

# CÁTEDRA

# CÁTEDRA MADRID EXCELENTE

## LA GESTIÓN DEL MARKETING EN LAS PYMES



**Edita: CÁTEDRA MADRID EXCELENTE**

Fundación Madrid por la Excelencia. Comunidad de Madrid.  
Universidad Rey Juan Carlos

ISBN-13: 978-84-693-9856-2

Nº Registro: 11/6139

Depósito Legal:

Imprime:

CÁTEDRA  
CÁTEDRA MADRID  
CÁTEDRA EXCELENTE  
LA GESTIÓN DEL MARKETING  
EN LAS PYMES

**Dña. Eva Marina Reinares Lara**

*Profesora Titular de Universidad de comercialización e investigación de mercados  
Universidad Rey Juan Carlos*

**Dña. Alicia Blanco González**

*Profesora Titular de Universidad de comercialización e investigación de mercados  
Universidad Rey Juan Carlos*

# Índice

Saludas	7
Presentación	11
El Marketing en la Pyme	13
La Planificación de Marketing en la Pyme	33
Marketing Estratégico	34
Marketing Operativo	43
El Plan de Marketing en la Pyme	47
Etapas del Plan de Marketing	49
Implantación del Plan de Marketing	63
Organización de Marketing	63
Instrumentos del Marketing en la Pyme	73
Producto	73
Precio	77
Distribución	78
Comunicación	82
Bibliografía	89
Empresas Colaboradoras	93

Saludas

El tejido empresarial de la Comunidad de Madrid está constituido básicamente, por pequeñas y medianas empresas que representan el 99% del total. Precisamente son éstas, las que disponen de menos recursos y financiación, pero, al igual que las grandes empresas, tienen que convivir en un mercado cada vez más competitivo.

En este contexto, la gestión de calidad cobra aún mayor importancia en las pymes. Porque es una realidad que, sólo las empresas que desarrollen políticas de Calidad Total, basada en la innovación, la mejora constante, el compromiso con las personas y con la sociedad, tendrán más posibilidades de sobrevivir y de anticipar mejor el futuro.

De esta forma, es totalmente necesario, concienciar a los empresarios y directivos de hoy, pero también a los del mañana, de que excelencia y calidad son sinónimos de competitividad y en un mundo cada vez más globalizado, ser competitivo marca la diferencia. Así, implantar políticas innovadoras, procesos bien definidos y trabajar en la mejora continua de la calidad son valores de éxito y oportunidades de crecimiento y desarrollo.

Madrid, es y quiere seguir siendo una Región Excelente, donde la calidad, la competitividad y la confianza de sus ciudadanos y de sus empresarios sean sus señas de identidad.

Y es por ello también que el Gobierno Regional ha incluido la Calidad y la Excelencia en sus principales estrategias sectoriales de apoyo al tejido empresarial madrileño.

Y es que, las Administraciones Públicas tenemos que dar ejemplo de buena gestión. El Gobierno que represento así lo ha entendido. Ejemplo de ello es nuestro compromiso de no gastar más de lo que se ingresa; abrazar la austeridad y el equilibrio presupuestario; mantener una conducta fiscal irreprochable sin perder en la calidad de los servicios prestados a los ciudadanos; o eliminar trámites burocráticos superfluos y trabas innecesarias en las relaciones de las empresas con la Administración.

Porque sabemos que son los empresarios y sus iniciativas el verdadero motor de crecimiento y de creación de empleo de cualquier economía, al contribuir de forma decisiva con sus proyectos empresariales, al progreso de nuestra sociedad y la competitividad de nuestra Región.

La implicación de las empresas en procesos de mejora de su gestión es uno de los estímulos que emplea la Comunidad de Madrid para fomentar la competitividad de las organizaciones instaladas en la región. Y, en este sentido, una adecuada gestión en la planificación estratégica ayudará a mejorar sus resultados, fundamentales hoy en día para dejar atrás la crisis de la que España no acaba de salir.

Y con herramientas como este manual donde la Comunidad de Madrid, junto a la Universidad Rey Juan Carlos, ponemos a disposición de las pymes pautas para innovar en sus negocios, permiten a los empresarios y directivos conocer nuevas formas de gestión.

**D. Antonio Beteta**

*Consejero de Economía y Hacienda  
Comunidad de Madrid*



La Universidad Rey Juan Carlos es la universidad pública más joven de la Comunidad de Madrid y, sin embargo, hemos sabido adaptarnos a las demandas del mercado laboral y contamos con una gran participación de la empresa en nuestras actividades, sirva de ejemplo la Cátedra Madrid Excelente.

En este sentido, estamos impulsando proyectos de cooperación activa con empresas e instituciones científicas y culturales, pues la implicación con nuestro entorno social y productivo es uno de nuestros objetivos prioritarios, convencidos de que esta actitud facilitará las condiciones que permitan lograr la excelencia académica y la cualificación profesional de nuestros alumnos.

En la Cátedra Madrid Excelente estamos desarrollando actividades encaminadas a formar a los alumnos de la Universidad en gestión empresarial con el objetivo de que, una vez se incorporen al mercado laboral, puedan poner en práctica modelos de gestión enfocados a la excelencia.

Este Manual se centra en la gestión del marketing en las pequeñas y medianas empresas, ya que el marketing es un área fundamental para conseguir nuevos clientes y aumentar las ventas. Por tanto, un área que debe ser objeto de interés para cualquier persona.

**D. Pedro González-Trevijano**  
*Rector de la Universidad Rey Juan Carlos*



# Presentación

La Cátedra Madrid Excelente edita su quinto libro en gestión empresarial centrado en un aspecto imprescindible de la gestión empresarial: cómo planificar y desarrollar un plan de marketing exitoso.

A lo largo del manual se muestran casos prácticos de empresas reales que a través de diferentes acciones de marketing han conseguido aumentar sus ventas y fidelizar a sus clientes. Una correcta estrategia y planificación influye directa y positivamente en la obtención de mejores resultados con los clientes, en la medida que estas organizaciones consiguen su satisfacción y lealtad, la entrega de valor añadido, la comunicación y la mejora de la imagen de la corporación, repercutiendo todo ello en un rendimiento empresarial global superior al de la competencia.

En Madrid Excelente promovemos una gestión empresarial de calidad a través de nuestro sello, pero también mediante otros instrumentos como la Cátedra Madrid Excelente, que promueve la formación de estudiantes y directivos de pymes para ampliar su visión del mundo de la empresa a fin de lograr una excelente organización y gestión en los negocios así como mejorar los índices de competitividad del tejido empresarial. Formación que desarrollamos a través de jornadas y seminarios, pero también con la publicación de sencillos manuales con temas claves en gestión, como este que el lector tiene entre sus manos.

**D. Alberto Alonso Ureba**  
*Director Cátedra Madrid Excelente*  
*Catedrático de Derecho Mercantil*  
*Universidad Rey Juan Carlos*

**Dña. Alejandra Polacci**  
*Directora general de Madrid Excelente*  
*Comunidad de Madrid*

CÁTEDRA MADRID  
EXCELENTE

I

## 1. EL MARKETING EN LA PYME

A pesar de que el grueso del entramado empresarial en Europa corresponde a pequeñas y medianas empresas, PYMES, que además desarrollan la mayor parte de la actividad económica y trabajo, desde el ámbito del Marketing no se ha desarrollado suficientemente la planificación y gestión de sus instrumentos de acuerdo a las particularidades de este tipo de organizaciones.

Las PYMES son conscientes de que para estar en el mercado e incrementar su competitividad hoy en día, deben interactuar en un entorno mucho más exigente, dinámico y efectivo. En este sentido, la internacionalización de la economía, la mayor competencia entre las PYMES, y de éstas con estructuras organizativas con mayores dimensiones e instrumentos para acceder al mercado, la necesidad de introducir continuas innovaciones y el uso creciente de las tecnologías de la información, por lo general fuera del alcance de las PYMES, y sobre todo, la adecuación a las necesidades de la demanda, hacen especialmente necesario el **diseño de estrategias y planes de Marketing** por parte de la PYME española.

Desde este contexto, y por ello la razón de este libro, consideramos que una orientación de **Marketing** puede ser la vía que proporcione a la PYME **ventajas competitivas** para consolidar su posición y adaptarse a los nuevos escenarios, de manera que puedan afrontar con éxito su participación en el mercado.

La **planificación comercial** debemos entenderla como una parte más de la planificación estratégica de la empresa, cuya finalidad es el desarrollo de programas de acción para alcanzar los objetivos de Marketing fijados. En la práctica empresarial, es precisamente la carencia de una planificación estratégica, principalmente en las microempresas, el origen de que no exista una orientación de Marketing.

Tan solo un 55% de las PYMES españolas realizan una planificación estratégica formal en la empresa, y en poco más de la mitad de éstas, se realiza a corto plazo con un horizonte temporal de un año (Dirección General de Política de la PYME, 2004).

En principio, la ausencia de economías de escala y la menor dotación de recursos que este perfil de empresa tiene, puede suponer un freno a la implantación de una estrategia comercial. Sin embargo, como veremos a lo largo de este libro, la aplicación del **Marketing en las PYMES** proporciona **numerosas e importantes ventajas** relacionadas con una mayor flexibilidad derivada de la simplicidad de su organización y las prácticas de gestión que utilizan, y la mayor rapidez y facilidad de adaptación y respuesta que permite precisamente este hecho (Feigenbaum y Karnani, 1991; Fernández y Nieto, 2001).

Por otra parte, somos conscientes de que este tipo de empresas pueden responder mejor a las necesidades del mercado y resultar más innovadoras en su habilidad para conocer las demandas de los clientes. Su público interno, los empleados, tienden a identificarse más con los productos y clientes externos de las empresas, además, por qué no

reconocerlo, suelen ser más prudentes y cuidadosas con las necesidades del cliente, incrementando el sentimiento de responsabilidad (Zahera, 1996; Galán Vallejo y García Gutiérrez, 1999).

Es fundamental, en este sentido, la profesionalización de los departamentos comerciales de las PYMES, adaptando un estilo de dirección que les permita fijar objetivos a medio y largo plazo, y que consideren la satisfacción del cliente por encima de los escasos recursos que potencialmente pueden manejar. En mayor medida que en otras organizaciones, en las PYMES, los recursos son limitados, y las estructuras comerciales no pueden crecer más allá de lo establecido. Por todo ello, se trata de abordar el mercado de forma razonable y distinta.

Como paso previo, tal y como señalan Esteban y Reinares (2010), existen una serie de **cuestiones** que debemos considerar a la hora de abordar la **aplicación del Marketing en las PYMES**.

1. En el entorno actual, caracterizado por una economía globalizada y competitiva, las empresas deben desarrollar procesos y técnicas de dirección que les permitan aplicar una gestión más eficiente. Las investigaciones sobre los **factores explicativos** del éxito competitivo o **competitividad empresarial en la PYME**, definiéndola como su capacidad para, rivalizando con otras, conseguir una posición competitiva favorable, mantener y aumentar su posición en el mercado, y obtener unos resultados superiores sin necesidad de recurrir a una remuneración anormalmente baja de los factores de producción (Rubio Bañón y Aragón Sánchez, 2002), destacan, además de los recursos humanos y la capacidad directiva para gestionar la empresa, las capacidades de marketing (Clifford y Cavanagh, 1989; Huck y McEwen, 1991; Viedma, 1992; Álvarez y García, 1996; Luck, 1996; Lin, 1998; Camelo, et al., 1999; Monfort, 2000; Donrrosoro et al., 2001). La PYME de éxito se distingue de sus competidoras por una clara **orientación al mercado y hacia el cliente**.

De esta manera, conocer las necesidades y las expectativas de los clientes, identificar y anticiparse a las acciones de la competencia, difundir esta información entre las distintas áreas de la empresa, coordinar los esfuerzos para lograr satisfacer al cliente, y tomar decisiones en consonancia con la información que se obtiene del mercado, impacta de forma directa en los resultados de la empresa (Gómez Villanueva, Rialp Criado y Llonch Andréu, 2008).

Según el diario El Economista, el sector de los outlets en Internet (portales de venta que ofrecen productos sobrantes de primera mano con altos descuentos) se ha convertido en uno de los nichos de negocio más florecientes. "Privalia", "Ofertix", "Vente Privée", "Outletic", "BuyVip", "VoyagePrive", "Club Santa Mónica", etc. Todos ellos cuentan con descuentos que llegan a alcanzar el 70% (por ejemplo, a través del portal outlet del sector turístico "Voyage Prive") con respecto al precio original del producto. La clave de su éxito radica en que permiten a los fabricantes dar salida al stock almacenado de colecciones fuera de catálogo y ofrecen al consumidor la posibilidad de adquirir estos artículos a precios muy reducidos.

En el caso concreto de "Privalia", su socio fundador José Manuel Villanueva afirma que su crecimiento en el primer trimestre de 2010 ha estado por encima del 150%, y que esto se debe a que los outlets tienen una propuesta racional, que consiste en la posibilidad de comprar primeras marcas a precios atractivos, y eso es justo lo que el consumidor quiere en el contexto actual. Según J.M. Villanueva lo que venden coincide totalmente con lo que los consumidores buscan a la hora de realizar sus compras. La cuestión del éxito de los outlets no es sólo una cuestión de precio barato, sino de una oferta atractiva que une precio, producto y marca.

2. Respecto a las capacidades de Marketing y la competitividad empresarial, la orientación al mercado es determinante en el desarrollo de las organizaciones. Por este motivo es imprescindible conocer cuáles **son las capacidades de Marketing en las PYMES**, de cara a poder impulsar las bases comerciales de su posición de ventaja sostenible y favorecer su estabilidad y solidez. Santos, Sanzo, García y Trespalcios (2008) señalan que las capacidades de Marketing son procesos complejos mediante los que se combinan el conocimiento del mercado y los recursos organizativos para generar valor añadido.

Las capacidades de Marketing permiten alcanzar posiciones de ventaja basadas en el valor superior ofrecido a los clientes con el objetivo de conseguir mejores rendimientos que la competencia.

Estas capacidades se desarrollan cuando los individuos aplican el conocimiento acumulado sobre clientes, mercado y entorno, su experiencia y los recursos de la empresa, a la resolución de problemas comerciales para generar un valor superior a los clientes de la organización y ser competitivos (Werawardena, 2003; Tsai y Shih, 2004). Así, por ejemplo, las empresas consultoras, como "EOSA", una de las principales consultoras estratégicas en Galicia, deben emplear sus capacidades de Marketing para conocer las necesidades de los clientes antes que sus competidores. Para ello "EOSA" cuenta con una plantilla de más de 40 consultores, que se caracteriza por una estructura organizativa plana, donde después de la gerencia, se encuentra un equipo multidisciplinar e interconectado, que define una de sus principales fortalezas; además de la cualificación y calidad de su equipo humano, es capaz de asumir los proyectos desde diferentes perspectivas, y aportando habilidades distintas, lo que le permite seguir escalando posiciones en su sector.

En la investigación realizada por Santos, Sanzo, García y Trespalcios (2008) sobre las capacidades de Marketing tanto a nivel operativo como estratégico en las PYMES, se pone de manifiesto que, influyen de manera directa y positiva en la obtención de mejores resultados con los clientes, en la medida que estas organizaciones consiguen su satisfacción y lealtad, la entrega de valor añadido, y la comunicación y la mejora de la imagen de la organización, repercutiendo todo ello en un rendimiento empresarial global superior al de la competencia. También señalan que para ello, las PYMES deben potenciar todas y cada una de las capacidades relacionadas con el diseño de las variables fundamentales de Marketing, una planificación comercial flexible, y el cumplimiento de las estrategias. Además, estas capacidades deben generarse de modo conjunto y sustentarse a lo largo del tiempo.



3. Las investigaciones desarrolladas sobre la relación entre la **capacidad comercial y la innovación en las PYMES**, aunque son escasas y están centradas en determinados sectores de actividad, sobre el desarrollo y lanzamiento de nuevos productos, y en procesos de asociacionismo comercial, revelan que la capacidad comercial en las PYMES es un factor discriminante de su propensión innovadora (Plaza Llorente y Rufín Moreno, 2005). Mientras que el Marketing ayuda a que la PYME se oriente al cliente y trate de satisfacerle en lo que éste realmente valora, la innovación le ayudará a diferenciarse de la competencia.

Sáenz de Vicuña (2009) identifica la relación que existe entre la satisfacción generada por un producto o servicio innovador, con las funcionalidades o utilidades inesperadas que ofrece. En este sentido, al incrementar el grado de novedad, el producto servicio se va percibiendo “más fresco”. Cuando la PYME combina el Marketing con la innovación, la diferenciación frente a la competencia realmente aporta valor al cliente, traduciéndose en una mayor competitividad empresarial.

En el estudio de la Dirección General de Política de la PYME (2004) sobre la Estrategia e Innovación de la PYME industrial en España, se recoge que, un 72,7% de las PYMES industriales realizaron, en algún grado, innovaciones en sus productos, bien por el cambio de algún producto o por la creación de nuevos productos. Una de las conclusiones de dicho estudio es el impacto positivo sobre el rendimiento global de las PYMES, que tienen en términos generales, las estrategias de innovación.

