

19ª EDICIÓN
Revisada y actualizada

EL PLAN DE MARKETING EN LA PRÁCTICA

José María Sainz de Vicuña Ancín

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

**El Plan de Marketing
en la Práctica**



Madrid 2014

José M.^a Sainz de Vicuña Ancín

El Plan de Marketing en la Práctica

**19ª Edición revisada
y actualizada**

Primera edición: Octubre 1995
Segunda edición: Noviembre 1996
Tercera edición: Mayo 1997
Cuarta edición: Julio 1999
Quinta edición: Enero 2000
Sexta edición: Marzo 2001
Séptima edición: Enero 2002
Octava edición: Enero 2003
Reimpresión: Octubre 2004
Novena edición: Noviembre 2004
Décima edición: Abril 2006
Undécima edición: Octubre 2007
Duodécima edición: Octubre 2008
Decimotercera edición: Septiembre 2009
Decimocuarta edición: Abril 2010
Decimoquinta edición: Enero 2011
Decimosexta edición: Octubre 2011
Decimoséptima edición: Mayo 2012
Decimoctava edición: Octubre 2013
Decimonovena edición: Julio 2014

© ESIC EDITORIAL

Avda. de Valdenigrales, s/n. 28223 Pozuelo de Alarcón (Madrid)

Tel.: 91 452 41 00 - Fax: 91 352 85 34

www.esic.es

© José M.^a Sainz de Vicuña Ancín

I.S.B.N.: 978-84-7356-252-2

Depósito Legal: M-15376-2014

Cubierta: Gerardo Domínguez

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

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

Impreso en España

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

Índice

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

PRIMERA PARTE: **PRESENTACIÓN GENERAL**

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

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

SEGUNDA PARTE:

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

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

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

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

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

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

11.8.1. Líneas de actuación “extraordinarias” que deben tomar las empresas en situaciones tan extraordinarias como las actuales	481
11.8.2. Consejo final	487
BIBLIOGRAFÍA	489

Prólogo

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Presentación

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

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

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

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

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

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

*Además de la actualización de algunas páginas, la **principal modificación introducida en esta décimonovena edición** se centra en incorporar al libro un nuevo caso: **el plan de marketing del Orfeón Donostiarra**, que es una sociedad cultural de reconocido prestigio internacional, declarada de Utilidad Pública, que se constituyó en 1897.*

Cuando Ud. termine de leer este libro estará capacitado para elaborar un plan de marketing profesional. Su metodología es el reflejo de mis treinta y cinco años de experiencia profesional (en los que he ejercido como director de marketing, consultor de marketing de numerosas empresas y profesor de marketing de la ESTE-Universidad de Deusto, así como de otra docena de Universidades y Escuelas de Negocios españolas), que me han permitido elaborar varias decenas de planes de marketing a lo largo de estos años, e impartir cursos y conferencias sobre planificación de marketing en innumerables foros de prácticamente toda nuestra geografía.

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

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

José M.^a Sainz de Vicuña Ancín
sdvicuna@sdvconsultores.com
Mayo de 2014

Opiniones de profesionales sobre el libro

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

VICTOR URCELAY YARZA

(Decano de la ESTE-Universidad de Deusto)

“El libro cuenta entre sus virtudes:

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

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

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

AGUSTÍN AMASORRAIN LINAZASORO

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

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

MIGUEL SANTESMASES MESTRE

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

Agradecimientos

Mi más sincero y cordial agradecimiento:

A las **empresas y personas** que con su amabilidad y generosidad han permitido la publicación de los planes de marketing que tuve la oportunidad de elaborar: Astore (IASA), Ardoa, Centork Valve Control y Orfeón Donostiarra.

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

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

PRIMERA PARTE:

PRESENTACIÓN GENERAL

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

Antonio Gala

CAPÍTULO 1

Marketing y Planificación

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

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

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

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

1.1. ¿QUÉ ES MARKETING?

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

² López Somoza, F.J. (2008): “Acto de entrega de los II Premios Castilla y León Económica-ForoBurgos”. Disponible en: http://www.foroburgos.com/ContentWeb/ForoBurgos/acto/entrega/ii/premios/castilla/leon/economicaforoburgos/contenido_sidN_772369_sid2N_772683_cidIL_978764_ctylL_129_scidN_978764_utN_3.aspx.

