La ubicación exacta de la máquina expendedora en el establecimiento también puede repercutir positiva o negativamente en el volumen de ventas. De hecho, cuanto más a la vista de los clientes se encuentre, mayor será el reclamo y con ello, mayor recuerdo para el subconsciente sobre la higiene bucal y la satisfacción que provoca el frescor. Se trata, pues, de otro tema que hay que negociar con cada establecimiento y, en cualquier caso, decidir en virtud de la variable disposición de cada uno y en el marco de las técnicas de merchandising.

Finalmente, respecto a la comunicación, hemos de distinguir dos canales. Uno dirigido al consumidor final y otro encauzado hacia los establecimientos de restauración. El primero, como no podía ser de otra manera, se apoyará en medios de comunicación masivos, si bien por tratarse de una empresa nueva (con pocos recursos financieros), tendrá menos peso en la política de comunicación que el segundo. Recomendamos en este caso el empleo de las herramientas de relaciones públicas y de patrocinio, pues creemos que se ajustan adecuadamente a los escenarios de concienciación pública sobre los problemas bucales y la

higiene dental. La aparición de la fotografía de algún detalle de nuestra actividad (la marca, la máquina expendedora, el pack de producto, etc.) y de una entrevista con alguno de los responsables del negocio en medios escritos (por ejemplo, en las secciones económicas sobre "nuevos negocios" que editan la mayoría de los diarios y algunas revistas), o en cadenas locales de televisión, siempre y cuando no suponga un coste para nosotros, puede igualmente ser atractiva y cumplir los objetivos de este apartado.

Respecto al segundo canal de comunicación, el empleo de la fuerza de venta en un primer estadio y el uso de la publicidad directa, que mantenga nuestro contacto con los intermediarios, puede resolver el problema. No obstante, serán nuestros comerciales los que lleven el peso de las relaciones con los establecimientos de restauración, entendiendo por "comerciales" no sólo aquéllos que negocian la colocación de máquinas expendedoras (primer y, en su caso, sucesivos contactos), sino todos aquéllos que intervengan en la reposición de productos y el mantenimiento de las máquinas. Si este servicio se subcontrata, debemos cuidar la imagen que ofrecemos al público intermedio, pues este aspecto suele ser desconocido para ellos.

Debemos programar un plan de visitas para la fuerza de venta. Para ello, es conveniente contar con una base de datos de los establecimientos de restauración que se ajustan a la venta de nuestro producto. El empleo de un catálogo, donde aparezca fotografiado el dispositivo vending, con sus características específicas (dimensiones, presentación, funcionamiento, etc.) y una muestra del producto (pack) pueden ayudar a la exposición y demostración del vendedor al responsable del establecimiento. Al mismo tiempo, se podría solicitar un plano de la distribución en planta de la superficie del restaurante o bar con objeto de realizar un estudio pormenorizado sobre la mejor ubicación de la máquina expendedora, si bien ello dependerá en última instancia, y como ya hemos indicado, del acuerdo que alcancemos con el intermediario.

La cuarta fase hacía referencia al diseño e implantación de determinados planes de acción o proyectos comerciales. Aunque la estructura de estos instrumentos es análoga a la del propio plan de marketing en el cual los hemos encuadrado, entendemos el plan de acción como una herramienta más simple que el marco en el que se desarrolla, con un desarrollo inmediato o a corto plazo y unos objetivos situados a nivel inferior que las metas que persigue el plan de marketing, precisamente porque han de servir para la consecución de éstas.

La creatividad juega un papel fundamental en los planes de acción. Un buen ejemplo de lo que queremos indicar lo tenemos en la gimkhana de la firma Cruzcampo. Durante algunas horas, toda una ciudad como Sevilla se mantiene expectante ante un juego que no es nuevo, pero que al mismo tiempo resulta novedoso. La componente creativa dota al plan de un carácter especialmente atractivo, estimulante, donde el reto de participar, competir y ganar despierta una motivación, una percepción positiva en la mente del público, convocando tal cantidad de participantes que, debidamente ataviados (camisetas, gorras, petos, etc.), son auténticos vehículos de comunicación.

La participación en un acto cultural local y concreto, una fiesta para la juventud, una charla en círculos de pensionistas, una campaña de buzoneo en la zona más cercana a los establecimientos donde hemos ubicado nuestras máquinas (fundamentalmente empresas y despachos profesionales), la inclusión de un pequeño regalo promocional durante un cierto tiempo y junto al pack del producto, la presencia de un payaso regalando globos a los niños en la puerta de ciertos restaurantes, etc. no son sino algunos ejemplos, quizás tópicos, de estos proyectos comerciales concretos. La finalidad no es otra que llamar la atención, potenciar nuestra imagen, generar conocimiento, irradiar una impronta positiva..., desarrollando nuestra imaginación y creatividad, con objeto de incurrir en el menor coste posible. Recomendamos la elaboración de un presupuesto para cada uno de estos planes, así como la asignación efectiva de recursos humanos y materiales, con objeto de verificar posteriormente el impacto y la eficacia de cada plan de acción.

#### 4.6. El control del plan de marketing

Todas las ideas vertidas hasta el momento en este módulo constituyen los "qué", "por qué", "quién", "cómo", "cuándo", "dónde", "a quién"..., pero quizás nos falte saber si nuestros desarrollos han servido para cumplir aquello para lo que fueron diseñados e implantados, es decir, para lograr los objetivos pretendidos.