#### **Veamos algunos ejemplos de empresas innovadoras...**

##### **“INGEMAT, S.A.” (Sector industrial, País Vasco):**

El decidido compromiso de todo el personal con la mejora continua e innovación se refleja en:

- Las inversiones constantes en proyectos de I+D con objeto de incorporar desarrollos y nuevas tecnologías.
- Los grupos de mejora formados por técnicos de diferentes áreas para la consecución de un nivel cada vez más elevado de estandarización y mejora continua.
- El desarrollo de sinergias en Matricería.
- El ensamblaje para la mejora de producto y la optimización del coste/pieza.
- Y la participación en proyectos europeos junto a fabricantes de vehículos, centros tecnológicos y universidades, para estudiar la aplicación de tecnologías de la información a la ingeniería concurrente y virtual.

##### **“IMQ, Igualatorio Médico Quirúrgico” (Servicios a empresas, País Vasco):**

Además de una asistencia integral, contar con “IMQ” significa disfrutar de ventajas añadidas: libre elección entre el mayor cuadro médico y clínico; sin listas de espera; amplios horarios de consulta;

rapidez en consultas, diagnósticos e ingresos; trato personalizado; cobertura nacional e internacional; renta diaria en caso de hospitalización; "Clínica Universitaria de Navarra" para patologías de importancia; tratamientos de alta especialización en todos los centros internacionales; segunda opinión médica con prestigiosos especialistas a nivel mundial; asistencia dental.

**"SALICA, Industria Alimentaria, S.A." (Comercio, País Vasco):**

"Salica" es una empresa con clara vocación innovadora: Ha liderado una decena de proyectos de I+D en colaboración con diferentes organismos nacionales de ámbito europeo. La aparición de nuevos hábitos de consumo les conduce en 1999 a ser pioneros en el lanzamiento al mercado de una gama completa de congelados de atún. Hoy en día, su esfuerzo se centra en la mejora tecnológica de procesos y en el desarrollo e implementación de nuevas gamas de platos preparados y precocinados. Participación en el proyecto piloto promovido por el FROM "Plan de Calidad y Seguridad para la comercialización de los productos de la Pesca en Conserva" con el asesoramiento técnico de la Asociación Nacional de Fabricantes de Conservas de Pescado y Mariscos (ANFACO) durante los años 2004-2005. Los certificados que tiene son ISO 9002/94 desde 1996; ISO 14001/96 desde 2001; ISO 9001/00 desde 2004; E IDO BRC desde 2002.

**"TECSIDEL, S.A." (Comercio y servicios a empresas, Cataluña):**

"Tecsidel" es socio tecnológico de sus clientes, factor que le proporciona la ventaja de conocer muy bien sus mercados de referencia y las necesidades de los mismos. Ello le permite crear productos adaptados a las necesidades del cliente, personalizados a bajo coste, y anticiparse a la competencia con soluciones altamente atractivas y orientadas al mercado.

*(Instituto de innovación Empresarial, 2005).*

4. La incorporación de las **Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC)** al ámbito de la PYME es uno de los pilares que hacen posible la mejora de su productividad.

Sin embargo, el uso de las TIC, depende bastante del tamaño de la empresa. Mientras que el 7% de la PYME puede considerarse como desconectada, en el caso de la microempresa se alcanza el 37%; tan sólo podemos considerar como integradas a un 10% de estas empresas (Fundación Telefónica, 2005). El Informe sectorial de implantación de las TIC en la PYME española, realizado por Dirección General de Política de la PYME y Fundetec (2010), pone de manifiesto que, a excepción de algunos sectores de actividad, las empresas no han descubierto aún el potencial de Internet para reforzar sus procesos críticos, limitando su utilización a tareas comunes del negocio. Por ejemplo es aún minoritario el porcentaje de empresas que hacen uso de las TIC para la aplicación del comercio electrónico, y principalmente las empresas que lo utilizan, lo hacen para realizar compras (véase el Cuadro 1).

Cuadro 1. Utilización del comercio electrónico en las Microempresas y PYMES españolas

Comercio Electrónico en microempresas y PYMES	Número de empleados			
	0 a 2	3 a 9	10 a 49	50 a 249
Empresas que compran mediante comercio electrónico	8,9%	18,3%	20%	27,9%
Empresas que venden mediante comercio electrónico	2%	6,2%	9,7%	16,7%

Fuente: Dirección General de Política de la PYME y Fundetec (2010).

En el ámbito de la gestión comercial en las PYMES, las TIC aportan numerosas ventajas a las empresas que deciden adoptarlas. Precisamente, el proceso de comercialización es el más crítico y donde puede existir una mayor utilización de las nuevas tecnologías. Su capacidad para competir y diferenciarse dependerá, en gran medida, del uso e incorporación de las nuevas tecnologías en sus procesos de negocio.

#### Las TICs no tienen por qué ser caras para las PYMES...

##### "Páginas Amarillas" ofrece a las PYMES la creación Webs de bajo precio.

"Páginas Amarillas", principal empresa española del sector de directorios, ha descubierto un filón en las pequeñas y medianas empresas españolas que todavía no disponen de su propia página en Internet. Tras sondear el mercado, ha percibido que buena parte de dichas empresas no invierten en su propia presencia online por las dificultades técnicas que, a simple vista, pueden suponer para sus negocios. Ante esta demanda potencial, Páginas Amarillas acaba de lanzar una herramienta para diseñar y desarrollar Webs por un precio de 9 euros.

Según datos de Páginas Amarillas y la información recogida en la Web [gestionpyme.com](http://gestionpyme.com), más de un 52% de las PYMES españolas no cuenta con página Web y, sin embargo, el número de búsquedas y compras en Internet es creciente. La oferta de Páginas Amarillas a las PYMES consiste en desarrollar y diseñar su Web, responsabilizarse de su alojamiento y realizar todas las gestiones necesarias para la adquisición y pago del dominio, cuyo propietario será siempre la PYME. Con objetivo de aumentar la eficacia de su presencia en Internet, la propia empresa facilitará información estadística sobre su Web. Las Webs de las PYMES estarán visibles en [PaginasAmarillas.es](http://PaginasAmarillas.es) y, gracias al sistema de indexación y los procedimientos de SEO empleados, estarán posicionadas en los principales buscadores de Internet.

### “Ferreterías Ortiz”: Pioneros en la red

En 1998 se planteó la necesidad de acceder a nuevas líneas de negocio y potenciar la expansión, quizás mediante franquicias. Pero la apertura de un local precisa siempre una inversión fortísima, ampliación de personal, etc. En opinión de su fundador, Miguel Ortiz, el éxito de su empresa se ha basado en la centralización y especialización de las tiendas por públicos diferenciados. La disyuntiva queda resuelta colocando el negocio en la red. De esta forma se demuestra además que una PYME de sus características puede y debe estar en Internet. La aventura en la red comienza a finales de 1997 con una página corporativa que ofrecía la posibilidad de realizar consultas sobre productos y soluciones técnicas.

Un año más tarde, en 1998, comienza la actividad comercial. Hoy día está consolidado como división independiente y con funcionamiento propio. La tienda on line tiene más de 40.000 referencias y ofrece un suministro inmediato. La información sobre los diferentes artículos (precios, características, etc.) está actualizada hasta el más mínimo detalle. La empresa de mensajería Seur se encarga de la distribución de los productos, que el cliente recibe en 24 horas.

Los productos preferidos por los navegantes, son precisamente aquellos en los que Ferretería Ortiz es especialista. El servicio más consultado es el de “Ferretería a la Carta”, donde cualquier consulta recibe una respuesta inmediata con el producto o la solución al problema planteado y también a sus clientes un boletín mensual con novedades y ofertas que cuenta con cerca 60.000 suscriptores.

Las cifras sitúan a Ferretería Ortiz como empresa pionera y sin competencia en este canal: 5.500 usuarios al mes en 2001, 6.000 durante 2002, 9.200 en 2003; 70.000 en 2004; más de 100.000 en 2005. Y es que el sistema de navegación es rápido y sencillo, lo que permite que los usuarios antes de efectuar la compra, planifiquen e investiguen la mejor opción. Estos datos justifican que fuera premiada en el 2001 como la mejor Web PYME en los galardones “Expansión Directo” y propuesta como mejor Web en los premios “Ibest 2002”.

Las ventas vía on line han crecido de forma progresiva. Durante el año 2003 supuso un 5% del total de facturación; En el 2005 fueron un 7%. La venta on line se realiza sobre todo en provincias y en el extranjero. Han suministrado productos a los más variados lugares y proyectos: hoteles ubicados en Túnez, oficinas en Miami o el Parque Disney en Tokio. Además son los propios profesionales, a través de la tienda on line de Ferretería, los que ofrecen sus servicios a través de una guía con más de 150 profesionales relacionados con el mundo de la construcción, diseño, interiorismo, etc.

Como principales **beneficios de las TIC en la gestión comercial de las PYMES** podemos destacar (Castillo, 2007):

- a) **Posibilitan la ampliación del mercado** a PYMES que pretendan expandir sus ventas. Las TIC pueden ofrecer a estas empresas la oportunidad de vender sus productos a través de la red, favoreciendo la

ampliación de su negocio mediante este canal. Este aspecto es especialmente interesante para aquellas PYMES que:

- Están establecidas en **mercados locales** y quieren expandir sus ventas a través de **Internet** como un canal de distribución más. Como señalan Galán Vallejo y García Gutiérrez (1999), las PYMES centran fundamentalmente sus esfuerzos en mercados locales para obtener el mayor retorno a sus inversiones, olvidando las oportunidades que les brindan mercados mas alejados. A través de Internet una PYME puede superar la limitación geográfica, dirigiéndose a clientes similares en entornos geográficos alejados de su zona de actuación.

El 21,4% de las microempresas con acceso a Internet cuenta con página Web, porcentaje que asciende al 57,5% en el caso de las PYMES. A nivel general, para estas empresas, la página Web corporativa de microempresas y PYMES es considerada una herramienta de marketing, cuya principal funcionalidad es presentar la empresa y los productos y servicios que oferta, y facilitar la realización de pedidos y reservas online.

- Prácticamente todas las microempresas que disponen de página Web la utilizan para presentarse y darse a conocer (98,3%), aunque en el ámbito de la PYME este uso tiene una penetración 10 puntos menor (Dirección General de Política de la PYME y Fundetec, 2010).
- Se especializan en el Marketing de productos y servicios a través de **Internet**. Por ejemplo, los gestores de listas de boda on line como "Bodaclick", "Zankyou", "Bodabook" o "Bodaplanet" desarrollan su negocio exclusivamente a través de la red y se posicionan como la opción más atractiva para las parejas actuales.
- Se dirigen a segmentos de **productos y servicios muy específicos** en su sector o trabajan con mercados muy dispersos geográficamente. Por ejemplo, las empresas orientadas al asesoramiento de empresas; en este caso se puede mencionar la asesoría de empresas "A.T.Vigo" que a través de las nuevas tecnologías y las demandas de sus clientes instaló un sistema a través del cual las empresas envían toda la documentación requerida, se envían avisos sobre los plazos para solicitar subvenciones o pago de impuestos, foro on line de asesoramiento sobre cuestiones jurídicas y domiciliación de las cuotas a pagar a la empresa.
- Son del sector del **comercio minorista, turismo y especializadas** en los sectores de fabricación.

El Sector Hotelero realiza un uso intensivo del comercio electrónico, que se ha convertido en una de las principales vías de comercialización de la oferta hotelera. Cerca del 75% de las empresas del sector vende sus servicios a través de Internet.

Las TIC facilitan el acceso a nuevos segmentos de población y usuarios frecuentes de servicios de la Sociedad de la Información, poco habituados a los canales tradicionales de venta (agencias de viaje). Una de las principales características de los nuevos canales de comercialización es que ofrecen un contacto más directo entre establecimiento y cliente. A través de la página Web o el correo electrónico, el cliente tiene acceso inmediato al hotel, pudiendo comunicar cualquier necesidad, modificación o sugerencia.

Las principales razones que los empresarios del sector manifiestan para utilizar soluciones de comercio electrónico están relacionadas con la posibilidad de captar nuevos clientes y la mejora en la gestión de los procesos de compra y venta. Adicionalmente, el comercio electrónico facilita la reducción de los costes del negocio y una mejora en la imagen de la empresa.

Por otra parte, el Sector Hotelero cuenta con un importante número de aplicaciones específicas que facilitan el desarrollo de los procesos de negocio más críticos. De hecho, se trata del sector en el que las herramientas específicamente diseñadas para la gestión de su negocio tienen mayor penetración, como los sistemas de gestión de reservas, presentes en el 86,3% de los establecimientos hoteleros, los sistemas de check-in y check-out (81%) y las herramientas de facturación a los diversos agentes de la cadena de valor (71,4%).

*(Dirección General de Política de la PYME y Fundetec, 2010).*

- b) Son un instrumento muy útil para **reducir el tiempo de acceso al mercado** de nuevos productos.
- c) Permiten el **acceso a la información a bajo coste**, de gran utilidad en sectores como el de servicios empresariales. Las TIC son una herramienta fundamental para el desarrollo de diferentes funciones en la investigación de mercados a un coste inferior.
- d) Facilitan y **mejoran las relaciones con terceros**. Las TIC pueden ayudar a coordinar y gestionar las relaciones y procesos de la empresa con terceros al dar soporte en redes de negocio excesivamente complejas para muchas PYMES.

El Sector Textil y Confección, con un grado de tecnificación importante, ha sabido aprovechar las ventajas que proporciona el uso de las TIC en los diversos procesos de negocio que conforman su cadena de valor.

Las principales herramientas tecnológicas utilizadas en el sector son:

- Las aplicaciones de gestión de los recursos de la empresa (ERP) adaptadas permiten mejorar la gestión de los diversos procesos involucrados. En particular, son especialmente

relevantes en la gestión de pedidos, en la gestión del proceso de deslocalización de la producción y en la distribución a los puntos de venta.

- Con los sistemas de comunicación con clientes y proveedores mediante tecnología EDI (Intercambio Electrónico de Datos), el sector ha conseguido optimizar el intercambio de información entre los diversos agentes (proveedores de materia prima para la confección, representantes, distribuidores mayoristas y minoristas). Sus principales ventajas son la mejora del acceso estructurado a la información de la empresa y la disminución del riesgo de pérdida de información.

*(Dirección General de Política de la PYME y Fundetec, 2010).*

Cualquier organización debe establecer relaciones con diferentes agentes fundamentales en el canal que se conforma desde la producción de materias primas hasta el consumo del producto final. Debemos ser conscientes, que gracias a las TIC, la aplicación de un Marketing de relaciones con proveedores, intermediarios, público objetivo, o grupos de interés como los medios de comunicación, puede verse favorecida. Por ejemplo las PYMES de sectores como el comercio o turismo son especialmente grandes beneficiarias de las nuevas tecnologías de la información en las áreas de comunicación y distribución.

En el Sector Minorista, los análisis realizados en los últimos años sobre las demandas del mercado, indican la conveniencia de plantear nuevos modelos alternativos de pequeño y mediano comercio basados en la aplicación de las nuevas tecnologías y su transformación en "e-comercio". Así, los espacios físicos actuales se complementan con un fuerte enfoque de tienda virtual.

Por otra parte, ante la ausencia de partida presupuestaria en el departamento de Marketing y Publicidad, una página Web es un escaparate virtual de ámbito global de la calidad y servicio que ofrece el comercio tradicional.

La principal herramienta tecnológica básica para el Sector Comercio minorista es el Terminal de Punto de Venta (TPV), que facilita el procesado automático de las ventas realizadas junto con el pago mediante tarjeta bancaria de los clientes, con lo que el comercio tiene la posibilidad de aumentar el mercado potencial, no limitándose únicamente al pago en efectivo.

El TPV permite mejorar la productividad del comercio en tareas administrativas, tales como la facturación, la contabilidad, el registro de facturas, las estadísticas, el control de proveedores y clientes, etc. Asimismo, permite gestionar eficientemente varios procesos de

negocio de la cadena de valor, como el control de stocks y de almacén, la fijación de los precios en función de las ventas, la generación de pedidos automáticos para los proveedores, el procesado automático de las ventas realizadas, y el pago mediante tarjeta bancaria. En cadenas y franquicias es habitual encontrar servidores y redes informáticas que permiten compartir información, y servicios como la búsqueda de productos en almacén u otras tiendas, volcado de datos al cierre, realización de inventarios, control de stock en tiempo real, etc.

El resto de aplicaciones tecnológicas están centradas en cada uno de los subsectores que componen el comercio minorista. Algunos ejemplos son:

- Alimentación: básculas inteligentes que facilitan la labor de pesaje al proporcionar el propio ticket o etiqueta con el peso, importe y código de barras para el pago del cliente.
- Distribución textil y decoración: escaparates inteligentes que permiten el control automático de la iluminación, el registro de las personas que miran el escaparate y el tiempo que emplean, etc.

*(Dirección General de Política de la PYME y Fundetec, 2010).*

- e) En este sentido las TIC permiten **reducir los costes de los servicios de relación con el cliente**. En el Marketing de relaciones, el servicio al cliente puede ser una ventaja competitiva clave de las PYMES frente a las grandes empresas. Por otra parte, no es habitual en este tipo de empresas el establecimiento de sistemas de retroalimentación desde los clientes que haga posible la mejora del producto y servicios ofrecidos. Por ello, el beneficio que permiten las TIC es fundamental en el sector servicios y en particular en aquellos que tratan con el cliente final, como por ejemplo los servicios empresariales, servicios TIC, servicios sociales, salud, y los ya señalados turismo o comercio minorista.