En otras palabras, marketing es una orientación empresarial que reconoce que el éxito de una empresa es sostenible si se organiza para satisfacer las necesidades actuales y futuras de los clientes, consumidores o usuarios de forma más eficaz que sus competidores.

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

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

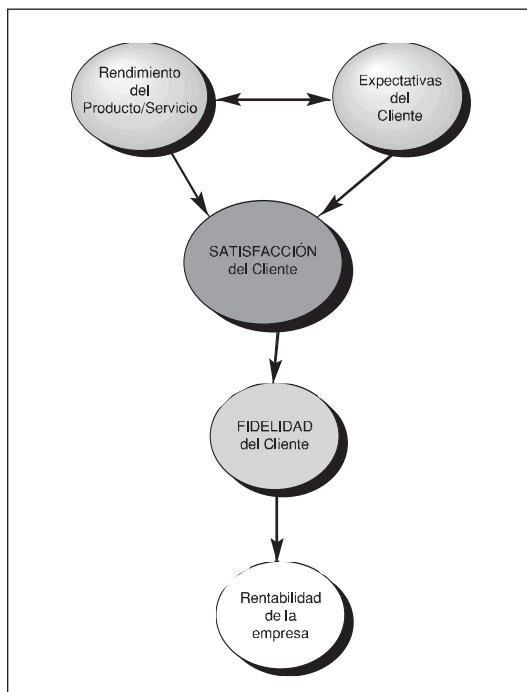
- El nivel mínimo de novedad se corresponde con un producto o servicio ya conocido que puede ser calificado como “estable pero aburrido”.
- Al ir incrementando el grado de novedad, el producto o servicio va siendo **percibido** con un mayor grado de “frescura”, hasta llegar al óptimo de **“es justo lo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

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

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

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

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



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

1.2. PAPEL DEL RESPONSABLE DE MARKETING EN LAS ORGANIZACIONES HOY

1.2.1. Impulsar la mentalidad de marketing

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

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

ducción. El cuadro nº 1.1 presenta algunos ejemplos aclaratorios de las diferencias entre ambas orientaciones, a la hora de abordar idénticas problemáticas (primera columna del citado cuadro).

CUADRO Nº 1.1
MENTALIDAD DE MARKETING VS. MENTALIDAD DE PRODUCCIÓN

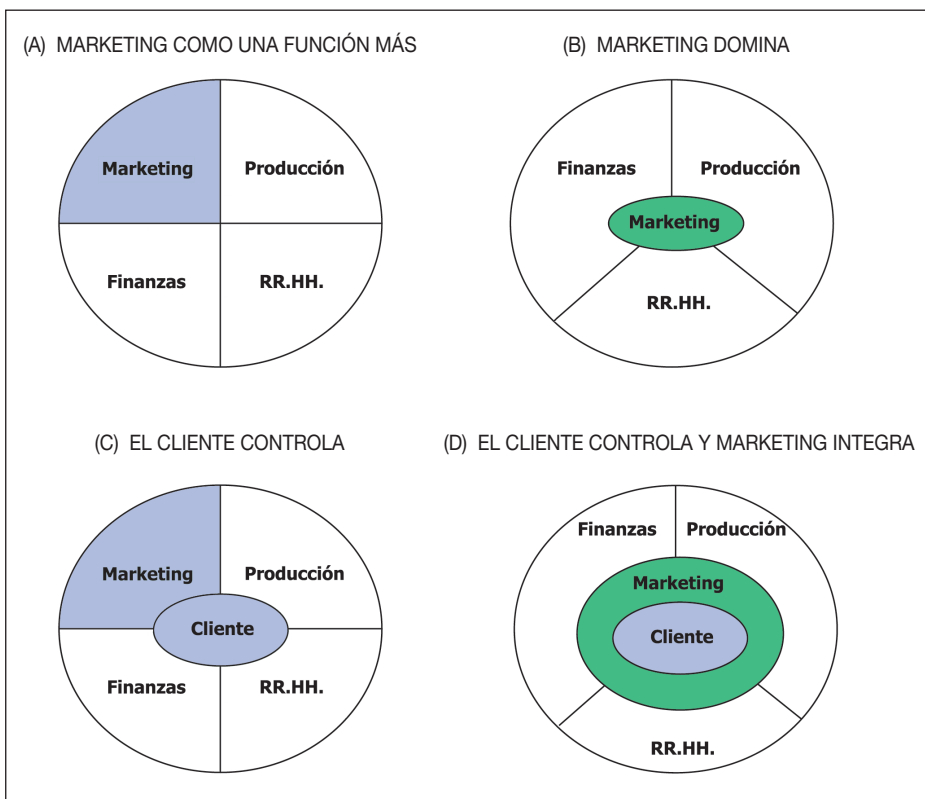
Problemáticas	Mentalidad de Marketing	Mentalidad de Producción
Actitud hacia los clientes	Las necesidades del cliente determinan los planes empresariales.	Deben estar contentos de que existamos.
Producto	Se fabrica lo que puede venderse.	Se vende lo que se fabrica.
Papel del Marketing	Determinar las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