Tradicionalmente, se ha prestado poca atención al proceso de control, centrando los esfuerzos en las etapas anteriores del plan de marketing. Sin embargo, es necesario ser consecuentes con las metas propugnadas, y ello sólo es posible si tenemos conocimiento de los posibles errores cometidos, básicamente para no incurrir en ellos cuando planteemos nuevamente un plan de esta naturaleza.

Proponemos cuatro etapas para llevar a cabo esta tarea: análisis de los objetivos propuestos, medida del desempeño alcanzado, detección de desviaciones y adopción de medidas correctivas.

El análisis de los objetivos conlleva estudiar cómo deben alcanzarse los mismos. No es lo mismo esperar a que transcurra un año para verificar si hemos cumplido con la cifra de ventas prevista, que dividir (siguiendo algún criterio determinado) esa cifra en períodos más reducidos y comprobar cómo se está comportando el plan desde el punto de vista de las ventas. No olvidemos que si realizamos la operación de control una vez finalizado el plazo de tiempo otorgado, difícilmente podremos efectuar alguna modificación en la estrategia o en los planes de acción. El resultado será casi inamovible y la experiencia, aunque importante, sólo nos valdrá para futuros ejercicios económicos.

De este modo, recomendamos dividir los objetivos en partes más manejables, atendiendo al tiempo, a los recursos humanos (a cada equipo de venta o incluso a cada vendedor, por citar un ejemplo), a los medios materiales (a una valla publicitaria, a un anuncio en el periódico, a una campaña de publicidad directa concreta, etc.), al espacio (a distintas zonas determinadas de mercado...), al tipo de cliente, etc.

La segunda etapa consiste en evaluar el desempeño alcanzado, durante y al final del horizonte temporal previsto. Se trata de medir el resultado alcanzado con la actividad que estemos analizando. Normalmente, es necesario realizar un pequeño estudio de mercado para hacernos una idea de este desempeño, si bien dicho estudio estará supeditado a nuestra disponibilidad económica.

La tercera fase permite detectar desviaciones, es decir, desplazamientos en el comportamiento previsto por la variable o variables de mayor relevancia del plan. Ello se logra mediante la comparación del objetivo con el desarrollo, esto es, enfrentando los resultados alcanzados en la primera etapa con los de la segunda.

Veamos un ejemplo. Supongamos tres vendedores de nuestra empresa de packs dentífricos para higiene bucal, los cuales actúan en tres zonas análogas de mercado, con el mismo apoyo a la venta y orientados a clientes también similares (restaurantes de la misma categoría). Sus objetivos para el pasado mes se centraron en colocar un total de 16 máquinas en los establecimientos de restauración, si bien los resultados realmente logrados se han cifrado en 20, 15 y 13 unidades dispensadoras respectivamente. ¿En cuánto se cifran las desviaciones?. La tabla siguiente trata de mostrar unos simples cálculos para tratar de responder a esta pregunta.

Como puede observarse, se ha tomado el objetivo de ventas (16) para evaluar las distintas desviaciones en que han incurrido los tres vendedores. Si no hubiéramos cuantificado el objetivo (aunque esto no sea lo aconsejable), bastaría con haber calculado la media aritmética de las tres cifras de desempeño y tomar este resultado como índice base (100). El resto es sencillo, pues basta con operar con los desempeños y tomar como índice base 100 el desempeño medio (16) para obtener los distintos valores-índice correspondientes a cada vendedor. A partir de aquí, sólo resta evaluar las desviaciones por diferencia entre el propio índice base (100) y los valores-índice calculados para cada vendedor.

El lector podrá observar que hemos obtenido desviaciones positivas y negativas. Las primeras indican que hemos colocado más máquinas en restaurantes que la media de los tres vendedores; la segunda, señala justamente lo contrario. Tanto unas como otras desviaciones representan un problema desde el punto de vista del plan de marketing, si bien las negativas suelen llamar más la atención.

Una desviación negativa puede suponer que la estrategia de venta (o, en su caso, el plan de acción) se ha efectuado con recursos insuficientes, o bien que el objetivo (en este caso, la media de los desempeños de los tres vendedores) no es un indicador adecuado para evaluar a dicho vendedor concreto. Por su parte, una desviación positiva representa que el objetivo ha sido definido y cuantificado por debajo de la realidad en el marco de los recursos puestos a disposición del vendedor.

En conclusión, sólo el control de los desempeños permite descubrir posibles desviaciones, incluso posibilita igualmente que detectemos errores en la planificación, bien por una sobrevaloración o una subvaloración de objetivos, bien porque la estrategia puesta en marcha para el logro de éstos no ha sido bien diseñada y/o implantada.

La cuarta y última fase hace alusión a la adopción de medidas correctoras. Para ello, obviamente, es necesario averiguar las causas de las desviaciones, con objeto de tomar las medidas correctoras oportunas. Estas medidas, tal y como hemos apuntado en la etapa anterior, pueden afectar a los objetivos (modificando su definición y/o su cuantificación) y/o a los recursos necesarios para alcanzar dichos objetivos. Algunas empresas, normalmente de gran dimensión, establecen lo que se denominan "planes contingentes" o "planes de crisis", a modo de prevención para los casos en que se produzcan cambios importantes en el entorno, como por ejemplo, un desabastecimiento significativo de materias primas, la aparición súbita de un competidor extranjero de gran potencial, etc.