La cadena de valor del turismo rural comparte en gran medida los procesos de negocio del Sector Hotelero. Al igual que en el Sector Hotelero, el proceso más importante, y en el que mayor impacto tienen las TIC, es el de comercialización de la oferta disponible de alojamiento. Sin embargo en el turismo rural desaparecen agentes intermediarios como los Sistemas Globales de Distribución y los turoperadores, y otros como las agencias de viajes, tienen una escasa presencia.

La vía más usual de comercialización de la oferta de turismo rural es el contacto directo del cliente con el establecimiento a través de su página Web o mediante portales agregadores de establecimientos de turismo rural y promoción turística de destinos. Estas vías de comercialización han podido desarrollarse gracias a las TIC.



Por otra parte, el proceso de gestión de valor añadido está adquiriendo un papel muy relevante en este sector, que está tendiendo a la creación de productos completos que agrupan un conjunto de servicios (alojamiento, gastronomía, visitas turísticas, actividades de ocio, etc.) y aportan mayor valor añadido a la propia oferta de alojamiento en un entorno rural.

Las TIC han proporcionado al Sector Turismo rural numerosas herramientas que facilitan la gestión de los procesos de negocio, los productos turísticos y su comercialización. Las principales son:

- Sistemas centralizados de reservas online, que permiten gestionar de forma unificada las reservas realizadas a través de Internet por los clientes. Dado que los principales canales de acceso al alojamiento rural se establecen a través de Internet de múltiples formas (página Web del establecimiento, portales agregadores de casas rurales, portales de promoción turística de destinos, etc.), la gestión centralizada de reservas se convierte en un proceso crítico para asegurar la calidad en la atención a los clientes y maximizar la ocupación.
- Pasarelas de pago. Esta herramienta permite a los clientes abonar el importe de la estancia (o parte de ella en concepto de reserva) con tarjeta bancaria directamente a través de la página Web del establecimiento. Esta funcionalidad aporta valor añadido al establecimiento, dado que facilita a los clientes la gestión de reserva del alojamiento.

*(Dirección General de Política de la PYME y Fundetec, 2010).*

El Sector Artesanía está formado por un conjunto heterogéneo de subsectores que abarcan desde la producción de cerámica hasta la joyería. Se estima que en España existían en 2008 más de 61.600 empresas dedicadas a la artesanía. De ellas, el 95% contaba con menos de 10 empleados (microempresas).

En este sector, el proceso de Marketing y Comercialización es el proceso de la cadena de valor más intensivo en el uso de las TIC. Internet está resultado la mejor herramienta para la comercialización de la oferta artesana, abriendo un canal de venta muy importante para el elevado número de microempresas del sector.

*(Dirección General de Política de la PYME y Fundetec, 2010).*

- f) Facilitan la **cooperación en los marketplaces**. Las PYMES pueden contrarrestar las desventajas que existen frente a las grandes empresas, gracias a acuerdos de cooperación. Mediante las TIC, estas empresas pueden conseguir mejores precios de proveedores, promover servicios para sus clientes a través

- de plataformas on line, o intercambiar datos sobre los agentes y sectores donde se desenvuelve su actividad.
- g) Permiten la **integración de trabajadores móviles**. Los sectores del comercio minorista y servicios empresariales proveen de servicios que requieren la movilidad de sus trabajadores, que gracias a las TIC pueden acceder a los sistemas de su empresa desde el lugar donde se encuentren.
  - h) Son un instrumento muy útil para facilitar la **comunicación interna**, aspecto muy importante en la gestión del Marketing interno.
5. Por último, es preciso considerar que pocas PYMES, en términos generales, disponen de recursos suficientes para diseñar su cadena de valor con total independencia. Desde esta perspectiva la **cooperación empresarial** es un procedimiento muy útil para incrementar sus ventajas competitivas.

La cooperación es un procedimiento mediante el cual se establecen vínculos entre empresas para unir o compartir parte de sus capacidades y/o recursos sin llegar a fusionarse.

En el ámbito del Marketing, la cooperación entre pequeñas empresas puede llevar a la creación de una imagen de marca que permita competir en los grandes mercados nacionales e internacionales. Las denominaciones de origen regional son un buen ejemplo de los beneficios que se pueden obtener en términos de imagen. Por otra parte, buscar socios con los que compartir la comercialización de productos, o incluso un intercambio de mercancía, puede ser una vía no solo para optimizar los costes de comercialización, también para acceder a más mercados.

A pesar de que la PYME española desarrolla poco la actividad estratégica de cooperación entre empresas, las actividades comerciales y las de compras y abastecimiento, son las que más se prestan al establecimiento de alianzas entre PYMES industriales, en un 34,5% y un 23,6% respectivamente, de las empresas con acuerdos (Dirección General de Política de la PYME, 2004).

Hechas estas consideraciones, volvemos a insistir en que uno de los **factores fundamentales para las PYMES** en el contexto actual, es la **aplicación de concepto de Marketing**, en la medida en que permite orientar a estas empresas hacia la satisfacción proactiva de las necesidades de su mercado y la diferenciación de la competencia.

Éstas son precisamente las principales aportaciones del Marketing a la PYME. La pequeña y mediana empresa debe plantearse el enfoque hacia el cliente como un área fundamental de su planificación estratégica. El conocimiento del cliente se convierte en este sentido en la clave de la orientación estratégica a seguir y sin duda esto va a permitir obtener mejores resultados.

Conviene matizar que, al hablar de la orientación al cliente, el marketing no limita su orientación al consumidor o usuario final de los productos y servicios. El cliente se identifica tanto en ellos como en los distribuidores pertenecientes a mercados organizacionales.

Industrias Proa es un claro ejemplo de que una empresa modesta que aplica políticas de marketing puede llegar a convertirse en líder indiscutible de la industria gallega de pinturas y a estar presente en varios países de Europa y América (véase el Cuadro 2).

**Cuadro 2. Evolución "Industrias PROA"**

1941	Se funda la empresa con un claro objetivo: ofrecer a sus clientes exclusivamente pinturas de gran calidad.
1967	Se comienza a suministrar al sector de automoción, especialización que constituye hoy el principal motor de su desarrollo.
1974	La Sociedad se transforma en la actual Industrias Proa, S.A.
1987	Se obtiene la Categoría B como proveedor homologado del "Grupo PSA (PEUGEOT-CITROËN)" y "REN-AULT", alcanzando la Categoría A. Se firman acuerdos de colaboración para el sector de automoción con entidades como el "Grupo P.P.G." y ante las necesidades de ampliación se trasladan sus actividades de fabricación al Polígono Industrial de Las Gándaras de Porriño.
1996	Se consigue la Certificación Internacional ISO 9000.
1997	Se obtiene la Certificación de la Etiqueta Ecológica Europea para Pinturas Plásticas, siendo el segundo fabricante a nivel nacional capaz de alcanzar esta certificación.
1998	Tiene lugar el relanzamiento de la Delegación de Madrid, con el objetivo de expansión a nivel nacional y un año más tarde la Delegación de Pontevedra y Coruña como apoyo a la red de ventas de la zona completando la consolidación de la marca en Galicia.
1999	Se consigue el Certificado de conformidad según el referencial EAQF-94.
2000	Expansión internacional en Portugal con la creación de la Sucursal de Industrias Proa en Oporto y construcción de un nuevo almacén con una logística altamente innovadora.
2001	Se establecen acuerdos de colaboración con la Universidad de Vigo cuyo resultado es la línea de productos base agua para el pintado de hierro y metales.
2003	Se consigue el certificado ISO/TS 16949.
2005	Se le otorga el Certificado de gestión medioambiental ISO 14001.
2006	Se abren nuevas delegaciones en Gijón y Santiago de Compostela.

Otro ejemplo del éxito de las estrategias de marketing en una empresa de estas características, es la historia de la PYME madrileña "El Ganso". Esta empresa se gesta en 2004 a partir de una idea común de dos hermanos madrileños, Álvaro y Clemente Cebrian, por conseguir un sueño: vestirse a su manera, sin arruinarse en el intento. Superadas las vicisitudes inherentes a todo comienzo, los hermanos Cebrian, han conseguido reunir en torno a "El Ganso" un equipo de profesionales cada vez más numeroso e ilusionado por un mismo concepto, entusiastas por la mezcla de estilos, vanguardias y aires cosmopolitas procedentes de las diferentes culturas europeas con pinceladas de los años '70, el gusto por el detalle y el carácter british, sin olvidar agitar bien el cocktail de influencias con un desenfado de lo más español.

En Agosto del 2006 se inauguró en Madrid la primera tienda “El Ganso” sita en Fuencarral nº 2, hoy convertida en calle de referencia de las nuevas tendencias que hierven en la capital más joven de Europa. El boca a boca obró el milagro, extendiendo la noticia de forma exponencial. “El Ganso” pasó a ser una marca cada vez más conocida y su primera tienda, una visita cada vez más habitual para visitantes y turistas de la capital. Desde entonces, y en un plazo relativamente corto de tiempo, se unieron otras tiendas El Ganso en ciudades tan emblemáticas como Barcelona, Valencia, Palma de Mallorca, Zaragoza, Bilbao o Sevilla hasta llegar, al día de hoy, a un total de 11 tiendas propias. El desafío continúa, confiando poder estar cada vez más cerca del cliente, bien a través de tiendas propias, tiendas multi-marca o de la tienda on line.

“El Ganso” tiene una clara vocación internacional. La proyección de marca en el extranjero se ha ido consolidando gracias a la participación de “El Ganso” en reconocidas Ferias internacionales, como “Who’s Next” en París, “Bread&Butter” en Berlín o “Pitti Uomo” en Milán, colaborando además con distribuidores europeos de primer orden tales como “Lifestyle” en Francia o “Artcrafts” en Italia que, de forma decidida, están apostado cada vez más fuerte por “El Ganso” y su producto.

Su éxito, reconocido por publicaciones como Fashion\_from\_Spain del ICEX o por la propia Comunidad de Madrid, la cual, a través de la Asociación de Jóvenes Empresarios (AJE), ha distinguido a los Hermanos Cebrian, como Jóvenes Empresarios del año 2010, les obliga, como equipo, a seguir trabajando con más fuerza e ilusión, si cabe, por mejorar y seguir dando vida a ese sueño.

El espíritu de “El Ganso” descansa en su declaración de intenciones: diseñar ropa, calzado y complementos que reflejen, más allá de modas pasajeras, la individualidad del consumidor a la hora de vestir. Valores como “Somos rebeldes, pero con causa” y una apuesta por una sociedad multicultural, heterogénea y solidaria, respetuosa con el entorno y con el medio ambiente se traducen en productos de calidad, con un toque diferente y a precios asequibles. Estos estándares se consiguen utilizando materiales de primera clase y ejerciendo un estricto control sobre la producción, algo posible por realizarse la misma en la EU y, en gran medida, en fábricas de nuestro propio país. El compromiso con el medio ambiente les ha llevado a impulsar la búsqueda de proveedores que estén concienciados, como es el caso de sus zapatillas “Tigra 007” o las “College” cuyos componentes son materiales biodegradables y poco contaminantes.

Podemos decir que el **Marketing**, por lo tanto, **es una orientación empresarial** que hace hincapié en la necesidad de crear, comunicar y entregar a los clientes valor, de manera que la organización adecue el esfuerzo comercial al retorno de la inversión previsto para cada tipo de cliente (Esteban Talaya et al., 2008) y su fidelización.

#### Estrategias de Fidelización: Wellsport Club

El club deportivo “Wellsport Club” asume como una de sus principales misiones la fidelización de sus clientes. El principal motivo es que el coste de captación medio de cliente deportivo es muy alto. A diferencia de otras firmas como “Fitness First” o “Holiday Gim” que basan sus estrategias en la captación, “Wellsport” ha diseñado su propio plan de fidelización, del que destacan las siguientes estrategias:

**Trato personalizado los primeros días de práctica deportiva:** cuando el cliente se enfrenta a su primer día de gimnasio se encuentra muy contrariado ante un hábitat desconocido en el que hay mucha gente que a priori le parece que tienen mucha más experiencia y le hacen sentir como un extraño. En este contexto, es fundamental la figura del monitor, el cliente desconoce el funcionamiento de las máquinas deportivas (bicicletas, máquinas de remar, bancos de flexiones, etc.) necesario para el desempeño activo del deporte. Un dato a considerar al aplicar esta estrategia deriva de que un porcentaje bastante elevado de las personas que se inscriben no superan los dos meses de asistencia y acaban sintiéndose frustrados.

**Desarrollo de un software dirigido a conservar al cliente:** cuando el cliente se inscribe se le asigna un monitor que le asesorará en sus entrenamientos en todo momento. Pero no sólo eso, el propio monitor se asegura de que el cliente pase una revisión por los fisioterapeutas del club para detectar alguna lesión o conflicto que le impida entrenar con normalidad.

**Seguimiento de las asistencias a fin de detectar una posibilidad de abandono:** ante el abandono se contacta con el cliente para conocer si tiene algún problema. Este método ha aumentado los beneficios un 40 %.

**Aumento de la gama de productos tradicional de un club deportivo:** ofrecen el mayor número de servicios posibles en cada una de las áreas:

- Spa: con servicios de estética, depilación láser, cavitación, circuito de hidroterapia, natación para bebés, servicios de fisioterapia, osteopatía, etc.
- Padel: con una escuela con distintos niveles y una persona encargada de organizar partidos entre socios y torneos para sus miembros con lo que se inicia en la competición (fomentando el no abandono).
- Restaurante: en principio subcontratado con otro operador, pero como el objetivo era la calidad se tuvo que retomar la dirección y cambiar la estrategia. En la actualidad es uno de los servicios más valorados del centro, y factor diferenciador respecto a otros gimnasios ya que logra que muchos socios permanezcan en el horario de mediodía y disfruten de la calidad de los alimentos y servicio.

**Cuotas más económicas cuanto mayor es la permanencia:** provoca que exista un compromiso de estancia mayor y evita que se vayan a otro centro. Un ejemplo, es la última iniciativa de septiembre de 2010 en la que a los socios se les suprimió el pago de la cuota durante 2 meses a cambio de contratar un bono de 12 entrenamientos personales que deberá disfrutar durante 8 semanas, 2 a la semana en las 4 primeras y 1 la semana en las siguientes. El objetivo es que entrenar con un asesor es más motivador y evita el absentismo creando finalmente el hábito. Acabado el período de entrenamientos personales el socio empezaría a pagar la cuota correspondiente.

**Cuotas dirigidas a personas con menor capacidad económica:** se plantea un control de asistencia, de manera que el Departamento comercial controla que al menos asistan 2 veces por semana durante

los 2 meses siguientes. Si consiguen esta asistencia, obtienen una mochila de regalo con material para entrenamiento y un descuento en la siguiente cuota. Si no lo consiguen se anima a los usuarios a través de mensajes animándoles a recuperar sus faltas con el objetivo final del regalo.

Sin embargo, las prácticas comerciales de las PYMES difieren de las aplicadas por las grandes empresas, ya que **desarrollan un conjunto limitado de iniciativas de Marketing**, tanto a nivel operativo como, muy especialmente, de aquellas orientadas a dotar de carácter estratégico a la planificación comercial.

Una de las razones que pueden explicar este hecho, es que las PYMES carecen de personal especializado en Marketing, fundamentalmente a nivel directivo, dando lugar a que no se considere una prioridad en la gestión de la empresa, ya que no se reconoce realmente el papel que puede desarrollar el Marketing en la organización.

Esta realidad da lugar una serie de **problemas que limitan el desarrollo de sus capacidades** de Marketing frente a las grandes organizaciones, entre los que podemos destacar los siguientes (De Obesso y Saiz Saiz, 1999):

- En general, las PYMES no están bien informadas para tomar decisiones de gestión. Desde el ámbito de Marketing, esto se traduce en que no identifican fuentes e información comercial relevante.
- Aún son poco utilizados los recursos orientados a una diferenciación de la oferta y con ello la incorporación de valor. Es necesario apoyar en las PYMES la utilización de nuevas tecnologías y las posibilidades que ofrecen al diseño y la calidad en todas las etapas de la cadena de valor, además de la creación y desarrollo de las marcas.

Existe una confrontación entre la mentalidad de marketing y la mentalidad de producción a la hora de abordar idénticas decisiones en la empresa (véase el Cuadro 3). El proceso de cambio de una mentalidad a otra en la cultura empresarial resulta especialmente difícil y lento en las PYMES. Un requisito clave que el responsable de Marketing debe aportar a la PYME es desarrollar esta **filosofía y mentalidad de Marketing frente a la mentalidad de producción**. En una empresa de las características de la PYME lo importante no es la dimensión del departamento de Marketing, ni tan siquiera la existencia de un departamento de Marketing al uso, sino la filosofía de Marketing que subyace en las decisiones y acciones emprendidas.