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

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

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

GRÁFICO 1.2
VISIONES ALTERNATIVAS DE MARKETING EN LAS ORGANIZACIONES



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

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

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

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

Esta triste experiencia de un líder mundial como IBM, representativa del comportamiento de otras muchas importantes organizaciones, líderes o no en sus respectivos mercados, nos enseña que, contrariamente a lo que muchos creen, *“la filosofía de marketing no consiste en manejar con habilidad al cliente para que haga lo que conviene a la empresa, sino (en todo caso) manejar hábilmente a la empresa para que haga lo que le conviene al cliente”*⁴.

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

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

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

⁴ Sánchez Guzmán (1997).

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

1.2.2. Preocuparse tanto del marketing estratégico como del marketing operativo

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

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

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

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

⁵ Que es la esencia del marketing estratégico.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

GRÁFICO 1.3
MARKETING ESTRATÉGICO VERSUS MARKETING OPERATIVO



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

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

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

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

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

CUADRO nº 1.2
**EL MARKETING MIX COMO ELEMENTO PUENTE ENTRE EL
 MARKETING ESTRATÉGICO Y EL OPERATIVO**

Decisiones de Marketing Mix que	Marketing Estratégico (⇨ PME)	Marketing Operativo (⇨ PAM)
PRODUCTO	– Modificación de la gama.	– Eliminar algún producto. – Lanzar un producto nuevo.
	– Decisiones sobre marcas.	– Lanzamiento de una nueva marca.
	– Racionalización de productos.	– Eliminar modelos/referencias.
PRECIO	– Precios máximos. – Precios de penetración.	– Modificar los P.V.P. y la escala de descuentos.
	– Modificar condiciones de venta.	– Fijar los términos de la venta.
DISTRIBUCIÓN	– Tipo de distribución (intensiva, selectiva o exclusiva). – Estrategia multicanal.	– Entrar en la cadena x.
	– Mayor cobertura de distribución.	– Entrar en todos los puntos de venta de la cadena x.
FUERZA DE VENTAS	– Montar delegaciones con su correspondiente estructura comercial. – Modificar el sistema retributivo.	– Contratar un nuevo vendedor para la zona y. – Implantar la retribución variable en todos los comerciales.
COMUNICACIÓN	– Decidir la estrategia de comunicación: Públicos-Objetivo (P.O.), medios y mensajes.	– Campaña de marketing directo a determinado P.O. – Campaña de publicidad en medios generales al consumidor final.
	– Decisión de cambio de Agencia.	– Seleccionar la Agencia.

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

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

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

1.2.3. Asumir el marketing relacional

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

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

⁶ De ahí el auge del marketing directo.