#### Ejemplo de una PYME que aplica estrategias de Marketing: "Chocolates Pancracio"

El gaditano Pedro Álvarez en una entrevista a la Web sibaritissimo.com ha manifestado que ha sabido aplicar las políticas de marketing para dar con una fórmula perfecta de negocio en forma de chocolate: un producto de alta calidad con diseño vanguardista, un precio asequible a pesar de su exclusividad y una distribución singular, pues su principal canal son las tiendas "lifestyle".

Con nombre de santo, Pancracio, encandila tanto a fans como a detractores de este milenar dulce. Creada en 2003, la firma ha logrado entrar en las más lujosas tiendas de medio mundo. Su última

conquista ha sido "Pergdorf Goodman", uno de los almacenes más prestigiosos de Nueva York. Actualmente, sus trufas, chocolates y turrone se pueden encontrar en una treintena de puntos de venta, tanto dentro como fuera de España. Está presente en Londres, Bélgica, Finlandia y Portugal. En su lista de tiendas VIP adictas a sus chocolates han figurado "Colette", en "Galerías Lafayette", en París; "The Conrad Shop", en Londres o "Arquitectónica", el comercio más cool de Lisboa. "Uno de nuestros principales canales de distribución son las tiendas de estilo de vida, donde hay ropa y otros productos de tendencia, así como las de alimentación gourmet y vinotecas".

El packaging y el branding también forman parte del éxito de "Pancracio". Los detalles, envoltorios y cajas que utilizan están pensados hasta el último detalle para atraer al consumidor más selecto. Sus colores son el blanco y negro y los formatos tienen tintes minimalistas. Los lazos de algodón con el nombre de Pancracio grabado son otra de sus señas de identidad. Su producto estrella son los boxes con trufas, crujientes de barquillo, chocolatinas o tiras de piel de limón o naranja confitada bañadas. Pero entre sus referencias también figuran sugerentes tabletas de varios sabores o incluso una bebida: un vodka, que en 2007 logró el reconocimiento de la revista británica Wall Paper al mejor artículo revelación. Como consecuencia de la búsqueda continua de nuevos productos, lanzará una crema de chocolate negro con un toque de caramelo y flor de sal. "Es una nocilla para adultos", aclara. También sacará dos fondues de chocolate negro y blanco.

Pancracio tampoco se ha olvidado de adornar con maestría la cuarta P del mix de marketing, es decir, la comunicación. Sus selectivas acciones se resumen según ellos mismos señalan "en eventos gastronómicos, una merienda buffet en el "Westing Palace" de Madrid, denominada "Chocolate Pasión" o una cena con especialistas en París para enseñarles cócteles con nuestro vodka; y también estamos colaborando con restaurantes en la elaboración de las cartas de postres".

**Cuadro 3. Decisiones con y sin enfoque de Marketing**

EMPRESA SIN ENFOQUE DE MARKETING	DECISIONES	EMPRESA CON ENFOQUE DE MARKETING
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dominan los factores internos.</li> <li>• Decisiones impuestas al consumidor.</li> </ul>	ÓPTICA GENERAL	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dominan los factores del entorno.</li> <li>• Decisiones apoyadas en el punto de vista del consumidor.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Resultado accidental de esfuerzos dispersos y a menudo contradictorios.</li> </ul>	PLAN DE MARKETING	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Coordinación de esfuerzos de Marketing de un programa integrado.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Innovación: énfasis en las oportunidades tecnológicas.</li> <li>• Diferenciación: la demanda se ajusta a las exigencias de la oferta.</li> <li>• Envase: concebido para proteger el producto.</li> </ul>	PRODUCTO	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Innovación: se pone énfasis en las oportunidades del mercado.</li> <li>• Segmentación: la oferta se ajusta a las exigencias de la demanda.</li> <li>• Envase: concebido para facilitar o mejorar el uso del producto.</li> </ul>

Fuente: Lambin y Peeters (1981; 64-65), recogido en Esteban Talaya et al. (2008; 20).

EMPRESA SIN ENFOQUE DE MARKETING	DECISIONES	EMPRESA CON ENFOQUE DE MARKETING
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Consecuencia de la evolución histórica del sector.</li> <li>• Stock: nivel fijado por los imperativos de la producción.</li> </ul>	CANAL DE DISTRIBUCIÓN	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sigue la costumbre y comportamiento de compra del comprador.</li> <li>• Stock: nivel fijado por los imperativos de la demanda.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Determinado por los costes.</li> </ul>	PRECIO	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fijado por la sensibilidad al precio y los costes.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Su eficacia se determina en función de las ventas realizadas.</li> </ul>	COMUNICACIÓN	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Su eficacia se determina en función de variables de comunicación.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Busca la venta.</li> </ul>	FUERZA DE VENTAS	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ayuda a comprar.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estudia las reacciones de los consumidores.</li> </ul>	INVESTIGACIÓN	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identifica las necesidades de los consumidores.</li> </ul>

Fuente: Lambin y Peeters (1981; 64-65), recogido en Esteban Talaya et al. (2008; 20).

Por ejemplo, la empresa “Madrid Delicia Repostería, S.L.” se centra en la formación de los empleados enfocada en la relación con el cliente y la resolución de situaciones básicas de funcionamiento que ayudan a hacer su compra más agradable, es decir ayuda al cliente en sus elecciones.

Veamos un par de acciones que esta empresa lleva a cabo:

- Ante una persona dudosa frente a 15 tipos de tartas el dependiente debe elegir 2 y hacer una recomendación personal: “Yo siempre que llevo ésta, en mi casa les gusta mucho” o “Cuando meto la pata, llevo siempre esta y todo arreglado”. Siempre gusta que te ayuden a elegir con una recomendación personal, no sólo que te enumeren los sabores y tipos de tartas. Además se atiende antes a los clientes.
- Si un cliente mira hacia la zona de los postres y el dependiente le pregunta directamente “¿Que postre le apetece?” El cliente queda gratamente sorprendido porque da por supuesto que la persona que le está atendiendo conoce sus gustos y quiere orientarle personalmente.



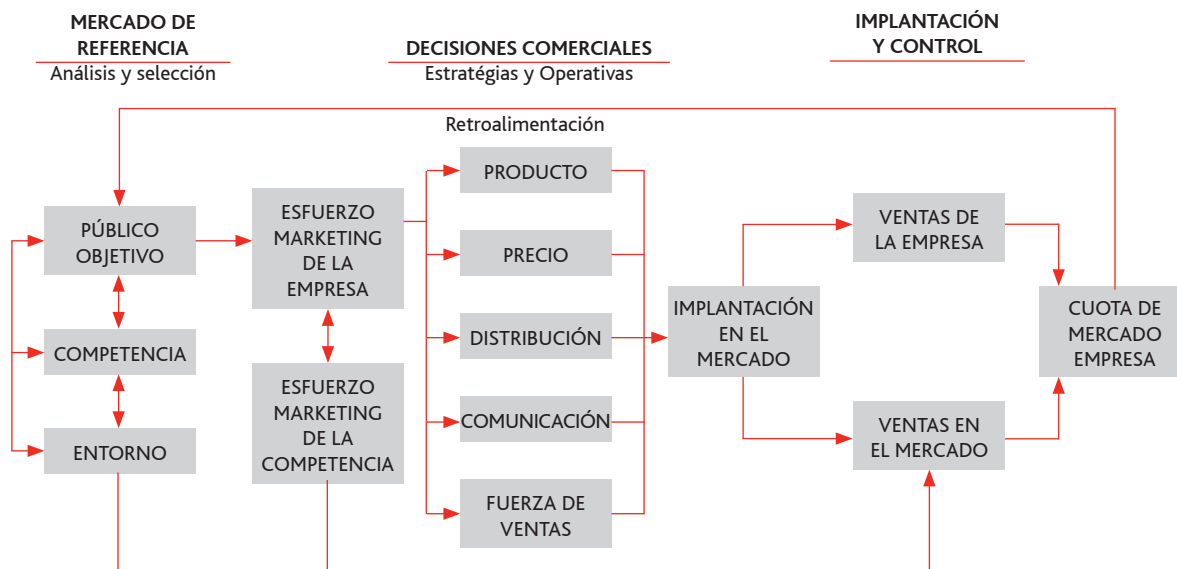
2

## 2. LA PLANIFICACIÓN DE MARKETING EN LA PYME

Las empresas son sistemas socio-técnicos abiertos que interactúan con el medio ambiente donde operan. El Marketing forma parte del subsistema del ciclo de explotación y su objetivo es transformar los productos terminados, a partir de las operaciones de venta, en flujo de ingresos.

El objeto de análisis del **subsistema de Marketing** son las relaciones que se producen entre la empresa y el mercado (véase la Figura 1). Para ello se deben observar las oportunidades del mercado, y determinar los medios necesarios en los planes de actuación establecidos que permitan que estas oportunidades supongan objetivos comerciales logrados.

Figura 1. El sistema de Marketing



Fuente: Esteban Talaya et al. (2008; 15).

Junto con la mentalidad de Marketing que debe existir en toda empresa al margen de su tamaño, las PYMES deben desarrollar estas funciones necesarias desde el subsistema de Marketing (Esteban Talaya et al., 2008). Estas funciones recogen las decisiones y acciones de la orientación de Marketing en la empresa, que se corresponden con un **enfoque de Marketing estratégico y operativo** respectivamente (véase el Cuadro 4). Ambas vías, en su vertiente a medio-largo plazo de **análisis**, orientada a captar las oportunidades del mercado y cuyo resultado es la participación en la

elaboración del **Plan Estratégico Corporativo** y la elaboración del **Plan de Marketing Estratégico**, y en la vertiente a corto plazo de **planificación y decisión**, orientada a determinar los medios necesarios para aprovechar estas oportunidades y que se plasma en el **Plan Anual de Marketing**, configuran la función de Marketing en la empresa.

**Cuadro 4. Enfoques de la gestión de Marketing**

MARKETING ESTRATÉGICO	MARKETING OPERATIVO
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Orientado al análisis</li> <li>• Nuevas oportunidades</li> <li>• Variables producto-mercado</li> <li>• Entorno dinámico</li> <li>• Comportamiento proactivo</li> <li>• Gestión a más largo plazo</li> <li>• Organización multifuncional</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Orientado a la acción</li> <li>• Oportunidades existentes</li> <li>• Variables no relacionadas con el producto</li> <li>• Entorno estable</li> <li>• Comportamiento reactivo</li> <li>• Gestión día-a-día</li> <li>• Departamento de Marketing</li> </ul>

*Fuente: Lambin (2003; 11), recogido en Esteban Talaya et al. (2008; 28).*

Las **PYMES** están más **orientadas a la dimensión operativa**, descuidando en ocasiones la necesaria planificación estratégica que la actual situación de mayor complejidad de los mercados exige. Las estrategias de cartera, segmentación del mercado, posicionamiento, y la estrategia funcional, resultan fundamentales para obtener una ventaja competitiva sostenible frente a la competencia.

A nivel teórico, el proceso de planificación en la empresa es independiente de su menor tamaño, sin embargo éste, simplifica su aplicación en la práctica pero dificulta su revisión con la misma periodicidad que se hace en una gran empresa.

En este sentido podemos considerar que, en la medida en que existen muchos puntos en común entre la planificación estratégica corporativa y la estrategia de Marketing, y por otra parte, el Marketing participa en alto grado en la planificación estratégica, aquellas **PYMES** que no desarrollan una planificación estratégica, pueden **utilizar el Plan de Marketing estratégico como alternativa a la planificación estratégica** (Sainz de Vicuña, 2009; 61).

## 2.1. Marketing Estratégico

La **Planificación Estratégica** proporciona ventajas competitivas sostenibles al orientar los objetivos de la empresa hacia actividades de mayor valor añadido. Su importancia va más allá de la función de Marketing, por lo que es necesario que la dirección general, además de apoyar la política de Marketing adoptada, facilite las instrucciones necesarias para que esta filosofía sea compartida y cumplida por el resto de la organización y todos los responsables a nivel departamental participen en la elaboración del plan estratégico y el plan de Marketing.

Este nivel de planificación se desarrolla a partir de tres actividades interrelacionadas: en primer lugar, un **análisis** dirigido a captar y definir las oportunidades y problemas estratégicos del mercado; en segundo lugar, la **planificación**, programación, decisión e **implantación** de los recursos necesarios para aprovechar las oportunidades y solventar los

problemas; y en tercer lugar, el **control** estratégico de las decisiones adoptadas, por su aportación de dinamismo y adaptación a los cambios del entorno.

La Figura 2 sintetiza globalmente las **etapas del proceso de planificación estratégica** que se desarrollan a continuación (Esteban Talaya et al., 2008; 32):

### Figura 2. Proceso de Planificación Estratégica

1. Misión de la organización
  - 1.1. Identificación de Unidades Estratégicas
2. Evaluación del macro y micro ambiente externo actual y futuro
3. Análisis de la situación y definición de objetivos
4. Análisis de la cartera de productos del mercado
5. Desarrollo, evaluación y selección de estrategias corporativas y de productos – mercado
6. Organización de la implantación
7. Control estratégico de la ejecución

*Fuente: Esteban Talaya et al. (2008; 32).*

#### 1. Determinación de la misión corporativa

La misión de la organización se traduce en la visión, filosofía, objetivos, recursos y restricciones de la corporación.

La **visión empresarial** se considera como un estado permanente para comunicar la naturaleza de la existencia de la organización en términos de propósito corporativo, alcance de negocio y liderazgo competitivo. Además proporciona el marco que regula las relaciones de la empresa con sus principales socios, accionistas, clientes y proveedores, y el establecimiento de los objetivos corporativos fundamentales en términos de crecimiento y rentabilidad.

Podemos determinar la **misión corporativa** a partir de la pregunta: ¿a qué negocio(s) nos dedicamos? Para responder se debe especificar la industria, área o sector y los mercados donde se van a desarrollar las actividades de la empresa. Esta misión debe resaltar, desde una visión estratégica, el papel que va a cumplir la empresa en el sistema social en que actúa, y debe ser compartida por todo el personal y grupos de interés de la organización.

Respecto a los elementos a considerar en su determinación, a partir de la información recabada y siguiendo una orientación al mercado, la empresa debe proceder a delimitar su **mercado de referencia** sobre la base de las **funciones servidas** por los productos que ofrece para diversos grupos de clientes.

El campo de actividad de la corporación se definiría por el número de **Unidades Estratégicas de Negocio (UEN)** o **productos-mercado** que ésta tenga. Una **Unidad Estratégica de Negocio** o **producto-mercado** se define por la intersección de tres dimensiones: funciones, clientes y tecnologías.

Los negocios deben concebirse como un proceso de satisfacción de las necesidades y deseos de los clientes, no como un proceso de producción de bienes.

El **proceso de identificación de productos-mercado** se centra en la búsqueda de negocios autónomos que se puedan planificar y dirigir separadamente del resto de la empresa, orientados hacia mercados externos, reconociendo la necesidad de una integración vertical y horizontal para explotar el potencial de la organización. Esta forma de definir el mercado de referencia representa la base del desafío estratégico de la empresa (Lambin, 2003; 276, 282, recogido en Esteban Talaya et al., 2008; 33): **clientes** a satisfacer, **ventajas** buscadas por los compradores, **competidores** que es necesario controlar, y **capacidades** que la empresa debe adquirir.

La empresa debe analizar también los procesos evolutivos de los productos-mercados definidos, existiendo diferentes posibilidades: la extensión de **nuevos clientes** a través de procesos de difusión y adopción, la extensión de **nuevas funciones** a través de procesos de sistematización y de la creación de productos que sirven a una combinación de funciones, y la extensión de **nuevas tecnologías** a través de procesos de sustitución tecnológica.

#### **Determinación de la misión corporativa: "Ecosistema Urbano"**

La misión de "Ecosistema Urbano" es el desarrollo de espacios arquitectónicos públicos orientados al disfrute e integración con la comunidad, a través de proyectos que integren arquitectura, urbanismo, estrategias urbanas y comunicación estratégica con los ciudadanos. Para ello, son tres los ejes en el desarrollo de su misión: la sostenibilidad, participación social y la tecnología. Y ello, tanto en el mercado nacional como internacional.

El modelo de negocio de "Ecosistema Urbano" incluye, además de los proyectos arquitectónicos y de urbanismo, la consultoría en estrategias urbanas y la comunicación. En cuanto a los ingresos, hoy los proyectos de arquitectura y urbanismo generan el 40-45%; y el 60% restante se genera en el ámbito de la comunicación y las estrategias urbanas. Este modelo de negocio integra la arquitectura, urbanismo, con las estrategias urbanas, desde la comunicación estratégica con los ciudadanos. Y ello con una concepción intrínseca del tiempo con la sostenibilidad, en la que se dotan a los proyectos arquitectónicos de flexibilidad para poder ser transformados por los usuarios que lo disfruten, y como sistemas abiertos, susceptibles de ser cambiados en el tiempo.

En sus proyectos arquitectónicos los propios usuarios son contemplados como los verdaderos protagonistas y responsables del uso y la dirección que sus obras adquieren después.

## **2. Evaluación del macro y micro-ambiente externo actual y futuro**

Para iniciar el proceso de planificación estratégica y reducir el grado de incertidumbre en las decisiones adoptadas, los directivos deben tener información continua y actualizada del entorno externo de la organización. El objetivo es la realización de un detallado examen de las fuerzas no controlables por la empresa (factores económicos, sociales,

políticos, culturales o tecnológicos), y otros factores sobre los que puede ejercer cierto grado de control, debido a su proximidad en las relaciones de intercambio y su interacción mutua y prácticamente inmediata (público objetivo y grupos de interés, suministradores o proveedores, intermediarios y competencia), que son susceptibles de ejercer influencia en todas sus acciones, decisiones y resultados.

Toda la información obtenida debe ser convenientemente canalizada a cada una de las áreas funcionales de la organización.

### 3. Análisis de la situación y definición de objetivos

El **análisis de la situación** es la visión introspectiva de la estructura de la organización, de las UEN, de la cadena de valor y de sus interrelaciones con el sistema de valor en el que está inmersa, del estilo de la dirección, de las técnicas de gestión, y del análisis de los resultados de las actividades que en ésta se desarrollan. Se debe examinar, detalladamente y en profundidad, cada uno de los componentes que configuran la existencia de las empresas, con el objeto de identificar los puntos fuertes y débiles que existen en su estructura, instrumentos, funcionamiento y organización.

El análisis de la situación se realiza a partir del estudio combinado de las variables externas o exógenas a la empresa y las circunstancias internas a la propia entidad o variables endógenas; el resultado debe permitirnos dar respuesta a los interrogantes: ¿dónde estamos ahora?, ¿hacia dónde vamos si no cambia estructuralmente nada?, ¿dónde están nuestros competidores?, ¿cuál es su estrategia?, ¿hacia dónde evolucionan las necesidades y deseos de los clientes, reales y potenciales?

A partir del análisis se definen y establecen un conjunto de objetivos cuantificables, jerárquicos, realizables y apropiados, en función de las perspectivas de negocio, los recursos con los que cuenta (identificación de los puntos fuertes y débiles de la empresa, fuente de ventajas competitivas), y el mercado en el que se opera.

Una de las técnicas más utilizadas para resumir y organizar toda la información generada es el llamado **Análisis DAFO**, referido a las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades que se presentan a la empresa. La combinación de **oportunidades y amenazas** del entorno externo con las **fuerzas y debilidades propias**, permite valorar de acuerdo con los objetivos, las posibilidades e instrumentos más adecuados para acceder al mercado.

En consecuencia, resulta más acertado entender la realidad empresarial desde una doble perspectiva, la derivada de la empresa como agente económico y la implicada por el ámbito en que se encuentra inmersa; puesto que acciones y objetivos son parte de las transformaciones que tienen lugar en el entorno. Su estructura interna, elementos, relaciones, y las interacciones que guarda con el medio exterior, son otras de dichas transformaciones, y en la medida que la empresa sea capaz de reconocerlas y preverlas, disminuirá el riesgo en su actuación en el mercado. El valor del análisis depende de la interpretación de la información disponible.

**Cuadro 5. Análisis DAFO de la PYME en España**

OPORTUNIDADES	AMENAZAS	FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fácil acceso a fuentes de financiación.</li> <li>• Subvenciones estatales.</li> <li>• Ventajas fiscales.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sector público sobredimensionado.</li> <li>• Díficil acceso a la información.</li> <li>• Entorno turbulento.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Flexibilidad.</li> <li>• Comunicación eficaz.</li> <li>• Empleados más versátiles.</li> <li>• Empleados con mayor identificación con la empresa y el producto.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tamaño.</li> <li>• Ausencia de economías de escala.</li> <li>• Menor dotación de recursos.</li> <li>• Poca capacidad tecnológica.</li> <li>• Poco acceso a las tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC).</li> <li>• Problemas para la internacionalización.</li> <li>• Mayor competencia entre PYMES.</li> <li>• Mayor competencia con empresas de mayores dimensiones.</li> </ul>

*Fuente: Elaboración propia a partir de Obesso y Saiz Saiz (1999; 95).*

La planificación estratégica debe ser el resultado de un **proceso interactivo profundo entre el entorno y la empresa**. La ambigüedad e incertidumbre inherentes a la definición de objetivos representan el principal obstáculo de una planificación de este carácter.

**Ejemplo de DAFO realizado por la "Fundación del Transporte Sanitario"**

Esta Fundación tiene como fin principal la realización de todas aquellas actividades relacionadas con la promoción, la educación, el desarrollo, la investigación, la capacitación técnica y científica, la formación especializada, la cooperación para el desarrollo y el apoyo al transporte sanitario de urgencia, emergencia y asistencia extra hospitalaria, nacional o internacional.

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Flota de vehículos joven y con tecnologías más eficaces</li> <li>• Adaptación a nuevas tendencias</li> <li>• Competitividad en precios</li> <li>• Cobertura regional</li> <li>• Imagen de profesionalización</li> <li>• Rapidez en la oferta de sus servicios</li> <li>• Importantes referencias históricas</li> <li>• Altos niveles de satisfacción de sus usuarios</li> <li>• Estándares de calidad</li> <li>• Gran integración horizontal de las empresas del sector</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Disponibilidad recursos financieros</li> <li>• Elevados costes unitarios</li> <li>• Alta rotación personal subcontratado</li> <li>• Elevada dependencia de los recursos humanos</li> <li>• Tamaño empresarial reducido</li> <li>• Concepto de marca poco potenciado</li> <li>• Posicionamiento débil</li> </ul>

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diversificación hacia otros transportes en el sector</li> <li>• Escasa competitividad en el sector</li> <li>• Surgimiento de nuevos clientes (hospitales privados)</li> <li>• Auge de la contratación para eventos privados</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta de armonización normativa</li> <li>• Políticas de concentración</li> <li>• Normativa estricta sector</li> <li>• Poca capacidad de inversión</li> <li>• Abaratamiento de los precios de mercado</li> <li>• Dependencia de vaivenes políticos</li> <li>• Riesgos del sistema concursal</li> <li>• Envejecimiento de la población</li> </ul>

A través de diferentes seminarios la Fundación elaboró su Matriz DAFO que determina que las empresas que operan en este sector lleven a cabo estrategias defensivas, es decir, impidan la entrada a nuevos competidores ofreciendo a los usuarios los servicios demandados. La construcción de la matriz DAFO y la estrategia de las empresas del sector determinan en gran medida sus estrategias de marketing.

Por lo general, los datos necesarios para alimentar estos procesos de toma de decisiones no suelen estar organizados para producir información relevante y adecuada a los objetivos de la dirección. Principalmente las PYMES carecen de informaciones que son particularmente valiosas para el planificador estratégico, como es la participación en el mercado o información sistemática sobre los competidores.

De Obesso y Saiz Saiz (1999) proponen una herramienta alternativa al análisis DAFO, que de forma más sintética y fácil de cumplimentar, puede resultar más asequible para las PYMES industriales que se enfrentan por primera vez a la planificación estratégica. En esta herramienta denominada Análisis PEVA, se trata de conocer cual es la Posición Estratégica y Valorar la Actuación de las Empresas (véase la Figura 3).

La situación estratégica de la empresa se puede identificar a través de la fortaleza financiera y las ventajas competitivas, mientras que su posición estratégica en el sector la identificamos a través del atractivo del sector y la estabilidad del entorno. Estas cuatro dimensiones permiten hacer un balance de la posición relativa de nuestra PYME, cruzando la situación estratégica de la misma con la del sector.

Para su análisis cada una de estas dimensiones o factores se descomponen en distintas variables:

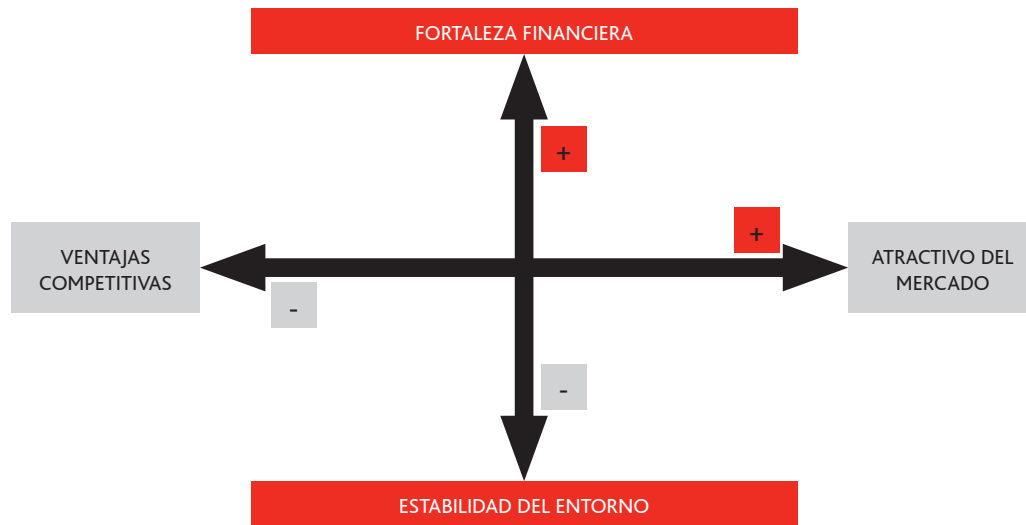
- La evaluación de la estabilidad del entorno se llevará a cabo mediante las variables que la determinan: cambios tecnológicos, nivel IPC, estabilidad de la demanda, gama de precios de los productos competidores, barreras de entrada al mercado, presión competitiva y sensibilidad de la demanda al precio.
- El atractivo del sector se determina a través del crecimiento potencial, potencial de rentabilidad y beneficios, estabilidad financiera, know-how tecnológico, utilización de recursos, intensidad de capital necesario, facilidad de entrar en el mercado y utilización de la capacidad productiva.
- Las ventajas competitivas de la empresa se evalúan a través de la cuota de mercado, cuota relativa, calidad



relativa de los productos, ciclo de vida de los productos, ciclo de reemplazamiento de los productos, fidelidad de los consumidores a la marca, know-how tecnológico e integración vertical.

- Por último, la fortaleza financiera queda recogida por el ROI (retorno de la inversión), el apalancamiento financiero, la liquidez, el capital requerido/capital disponible, el cash flow, la facilidad de salir del mercado y el riesgo que implica el negocio.

Figura 3. Análisis PEVA



Fuente: Obesso y Saiz Saiz (1999; 96).

#### 4. Análisis de cartera de los productos-mercados

Para abordar la planificación estratégica de los productos-mercados en el marco de la planificación corporativa a largo plazo, es aconsejable utilizar modelos de análisis de actividades, como los modelos de cartera, que ayudan a comprender la economía de los negocios, mejorar la calidad de la planificación, establecer vías de comunicación entre directores de negocio y directivos corporativos, precisar vacíos de información en temas importantes, eliminar negocios débiles, y fortalecer la inversión en aquellos más prometedores (Hax y Majluf, 1991; 194, recogido en Esteban Talaya et al., 2008; 40).

Las modelos de cartera permiten **representar gráficamente el posicionamiento de cada negocio** actual de la empresa en una matriz, a partir de valoraciones objetivas y subjetivas en función de una serie de parámetros, y evaluar el atractivo de un mercado y la competitividad de la empresa. Mediante estos modelos los directivos visualizan la contribución de cada producto-mercado a la cartera estratégica de la empresa y definen las distintas estrategias a seguir.

La gestión de la cartera de productos-mercados corresponde a la asignación de prioridades para la optimización de todos los recursos empresariales: financieros, productivos, de Marketing, y organizativos.

El resultado de este análisis estratégico permite la **fijación de objetivos** económico-financieros (beneficios, rentabilidad, crecimiento y productividad) compatibles con objetivos de Marketing (cuota de mercado, posicionamiento, volumen de ventas, actitud hacia la empresa o hacia los productos/servicios que comercializa y distribuye).

#### **"Esteban Rivas" presenta la gama de autocares "Gran Lujo"**

El "Grupo Esteban Rivas" ha presentado la gama de autocares "gran lujo", un lanzamiento con el pretende llegar "a los segmentos del mercado más exigentes, donde la exclusividad y la garantía son factores prioritarios". El aumento de la cartera de productos de la empresa responde a dar respuesta a la propia demanda de sus clientes "Son ellos los que, en repetidas ocasiones, nos han solicitado este tipo de servicio de gran lujo, por lo que hemos decidido iniciar una nueva línea de negocio, con el afán de cubrir todos los nichos de mercado", afirma Carolina Rivas, directora comercial del grupo.

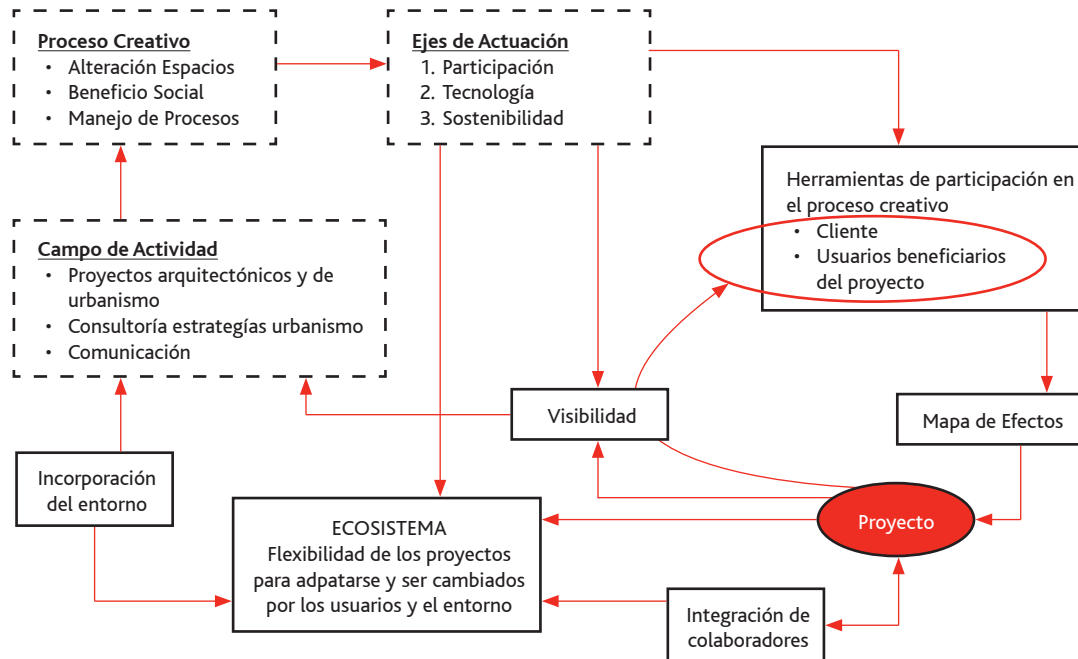
En principio la intención es diferenciar este tipo de servicio de las unidades dirigidas al servicio escolar y laboral, y para ello se han arriesgado a crear una imagen corporativa distinta, reforzando su exclusividad, pero manteniendo la rotulación del resto de la flota, mantienen la golondrina pero sustituyen el color blanco por el azul.

La nueva gama está destinada a congresos, viajes VIP, despedidas de soltero y traslados de clubes deportivos, dirigentes políticos y cualquier otro servicio especial, como el transporte de miembros del Congreso.

### **5. Desarrollo de estrategias corporativas, de productos-mercado y de clientes**

Una vez realizado el análisis detallado de la situación de la propia entidad empresarial, junto con los análisis previos del entorno y de la competencia, estamos en disposición de establecer una **estrategia corporativa** que permita desarrollar nuevas entradas en el mercado o intensificar la lucha por mantener o incrementar la participación en los que se opera. Así, las fuerzas de la empresa permiten identificar cuál es la **ventaja competitiva** que tenemos y las debilidades determinan nuestra vulnerabilidad. Esta estrategia corporativa, con sus correspondientes líneas de acción orientadas al mercado, debe permitir satisfacer las necesidades y deseos del consumidor mediante una ventaja competitiva sostenible a largo plazo.

Figura 4. Red de valor del Modelo de Negocio de “Ecosistema Urbano”



Cuadro 6. Ejemplo Modelo de Negocio de Ecosistema Urbano

Elecciones del modelo de negocio	Descripción de los elementos que constituyen el modelo de negocio
Metas del proyecto empresarial	La sostenibilidad, participación social y la integración de la tecnología.
Cliente objetivo	Administraciones Públicas y sociedad que se beneficia del uso de los proyectos arquitectónicos y urbanos.
Campos de actividad que intervienen en el modelo de negocio	Desarrollo de espacios arquitectónicos para el uso y disfrute de la sociedad, así como consultoría en estrategias urbanas y comunicación tanto nacional como internacional.
Capital relacional de la empresa	La sociedad destinataria de sus proyectos.
Configuración de la cadena de valor o de la red de valor	En estrecha vinculación con los clientes, usuarios finales y colaboradores, lo que implica una alta participación e integración en las diferentes actividades que integran la cadena de valor.

Elecciones del modelo de negocio	Descripción de los elementos que constituyen el modelo de negocio
Competencias esenciales controladas por la empresa	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Alta implicación en los proyectos, compromiso con los clientes</li> <li>• Proactividad y atención a nuevas oportunidades, adelantándose a las necesidades de clientes potenciales</li> <li>• Integración de la tecnología</li> <li>• Compartir conocimiento con los demás</li> <li>• Espíritu de cambio y apertura a experimentar continuamente</li> <li>• Promoción del cambio y no tener miedo al fracaso</li> <li>• Seguir la intuición y no perderla</li> <li>• Investigación aplicada continua</li> </ul>
Sostenibilidad del modelo de negocio	Concepción intrínseca del tiempo con la sostenibilidad, en la que se dotan a los proyectos arquitectónicos de flexibilidad para poder ser transformados por los usuarios, y como sistemas abiertos, susceptibles de ser cambiados en el tiempo.