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

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

CUADRO nº 1.3

MARKETING TRANSACCIONAL VERSUS MARKETING RELACIONAL

Criterio	Marketing transaccional	Marketing relacional
MARKETING MIX	• Tradicional 4P's.	• 4P's + servicio con punto de vista del cliente.
ENFOQUE	• Mercado genérico.	• Base de clientes.
OBJETIVO	• Venta puntual.	• Venta continuada.
FACTORES CLAVE	• Economías de escala. • Participación de mercado. • Resultados por producto.	• Economías de mercado y de alcance, JIT. • Lealtad del cliente. • Resultados por cliente.
CALIDAD	• Técnica/Interna.	• Percibida por el cliente, considerando procesos y relación.
SENSIBILIDAD AL PRECIO	• Muy alta.	• Baja (diferencia de la relación).
COSTES DE CAMBIO	• Bajos.	• Altos (vínculos establecidos).
PRODUCTO/SERVICIO	• Diversificación/Extensión de líneas de producto.	• Servicios adicionales al cliente. Ventas complementarias al cliente.
COMUNICACIÓN	• Publicidad general.	• Marketing directo.

Fuente: Alet, J. (1997).

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

1.2.4. Responsabilizarse tanto del marketing externo como del interno

Cuando la empresa lo requiere, una aportación muy importante del responsable de marketing es la utilización de la mentalidad de marketing para abordar aspectos de la gestión interna que nunca se pensó que pudieran ser abordados mediante esta disciplina. Nos referimos concretamente a la utilización del **marketing interno**⁸ de cara a satisfacer y fidelizar a los empleados de una organización, como clientes internos de la misma.

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

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

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

1.2.5. Liderar el proceso de servicio al cliente

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

⁸ En contraposición al marketing externo, esto es, al realizado con los clientes externos: consumidor final y la distribución.

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

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

1.3. ORIENTACIÓN AL CLIENTE SÍ, PERO... MEJOR “ORIENTACIÓN AL MERCADO”

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

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

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

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

⁹ “Banderas” esgrimidas por los adalides de la calidad total.

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

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

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

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

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

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

CUADRO nº 1.4
ESTRUCTURA DE MERCADO Y RELACIONES FABRICANTE-DISTRIBUIDOR

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

Fuente: Lambin en Generalitat Valenciana (1995).

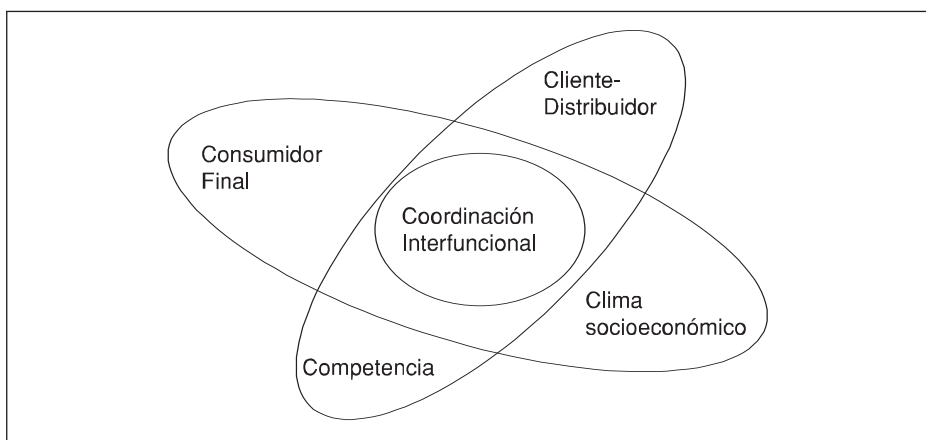
Oracle, multinacional que factura más de 8 mil millones de euros en *software*, ha implantado un modelo de gestión por competencias que establece como principal competencia de la organización “el enfoque al cliente” y como dos de las seis competencias individuales “la visión estratégica” y “la capacidad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

1.3.2. ¿Orientación al cliente u orientación al mercado?

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

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

GRÁFICO 1.4
COMPONENTES DE LA ORIENTACIÓN AL MERCADO



Fuente: Lambin en Generalitat Valenciana (1995).

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

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

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

1.4. ¿MERECE LA PENA PLANIFICAR?

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Primero la reflexión y luego la acción.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

ANEXO 1:

SÍNTOMAS DE LA FALTA DE PLANIFICACIÓN DE MARKETING

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

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

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

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