### 5. Organización de la implantación

El paso posterior a la selección de cada estrategia en las distintas UEN es el **diseño de la estrategia de Marketing-mix**, definiendo el producto-servicio, el precio adecuado en función del valor percibido por el cliente, seleccionando los canales de distribución, y comunicando la existencia y cualidades del producto-servicio.

Los cuatro instrumentos señalados tienen que estar integrados y coordinados para alcanzar los objetivos estratégicos de la empresa. Esta combinación se formaliza en el **Plan de Marketing**.

La implantación del Plan de Marketing cuenta con **dos actividades complementarias**: la **ejecución** del programa de Marketing, y el **diseño** de la organización. Asimismo resulta fundamental elaborar **planes de contingencia** que se utilizan en caso de producirse alguna desviación en las situaciones previstas.

### 6. Control estratégico de la ejecución

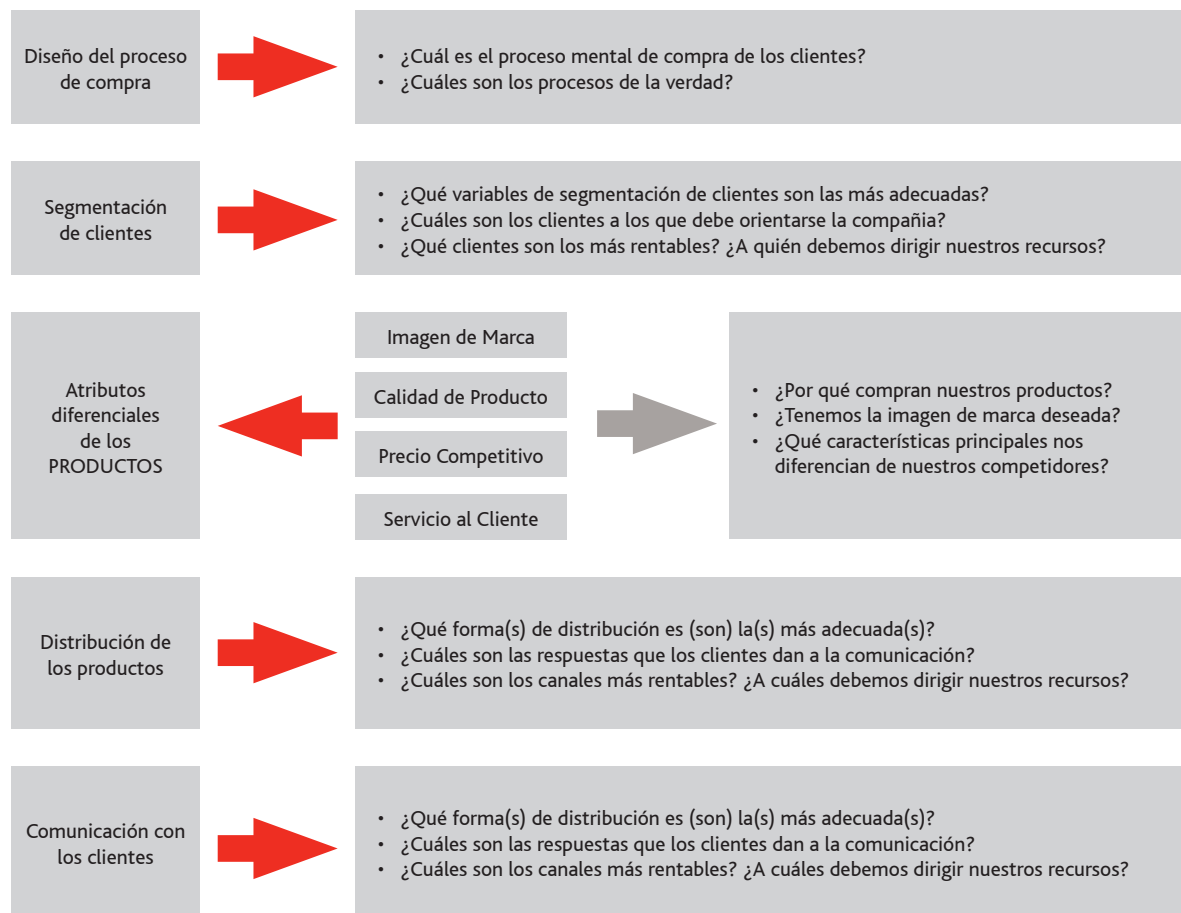
El **control** estratégico supone conocer y hacer un seguimiento de la evolución del macro-ambiente, de las fuerzas competitivas, y de la eficacia de la organización en la puesta en práctica y logro de los objetivos fijados en las estrategias. El departamento de Marketing necesita tener conocimiento de la actuación presente sobre los objetivos fijados y saber también cómo evoluciona la empresa con relación a los programas de acción individuales propuestos en el plan de Marketing, como información de retroalimentación para la realización de la auditoría.

## 2.2. Marketing Operativo

El Marketing Operativo limita su horizonte de actuación a corto-medio plazo, y sus funciones están enfocadas al diseño y ejecución del **Plan de Marketing de la PYME**, centrado en el desarrollo de la estrategia previamente planteada.

Los instrumentos del marketing operativo se funden en el **Marketing-mix**, que es la combinación de las diferentes funciones, recursos e instrumentos, limitados por la asignación presupuestaria de la empresa, de los que se dispone para alcanzar los objetivos comerciales prefijados. El modelo de Marketing-mix más desarrollado es el modelo de las 'cuatro pes' de McCarthy: **producto, precio, distribución y comunicación**.

En la Figura 5 se encuadra el Marketing operativo en el proceso de planificación estratégica.



Fuente: Esteban Talaya et al. (2008; 47).

Por ejemplo, ante la pregunta de quienes son los clientes de la empresa y cuáles son más rentables pero sin olvidar que es necesario ser diferentes a los competidores, y según el diario El Economista, la red de restaurantes "Peixerot" decidió adelantarse en el duro sector de los congelados y la comida precocinada. Con este objetivo, "Peixerot", una cadena familiar de restaurantes, contrató a la agencia "Dommo" y ha centrado su estrategia de diferenciación en unos platos que son de alta calidad y una gran variedad de productos, unas 30 referencias (arroz, pastas, sopas, carnes, pescados y salsas). Asimismo, ha optado por responder a la pregunta de cuáles son los canales de distribución más rentables, y por el momento, además de venta directa en la Web, cuenta con cerca de 40 puntos de venta en Cataluña principalmente. Para hacer frente a esta aventura empresarial "Peixerot" ha tenido que enfrentarse a dos problemas: por un lado el desconocimiento de la marca a nivel nacional, a pesar de contar con casi cien años de historia; y por otro, la necesidad de redefinir su modelo de negocio. Por todo ello, "Dommo" ha utilizado un concepto clave con el fin de incrementar la percepción de calidad de los productos de "Peixerot": revivir la tradición y disfrutar de la comida de toda la vida, bajo el claim "Peixerot revive la tradición". Ofrecer congelados de alta calidad que se pueden disfrutar en casa a través de una nueva unidad de negocio: "Peixerot en Casa".

3

### 3. EL PLAN DE MARKETING EN LA PYME

El Plan de Marketing supone desarrollar el concepto de Marketing, y resulta esencial para la eficacia y rentabilidad de los productos y servicios de cualquier empresa.

Como se ha señalado en el primer capítulo, la necesidad de las PYMES de hacer frente a un entorno tan dinámico y competitivo, nos aconseja desarrollar un planteamiento estratégico orientado al mercado. Ello implica, además de establecer objetivos a medio y largo plazo, desarrollar planes de acción a corto-medio plazo que permitan alcanzar los objetivos corporativos.

El **Plan de Marketing** además representa la principal función del **Marketing operacional**. Se apoya en estudios previos, para fijar de manera coherente, los objetivos, la estrategia, los medios tácticos a emplear y los resultados esperados para un producto o servicio, una línea, un mercado o la empresa en su totalidad (véase la Figura 6).

Esta herramienta de gestión tiene que estar recogida en un **documento escrito** donde se identifican las siguientes **áreas de interés** (Esteban Talaya et al., 2008):

- Amenazas y oportunidades del entorno.
- Especificaciones sobre la identificación del público objetivo seleccionado.
- Productos y servicios que responden mejor a sus necesidades.
- Objetivos de Marketing prefijados (unidades de productos y servicios a vender, ingresos esperados por ventas y rentabilidad a alcanzar).
- Estrategia adoptada.
- Recursos y medios (humanos y tecnológicos) para poner en práctica la estrategia.
- Campos de responsabilidad.
- Presupuesto y tiempo destinados a los distintos elementos del Marketing-mix (producto, precio, comunicación y distribución) que conforman el programa.

Estas áreas, junto con los mecanismos de **control y evaluación** de las acciones, y una indicación de la cuenta de explotación donde se concreten los **resultados esperados**, conforma un programa capaz de combatir las amenazas del entorno y aprovechar las oportunidades que se presentan.

Su **utilidad para la PYME** supone un conjunto de ventajas importantes para la organización, que se resumen en los siguientes **beneficios**:

- Proporciona a la empresa y al departamento de Marketing o departamentos responsables la base para una mayor precisión en la definición de sus objetivos y políticas.
- Obliga a reflexionar y profundizar de una manera sistemática sobre el presente y futuro de la empresa y el mercado.

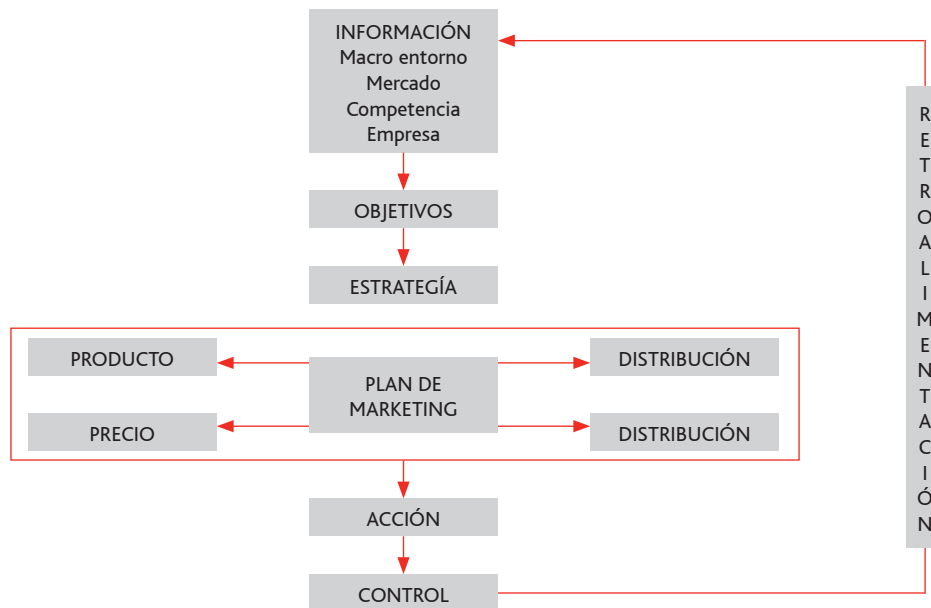


- Permite una mejor asignación de los recursos materiales y una mejor coordinación de los recursos humanos del departamento de Marketing o departamento responsable, y por tanto, de la empresa.
- Provoca un mayor sentido de participación, una mejor aceptación de las responsabilidades, y un mayor y más claro compromiso entre las personas involucradas.
- Permite la evaluación y control de las actividades de Marketing.
- En definitiva ayuda a la consecución de los objetivos empresariales.

En cuanto a los **inconvenientes** que implica, destacan especialmente en la PYME, por su menor dimensión e instrumentos para acceder al mercado, los siguientes:

- La planificación de Marketing exige tiempo, esfuerzos e inversión, de los que en mayor medida carece la PYME.
- Derivada de la anterior limitación se corre el riesgo de hacer una planificación rígida.
- La dificultad de revisar los planes con la periodicidad necesaria para adaptarse a los cambios que suceden, hace que se pierda flexibilidad ante alteraciones que exijan retoques sustanciales.

**Figura 6. El Plan de Marketing**



Fuente: Esteban Talaya et al. (2008; 220).

En la empresa se distinguen **dos tipos de planes de Marketing** en función del horizonte temporal: el plan de Marketing estratégico y el plan anual.

- **El Plan de Marketing estratégico o a largo plazo** (3 a 4 años) responde a objetivos y estrategias generales. En las PYMES este Plan puede ser una buena alternativa ante la dificultad que supone desarrollar un Plan estratégico corporativo.

En él debemos organizar todos los esfuerzos para alcanzar los objetivos mediante la definición de las acciones a desarrollar. Si una empresa desea alcanzar un posicionamiento determinado, es preciso que sus programas de acción se enmarquen dentro de un plan de Marketing a largo plazo, de tal manera que exista coherencia en todas y cada una de las acciones puntuales desarrolladas (publicidad, promociones de venta, políticas de precios).

- **El Plan de Marketing anual** está basado en las tendencias a corto plazo y refleja la evaluación de ingresos y costes, es decir, expresa en cifras la cuenta de explotación. A partir de los objetivos estratégicos definidos en el plan anterior, la empresa diseña un plan operativo capaz de alcanzar una cifra de ventas o ganar un porcentaje determinado de cuota de mercado.

Debe haber una coherencia entre ambos planes, en la medida que sólo se formulan los objetivos a corto plazo sobre la base de las metas establecidas a largo plazo. La **metodología** aplicada para el desarrollo de ambos planes es **común e independiente del tamaño de la empresa**, modificándose tan sólo la importancia atribuida a los diferentes aspectos del plan.

Respecto a los **requisitos para su elaboración**, el Plan debe ser realista, completo, detallado, fácil de seguir, periódico, asumido por la alta dirección y por el personal de Marketing que debe ejecutarlo, diseñado a medida y modificable si es preciso.

### 3.1. Etapas del Plan de Marketing

Al igual que sucedía con la Planificación estratégica, el proceso de planificación de Marketing en la PYME es el mismo que el utilizado en las grandes organizaciones. Sin embargo en la práctica empresarial, cada una de las etapas del Plan de Marketing se simplifica en gran medida, mientras que el proceso de revisión anual se complica enormemente.

En la elaboración del Plan de Marketing debemos seguir un **proceso sistemático** que consta de una serie de etapas secuenciales. Cada una de estas etapas puede identificarse con una pregunta concreta a la que debe responder cada una de las fases del Plan (véase el Cuadro 7).

**Cuadro 7. Etapas del Plan de Marketing**

<b>1. DIAGNÓSTICO</b>	¿Dónde estamos actualmente? ¿Por qué? ¿Cuáles son las tendencias actuales y necesidades del mercado?
<b>2. PRONÓSTICO</b>	¿De continuar así, dónde estaremos en el futuro? ¿Qué hipótesis pueden ser formuladas para el futuro de la empresa?
<b>3. OBJETIVOS</b>	¿Dónde queremos estar realmente en el futuro? ¿Qué rentabilidad, beneficios o volumen de ventas se espera conseguir?
<b>4. ESTRATEGIA</b>	¿Cuál es el mejor camino para conseguir los objetivos? ¿Cuáles son los factores críticos para alcanzar el éxito?
<b>5. OPERATIVA</b>	¿Qué acciones específicas se deben adoptar? ¿Por quién? ¿Cuándo?
<b>6. CONTROL</b>	¿Qué medidas deben adoptarse para detectar si el plan se desarrolla según lo previsto?

*Fuente: Esteban Talaya et al. (2008; 223).*

### 1. Diagnóstico:

El Plan de Marketing se inicia con el **análisis y diagnóstico de la situación actual** de la empresa en el mercado y las causas determinantes de esta situación respectivamente. En la fase de diagnóstico se distinguen dos etapas: recopilación de información y análisis (véase el Cuadro 8), y evaluación de la información obtenida.

**Cuadro 8. Información necesaria para elaborar un Plan de Marketing**

<b>ANÁLISIS DE RESULTADOS Y ACCIONES DEL PERÍODO ANTERIOR AL ÚLTIMO PLAN</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Análisis histórico de ventas.                             <ul style="list-style-type: none"> <li>Ventas por líneas de productos.</li> <li>Ventas por segmentos de mercado.</li> <li>Ventas por canales de distribución.</li> <li>Ventas por zonas geográficas.</li> </ul> </li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Análisis de clientes.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Análisis de acciones comerciales.                             <ul style="list-style-type: none"> <li>Acciones de ventas por clientes.</li> <li>Acciones de promoción/comunicación.</li> </ul> </li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Análisis de la estructura comercial.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Análisis de la competencia.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Análisis del entorno.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Análisis de otros componentes del Marketing-mix.</li> </ul>

*Fuente: Esteban Talaya et al. (2008; 223).*

El resultado del diagnóstico puede quedar reflejado en un **análisis DAFO** de la situación actual, en este caso relevante en términos de Marketing, de las debilidades y fortalezas de la empresa, y por lo tanto controlables, así como de las oportunidades y amenazas potenciales (véase el Cuadro 9).

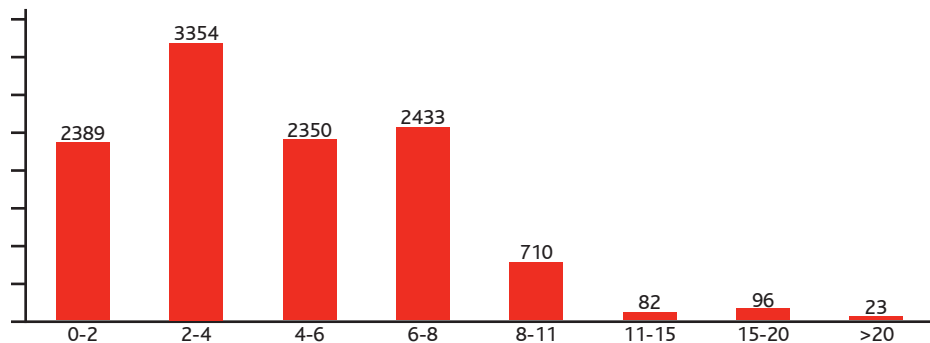
**Cuadro 9. Análisis DAFO**

<b>Internos</b>	<b>Fortalezas</b> Capacidades internas que pueden ayudar a la empresa a alcanzar sus objetivos.	<b>Debilidades</b> Limitaciones internas que pueden interferir con la capacidad de la empresa para lograr sus objetivos.
<b>Externos</b>	<b>Oportunidades</b> Factores externos que puede provocar que la empresa los utilice a su favor.	<b>Amenazas</b> Factores externos actuales y emergentes que pueden dificultar la consecución de un buen rendimiento por parte de la empresa.
	<b>Positivos</b>	<b>Negativos</b>

*Fuente: Kotler y Armstrong (2008; 53), recogido en Esteban Talaya et al. (2008; 223).*

Por ejemplo, la “Fundación Nacional del Transporte” a través de la consulta de recursos en Internet, revistas especializadas, reuniones con empresas del sector y expertos de marketing ha realizado un análisis del entorno y han podido elaborar sencillas estadísticas que resumen la situación del sector (véanse las Figuras 7 y 8).

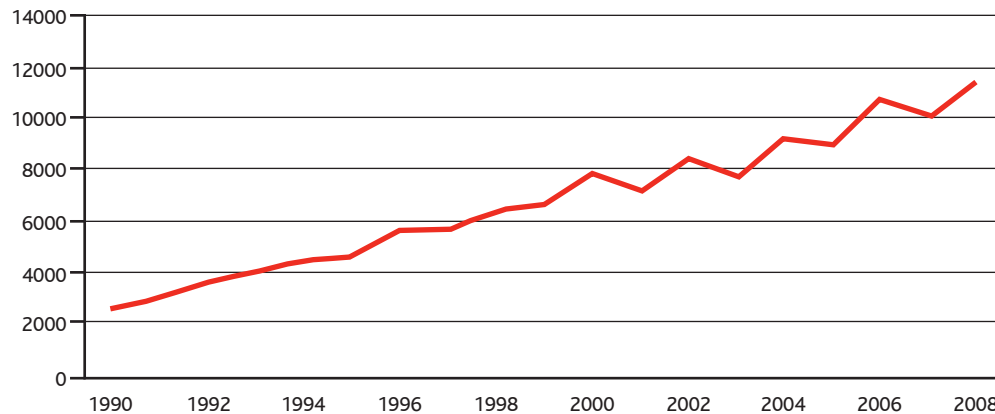
**Figura 7. Antigüedad de las ambulancias españolas. 2009**



*Fuente: Elaboración propia a partir de fomento.es (2009).*

En definitiva se trata de utilizar los puntos fuertes para aprovechar las oportunidades y minimizar las amenazas de manera que éstas se transformen en ventajas competitivas sostenibles en el tiempo. Esta etapa es determinante en la posterior fijación de los objetivos y selección de la estrategia comercial.

**Figura 8. Evolución del número de ambulancias. Período 1990 -2008**



*Fuente: Elaboración propia a partir de fomento.es (2009).*

## 2. Pronóstico

En esta fase se plantea el siguiente interrogante: ¿de seguir esta tendencia, en qué situación se encontrará el mercado? ¿y nuestra empresa y nuestros productos como parte integrante del mismo?. El punto de partida de todo pronóstico es **predecir el futuro** aunque sea parcialmente, ya que su origen está en el pasado y en el presente.

## 3. Objetivos

Una vez examinados los hechos, establecidas las hipótesis sobre el desarrollo futuro del mercado y de la empresa, y en función de las oportunidades y amenazas, estamos en condiciones de fijar los **objetivos de Marketing** a alcanzar en el período que comprenda el plan.

Estos objetivos deben cumplir los siguientes **requisitos**:

- Deben **contribuir a la consecución de los objetivos generales** de la empresa.
- Estar **coordinados con los objetivos del resto de áreas funcionales** de la empresa.
- Basarse en un **conocimiento profundo** del mercado y de la situación de la empresa en el mismo.
- Ser **concretos** y expresados de forma cuantitativa, como incremento en el volumen de ventas, cuota de mercado o rentabilidad. Los objetivos cualitativos, a pesar de tratarse de metas menos tangibles, también deben concretarse, como puede ser en el incremento de la notoriedad o la mejora de la imagen.

- Estar **referidos a un espacio temporal y lugar** determinados.
- Ser **realistas** y alcanzables, aunque su consecución sea difícil. Los objetivos de ventas que se marcan a cada vendedor suelen ser demasiado ambiciosos. Sin embargo, si la dirección plantea un conjunto de incentivos (comisiones, primas, distinciones) puede representar un estímulo importante para su consecución.
- Ser **aceptados** por las personas sobre las que va a recaer la dirección ejecutiva del plan.
- Estar fijados **por escrito**, así se evitan interpretaciones diversas de los objetivos.
- Ser desarrollados en **planes concretos de acción**, en donde se contemplan todas las actividades a llevar a cabo para conseguirlos.
- Contener **elementos de control** para poder evaluar el progreso y corregir las desviaciones que se produzcan con respecto al plan original.

Las **estrategias de Marketing** a diseñar pueden perseguir tres objetivos generales: beneficio y rentabilidad, volumen de ventas y cuota de mercado.

Las PYMES deben renunciar a anteponer cotas altas de crecimiento, propias de las grandes empresas, a la necesaria consolidación y obtención de rentabilidad a corto plazo.

### Objetivos y estrategias de Marketing : "Hyland Language"

"Hyland Language Centre" está posicionado como uno de los mejores centros de idiomas de Madrid, impartiendo cursos de inglés y francés de gran calidad.

<p><b>Estrategias para reforzar su intervención en los colegios</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Metodología nueva y vanguardista.</li> <li>• Seguimiento de los alumnos durante el curso a través de mailings personalizados, con informes y noticias.</li> <li>• Invitación a participar en concursos (Navidad, tómbolas escolares, etc.), con premios para los ganadores.</li> <li>• Invitación a presentaciones para padres y alumnos.</li> <li>• Contacto periódico y cercano con directores, profesores y "apas".</li> <li>• Presencia en revistas mensuales y anuales internas de los colegios.</li> <li>• Descuentos a antiguos alumnos para los próximos cursos.</li> </ul>
<p><b>Estrategias para ampliar su oferta de Cursos en cantidad y variedad en la Escuela propiedad de la empresa y en el extranjero</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Publicidad dentro de la escuela dirigida a los alumnos ya matriculados:             <ul style="list-style-type: none"> <li>* Hojas informativas</li> <li>* Anuncios en tabloneros</li> <li>* Flyers</li> <li>* Mailings anuales</li> <li>* Tarjetas de navidad</li> <li>* Descuentos a antiguos alumnos para los próximos cursos</li> </ul> </li> <li>• Publicidad exterior:             <ul style="list-style-type: none"> <li>* Buzoneo y reparto de flyers</li> <li>* Anuncios periódicos en prensa</li> <li>* Campañas en Google y en diferentes portales de formación</li> <li>* Presencia en vallas publicitarias de metro y cabinas telefónicas</li> <li>* Presencia en ferias de la enseñanza como Aula</li> </ul> </li> </ul>

#### 4. Estrategia

Después de determinar los objetivos es preciso definir cómo se van a alcanzar y cuál es la estrategia de marketing que se va a desarrollar y aplicar. Por lo general no existe una única estrategia posible, sino varias alternativas; por lo que es necesario considerar las diferentes opciones estratégicas, determinando para cada una, las ventajas e inconvenientes y valorar los posibles riesgos, así como el grado de probabilidad de conseguir los objetivos marcados, para posteriormente, optar por una de ellas.

Estas estrategias se basan, una vez definido el mercado relevante, en la investigación y segmentación de mercados, el análisis del posicionamiento competitivo percibido por los consumidores, y en la implantación de acciones estratégicas de Marketing, como mejora e introducción de nuevos productos al mercado, optimización de los canales de distribución, determinación de la política de comunicación y fijación de precios (véase la Figura 9). Todas estas actividades permiten a la empresa, y por consiguiente a sus productos-mercado, mantener o aumentar sus ventajas competitivas.

Figura 9. Estrategias de Marketing de Producto-Mercado

Definición del mercado relevante	-∅	Segmentación del mercado	-∅	Posicionamiento percibido por el Consumidor	-∅	Estrategia de producto-mercado
----------------------------------	----	--------------------------	----	---	----	--------------------------------

Fuente: Esteban Talaya et al. (2008; 227).

##### a) Estrategias competitivas

Se pueden identificar cuatro grandes estrategias competitivas de Marketing en función de la posición y el papel de la empresa en sus mercados: (1) estrategia de líder del mercado, (2) estrategia del retador, (3) estrategia del seguidor, y (4) estrategia del especialista en nichos.

Cada una de estas estrategias supone situaciones de partida divergentes. El líder puede plantearse cuatro alternativas: desarrollar la demanda global (tanto en la tasa de consumidores como en la tasa de consumo), o aumentar, mantener, o reducir su cuota de mercado (para evitar ser acusado de monopolio). El **retador** sólo dos: atacar o cohabitar, esto es, procurar ser líder, o alinearse con las decisiones tomadas por aquél. El **seguidor** suele presentar una estrategia basada en la no agresión al líder, mientras que el **especialista** persigue liderar un nicho del mercado bien definido.

##### b) Estrategia de segmentación de mercados

La segmentación considera al mercado desde el punto de vista de la demanda, no como una unidad, sino como un conjunto heterogéneo de compradores (personas y organizaciones) con diversos rasgos

característicos, que poseen distintas necesidades, persiguen diferentes ventajas, y en consecuencia, tienen conductas de compra diferenciadas. Estas diferencias con respecto a variables de naturaleza cuantitativa y cualitativa, son la base para encontrar en el mercado total, grupos de compradores homogéneos con comportamientos diferenciables y diferenciados. A partir de la definición de estos grupos o segmentos, la organización selecciona uno o más como mercado-meta, a fin de conseguir ventajas competitivas sostenibles mediante una acción coherente e integrada con las características, necesidades, percepciones y preferencias de los sujetos.

La estrategia de segmentación permite a la empresa, entre otras ventajas, detectar oportunidades de negocio, mediante la determinación de las necesidades específicas de cada segmento y su comparación con las ofertas de la competencia; establecer un orden de prioridad para actuar en los segmentos y señalar las acciones comerciales más adecuadas para alcanzar los objetivos propuestos; diferenciar la actuación comercial de la empresa por segmentos y mejorar la relación de la empresa con sus clientes, al disponer de la posibilidad de adaptar la oferta de productos y servicios a la medida de sus verdaderas necesidades.

#### **Estrategias de segmentación: "Instituto dental"**

El sector dental ha sufrido grandes cambios en los últimos años, principalmente debido a la aparición de Odontología como carrera universitaria independiente. Este incremento de la competencia junto con el incremento de las exigencias de los consumidores, ha llevado a las clínicas tradicionales, que vendían un servicio estandarizado dirigido a todo tipo de consumidores sin apenas labor comercial (ubicadas generalmente en una primera planta o entreplanta) a ofertar unos servicios más diferenciados dirigidos a segmentos de consumidores.

Para establecer estos grupos de consumidores es necesario determinar las variables de segmentación en el sector dental español:

**Demográficas.** La clínica se localiza en una población de 40.000 habitantes, con una edad media de 50 años y un volumen importante de niños. Esto lleva a segmentar por edades ya que las necesidades de los niños son distintas a las de los adultos. En base a este criterio se han llevado a cabo campañas comerciales diferenciadas:

- **Niños:** campañas de salud en los centros de enseñanza, concienciando a padres y niños de la importancia de la salud buco dental.
- **Adultos:** Campañas de descuentos a mayores y colaboración con asociaciones de vecinos, residencias de ancianos, etc.



**Sociales.** La renta per cápita de San Fernando se encuentra en la media de los municipios de la Comunidad de Madrid. Es fundamental segmentar teniendo en cuenta la incidencia que ha tenido el paro en San Fernando, ya que este negocio en los últimos años se ha basado en las posibilidades de financiación, por tanto se segmenta en función de su capacidad de endeudamiento. A aquellos con trabajo estable y con capacidad adquisitiva se les ofrece un tratamiento integral, y a aquellos que no puedan afrontar estos pagos, se les ofrece una solución a medida en función de su capacidad de pago, así como facilidades a la hora de realizar estos pagos. Este ha sido una de las ventajas competitivas de la clínica, se ha adaptado a los cambios del entorno.

**Personalidad.** San Fernando es una población tradicional, en la que los consumidores buscan un trato cercano, por lo que se fomenta este trato familiar y se da mucha importancia a que el personal conozca a los pacientes y los trate por su nombre.

**Patologías.** Se divide en función de la necesidad de tratamiento y viene definida por las anteriores, ya que en función de la edad, del poder adquisitivo, etc. las necesidades de tratamiento son distintas. Fidelidad a mi propia marca. Existen pacientes fieles a la marca y otros que se mueven únicamente por precio. Es muy interesante llevar a cabo esta segmentación y centrar los esfuerzos en los clientes más fieles (a largo plazo son los que reportarán una mayor rentabilidad a la empresa).

**Consumo de otras marcas.** Se debe profundizar en los motivos de cambio, unos pacientes lo harán porque han tenido una experiencia negativa o, simplemente, por un cambio de residencia. Si el cliente ha acudido a la empresa por haber pasado una mala experiencia es necesario conocer la causa de ésta y lo que el paciente espera del servicio de Instituto Dental.

**Costumbres y hábitos de los pacientes.** Es importante diferenciar entre aquellos pacientes que cuidan su salud bucodental, que acuden de forma preventiva o aquellos que sólo acuden cuando tienen un problema.

### c) Estrategia de posicionamiento competitivo

La estrategia de posicionamiento puede definirse como la imagen que la organización, sus productos o sus marcas, pretenden proyectar atendiendo a ciertos atributos, con relación a otras organizaciones, productos o marcas competidoras, o de la misma empresa. En un mercado competitivo, una posición refleja cómo los clientes perciben los atributos específicos del producto o de la organización con relación a los competidores. La importancia de las decisiones de posicionamiento en la estrategia de Marketing explica la atención prestada al desarrollo de modelos analíticos y operacionales de posicionamiento. Mediante los mapas perceptuales (construidos mediante técnicas los análisis multidimensionales, cluster, factorial y conjunto), la posición de una entidad empresarial se determina por un punto o círculo representado en un sistema de coordenadas, cuyos ejes miden el grado en que dicha empresa cumple las características seleccionadas.

### Estrategia de posicionamiento

#### “EOSA”: la formación del personal y los proyectos realizados

Lo que hace diferente la consultoría ofrecida por “EOSA” es que cada consultor que comienza a desarrollar un proyecto para un cliente se siente parte de éste, lo que la consultora denomina como “EOSA inside”, formar parte del equipo del propio cliente, entendiendo que el futuro de su organización es su propio futuro. Es esta aproximación la que le permite a “EOSA” satisfacer las necesidades reales del cliente y detectar nuevas necesidades en cualquier ámbito de la organización, ante las cuales poder ofrecer nuevas soluciones innovadoras. Esto sólo es posible con un equipo humano formado y en constante aprendizaje. Aspecto que se desarrolla a través del plan formativo anual que elabora “EOSA” para cada consultor, que combina formación interna y externa en escuelas de negocio, universidades u otras instituciones de ámbito nacional e internacional, tanto sobre aspectos generales como específicos para un área.

“EOSA” se caracteriza por la igualdad de oportunidades, aspecto que se constata con la elaboración de su primer “Plan de Igualdad de Oportunidades en 2009”. Su compromiso con la calidad y el medio ambiente, también se refleja en las certificaciones ISO 9001 y la ISO 14001 con las que cuenta la consultora.

En términos globales, la estrategia de posicionamiento de “EOSA” se ha caracterizado por la segmentación de mercados (concentrando su actividad principalmente en Galicia), por la proximidad en el desarrollo del proyecto y por la apuesta de equipos multidisciplinares y polivalentes altamente formados que sean capaces de ofrecer productos y servicios innovadores.

Atributos del posicionamiento de las consultoras	EOSA
PRECIO	Ofrece mejoras importantes al precio de licitación del cliente
PROXIMIDAD	Crea equipos que se integran en el cliente
CALIDAD DE SERVICIO	Alta
AMPLITUD DE PRODUCTOS	Generalista
AMBITO GEOGRÁFICO	Consolidada en Galicia y vocación estatal e internacional
ANTIGÜEDAD	Casi 20 años en continua evolución e innovación
PÚBLICO	Sector público y privado

Esta estrategia se viene ampliando a nivel geográfico desde los últimos años, promoviendo una mayor labor de penetración en nuevos mercados de ámbito nacional e internacional (Norte de Portugal, Centro Europa –Francia y Reino Unido– y países del Este), actividad que es coordinada

desde la oficina de Madrid, además de un proceso de innovación constante en los productos y servicios ofrecidos.

EOSA ha encontrado su fórmula comercial en los valores anteriormente descritos y en la atención constante al entorno y el mercado en continua evolución. Los resultados de su estrategia y actuaciones se pueden medir en el cumplimiento de sus objetivos de facturación, diversificación de clientes y mercados y amplitud de conocimiento. Cada año en su reunión de inicio de periodo, se marcan los objetivos generales de la empresa, objetivos que se completan con las metas en el ámbito del marketing (innovación en el producto, precios competitivos, acciones de publicidad y penetración en el mercado).

#### d) Estrategias de productos-mercado

El Marketing tiene la responsabilidad de lograr un crecimiento rentable de la empresa. El Marketing debe identificar, evaluar y elegir las oportunidades del mercado, y definir las estrategias para aprovecharlas (Kotler y Armstrong, 2008; 42). Para identificar las oportunidades de crecimiento se utiliza la **matriz de expansión del producto/mercado**. En función del producto ofrecido (actual, modificado o nuevo) y del mercado sobre el que se actúa, se distinguen diferentes tipos de estrategias de productos-mercado (véase el Cuadro 10).

**Cuadro 10. Estrategias de Productos-Mercado**

	PRODUCTOS ACTUALES	MEJORAS EN LOS PRODUCTOS EXISTENTES	NUEVOS PRODUCTOS RELACIONADOS CON LOS ACTUALES		NUEVOS PRODUCTOS SIN RELACION CON LOS ACTUALES
			CAMBIOS EN LA GAMA	EXTENSIÓN DE LA GAMA	
MERCADOS ACTUALES	Estrategia de Penetración	Estrategia de Reformulación	Estrategia de Sustitución	Estrategia de Extensión de Línea de Producto	Diversificación Horizontal
MERCADOS NUEVOS	Estrategia de Desarrollo de Mercado	Estrategia de Extensión	Estrategia de Segmentación	Diversificación Vertical	Diversificación Lateral

Fuente: Esteban Talaya et al. (2008; 229).

- **Estrategia de penetración en el mercado:** la empresa intensifica y mejora las acciones comerciales y su eficacia para alcanzar una mayor participación en el mercado con los productos y mercados actuales. Para conseguirlo es necesario ampliar la demanda primaria, desbancar a las marcas de la competencia, y/o aumentar el consumo de la marca de la empresa (mayor regularidad o mayor cantidad por ocasión). Se trata de una de las estrategias de expansión más seguras para una empresa de las características de la PYME.

### Penetración en el mercado: "Chocolate Orgánico"

El diario El Economista recogía que esta PYME madrileña, especializada en cacao ecológico, percibió un nicho atractivo en el sector del chocolate orgánico. La idea original surgió en el 2006 cuando decidieron seleccionar las mejores materias primas biológicas procedentes de la República Dominicana y de la Isla de Trinidad, y comercializar productos innovadores, como su chocolate con aceite de oliva, con procedencia ecológica y libre de pesticidas. Ubicada en la localidad de Alcalá de Henares exporta el 80% de sus productos a 16 países: Canadá, EEUU, México, Chile, países nórdicos, Alemania, Suiza, Inglaterra y Japón. Esta estrategia ha permitido a la PYME facturar 250.000 euros en 2009 y una previsión de ventas para finales de 2010 de 300.000.

- **Estrategia de desarrollo del mercado:** su objetivo es la ampliación de los mercados de venta para los productos de la empresa, haciéndolos psicológicamente más atractivos y/o buscando nuevos usos a los mismos. De esta manera se procura incrementar las tasas de usuarios en nuevos segmentos, en nuevas zonas geográficas, o con nuevos canales de distribución. Este es el caso de la empresa de distribución "Casa Pepe", empresa fundada en el 1946, con gran conocimiento del sector marítimo. Debido a la contracción del mercado marítimo decidió desarrollar nuevos mercados y tras un análisis pormenorizado del mercado se adentró en la distribución a instituciones públicas y empresas con independencia del sector.

A través de la expansión geográfica y la internacionalización de los mercados, muchas PYMES han afrontado el mayor riesgo que implica verse desbancadas de los mercados locales por la presión de grandes empresas internacionales.

El 27,2% de las microempresas presenta alguna actividad exportadora, porcentaje que se incrementa hasta el 42,5% y el 77,5% en las pequeñas y medianas empresas respectivamente (Dirección General de Política y Mediana Empresa, Informe sobre la PYME, 2009).

El "Grupo Ángel Camacho", produce y distribuye una amplia gama de especialidades Mediterráneas y de otros orígenes, es uno de los emblemas de "Olives from Spain", sello creado por "Asemesa" como marca país en el exterior. Esta empresa familiar, fundada en 1897, obtiene el 70% de sus ventas en 85 países. La empresa también se ha instalado en una fábrica propia en Argentina. El grupo cuenta con tres líneas de productos, aceituna de mesa, aceites de oliva encurtidos con la marca "Fragata"; las mermeladas "La Vieja Fábrica" e infusiones "Susarón". Según la propia información de la Web corporativa su facturación creció un 6% hasta 169 millones en 2009.

- Estrategia de **desarrollo del producto** (reformulación): consiste en realizar ligeras o importantes modificaciones de los productos para variar su coste o calidad, haciéndolos más adecuados para los mercados actuales. Se pretende aumentar, rejuvenecer o mejorar la línea de productos sin cambiar de segmento de mercado.
- Estrategia de **extensión**: combina las dos estrategias anteriores, consistente en hacer más atractivos los productos de la empresa mediante ligeras modificaciones técnicas o comerciales con el objetivo de extender su consumo a compradores de nuevos mercados o segmentos.
- Estrategia de **sustitución**: la empresa renueva la gama con nuevos productos relacionados con los existentes que se orientan a los mismos mercados donde actúa. Los modelos obsoletos se rediseñan o actualizan pero con las mismas características de uso o utilidad de los antiguos, que han logrado satisfacer las necesidades y deseos de los compradores actuales.
- Estrategia de **segmentación**: se generan nuevos productos, adaptados de los existentes, para nuevos mercados, de forma que cada grupo de compradores consiga satisfacer sus necesidades o deseos de una forma diferenciada.
- Estrategia de **extensión de línea de producto**: para conseguir un mayor consumo en los mercados en que actúa la empresa se incorporan nuevos productos relacionados con los actuales, añadiendo elementos a la línea de productos existentes.
- Estrategias de **diversificación**: cuando el sector no ofrece suficientes expectativas de expansión futura que absorba la liquidez generada por la empresa, es preciso crear y adoptar nuevos productos o nuevas actividades para introducirse en mercados nuevos o diferentes de los habitualmente considerados por la empresa. La estrategia de diversificación persigue la mejora de los resultados de la empresa con relación a la tasa de crecimiento y el reforzamiento de su posición frente a situaciones no previsibles.

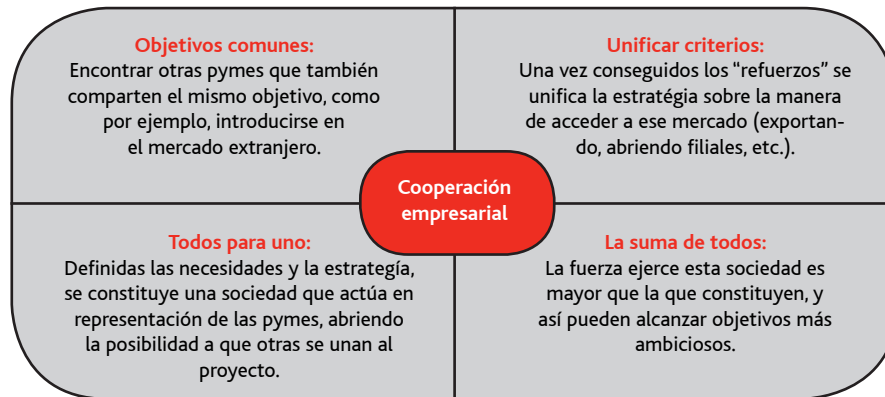
Para empresas de las características de una PYME, que además carece de experiencia en los nuevos productos mercados, esta estrategia conlleva un riesgo que es conveniente sopesar contrastando los recursos necesarios con la situación del mercado. Como se ha señalado en el primer capítulo del libro, la cooperación empresarial es un procedimiento muy útil para incrementar las ventajas competitivas de la PYME. En este sentido, si una PYME decide afrontar una estrategia de diversificación, es aconsejable establecer alianzas con otras empresas que complementen los recursos exigidos y compartan el riesgo que conlleva.

Según la información recogida en el diario El Economista en octubre de 2010 se expone el caso de empresa de "Ditema", un grupo de PYMES andaluzas en el contexto empresarial marroquí. En

la actualidad está formada por 120 empresas españolas y 22 marroquíes en fase de crecimiento. Su función primordial es trasladar los conceptos de las cooperativas al ámbito de las grandes operaciones, para ello se basa en alinear las estrategias de sus asociados en una misma dirección.

Cada PYME interesada en el proyecto "Ditema" debe aportar una cantidad de 22.000 euros y comprometerse a desarrollar un mínimo de 2.000 metros cuadrados en el parque empresarial del grupo. Si necesita más espacio, el precio es de ocho euros por cada metro cuadrado adicional, además "Ditema" ofrece un gabinete jurídico y legal, además de asesoramiento para todos sus socios. A partir de ahí la sociedad actúa como una única entidad en las negociaciones con Marruecos.

Figura 10. Claves para la cooperación Internacional



Fuente: Elaboración propia a partir de El Economista (25 de octubre de 2010).

- o Pueden considerarse dos tipos genéricos de diversificación empresarial: **concéntrica** (la empresa busca actividades que le resulten complementarias tecnológica o comercialmente a las ya desarrolladas) o **pura** (actividades sin ningún vínculo). Mientras que en la primera se persigue un beneficio basado en efectos sinérgicos (empresa láctea que produce o comercialice cereales para el desayuno), en la segunda se siguen criterios de oportunidad (empresa textil que comercializa software).
- o Desde la perspectiva de Marketing, los productos-mercado pueden diversificarse a nuevos mercados con nuevos productos relacionados con los existentes (**vertical** o de mercados), incorporar productos nuevos para los mercados actuales (**horizontal** o de productos) y creando nuevos productos sin relación con los actuales con el objetivo de atraer nuevos mercados (**lateral** o por conglomerados).

A las PYMES españolas les resulta más difícil competir a través de una estrategia de liderazgo de costes, ya que su tamaño y curva de experiencia no se lo permiten. Sin embargo, dependiendo de la etapa del ciclo de vida de producto en la que se encuentre su demanda, resulta muy útil para ellas, rechazar lo estándar y aplicar estrategias de segmentación o diferenciación con el propósito de buscar el liderazgo en los mercados a los que se dirige. Por lo tanto en las PYMES es aconsejable, a la hora de seleccionar una estrategia de Marketing entre las distintas alternativas posibles, la concentración y priorización de sus esfuerzos, en la medida en la que no se pueden abarcar todos los mercados y segmentos con todos los productos y posibles posicionamientos como se puede plantear en una gran empresa. Lo lógico es que la PYME deba plantearse ser líder del segmento que ha identificado como estratégico al analizar sus ventajas competitivas en la fase de diagnóstico.

### 5. Operativa

Una vez definidos los objetivos y estrategias es preciso asignar responsabilidades para la **ejecución del Plan**. El responsable implantará los medios que dispone para llevar a cabo estos objetivos. La implantación de estos medios recibe el nombre de operativa, por su alusión a acciones más parciales que la estrategia.

Por lo general en las grandes empresas, cada operativa puede ser objeto de un plan detallado que conlleve sus propios objetivos, un presupuesto, y un calendario de operaciones, sin embargo la **PYME** suele carecer de estas acciones parciales, englobadas en un **único Plan anual de Marketing**.

Mientras que la estrategia es la ruta a seguir, la **operativa** es el vehículo a utilizar. En esta fase se definen las acciones concretas a desarrollar por cada uno de los elementos que componen el Marketing-mix. El conjunto de tácticas, o planes de acción, recibe el nombre de **Programa de Marketing**. El programa es la sección más elaborada del Plan de Marketing. Deben especificarse los recursos disponibles, las acciones específicas a llevar a cabo, las personas responsables de desarrollarlas, las fechas en que dichas acciones deben tomarse, y la valoración y los resultados esperados de cada una de ellas en una cuenta de explotación.

### 6. Control

Como fase final, esta etapa del Plan de Marketing nos permite evaluar si las distintas **acciones de Marketing** han sido **eficientes y eficaces al permitir alcanzar los objetivos**. Es necesario contar con un control continuo de los resultados obtenidos a lo largo de la ejecución del plan, estableciendo, en caso de que haya desviaciones, acciones correctoras.

Las acciones correctivas a desarrollar pueden centrarse en la redefinición de los **objetivos**, en la reestructuración de la **organización**, o en la sustitución de los **criterios de ejecución**. Para ello se debe tener un conocimiento de la actuación presente con relación a los objetivos fijados, y saber cómo evoluciona la empresa respecto de los programas de acción individuales propuestos en el Plan de Marketing como **información de retroalimentación** para la realización de la auditoría.

### 3.2. Implantación del Plan de Marketing

La implantación estratégica se refiere a cómo llevar a cabo la estrategia de Marketing, y está condicionada por el contexto organizacional donde se va a desarrollar, en la medida en que puede existir una gran variabilidad motivada por problemas estructurales y organizativos y por la necesaria contribución del personal.

Las **variables organizativas** que pueden afectar a la implantación de una estrategia son: **quién, cuándo y dónde** poner en práctica el Plan de Marketing.

Antes de poner en funcionamiento el Plan de Marketing es preciso verificar que todas las tareas y funciones han sido **asignadas correctamente** y que todo el personal implicado ha comprendido su cometido en la ejecución del mismo.

Entre las acciones tácticas descritas en el Plan de Marketing hay que distinguir aquellas tareas que requieren de la **contribución humana para su desarrollo** de aquellas que no la precisan. Las primeras resultan inciertas porque su buena ejecución depende del personal comercial (fuerza de ventas), de otras áreas funcionales (producción, finanzas), o de empresas externas (distribuidores, agencias de publicidad), mientras que las segundas (promoción de precios) se ejecutan de manera directa.

Para contribuir a la eficacia de las acciones desarrolladas por los distintos agentes que intervienen en el programa, los directivos se enfrentan a la **necesidad de coordinar** estas actividades. Para ello es preciso de nuevo motivar e incentivar a todos los participantes para asegurar la consecución de sus objetivos.

### 3.3. Organización de Marketing

Uno de los elementos clave para llevar a cabo el plan de Marketing en la empresa es el diseño de la organización necesaria para ello. Para que esta puesta en marcha tenga éxito, es preciso que el personal de todos los niveles contribuya al proceso. Se ha señalado incluso, la **necesidad en las PYMES, de que todas las personas con responsabilidad**, como mínimo a nivel departamental, **participen en la elaboración de los Planes de Marketing**. Habitualmente ha sido poca la atención prestada al impacto de las decisiones de Marketing en los planes del resto de las funciones, y menos al impacto potencial y la utilidad que el resto de las funciones pueden ofrecer en el desarrollo e implantación de estrategias de Marketing y en la generación de ventajas competitivas. En el Cuadro 11 se muestran algunos ejemplos de interacción entre la función de Marketing y el resto de las áreas funcionales. Las previsiones de desarrollo del Marketing dependen de la disponibilidad de recursos (Finanzas); las necesidades del mercado se traducen en productos nuevos, mejorados y adoptados (I+D+i); la realización del plan implica la disponibilidad de personal competente y formado (Recursos Humanos); los volúmenes de venta dependen de las capacidades de producción y de los plazos de fabricación (Producción).

Aun cuando la empresa disponga de un departamento moderno de Marketing, algo poco habitual en las PYMES, si en el resto de los departamentos no existe una verdadera orientación al mercado, no se conseguirá satisfacer las



necesidades y deseos del mercado objetivo. Todas las decisiones y actividades de los diversos departamentos tienen su efecto sobre la satisfacción del consumidor y la adaptación al contexto competitivo.

Como se ha señalado previamente, el éxito de la implantación del Plan de Marketing está supeditado en gran medida a la posición que ocupa la función de Marketing en la organización con relación a otras áreas funcionales. El 73% de las PYMES industriales españolas cuenta con departamentos de comercialización implantados y diferenciados en su estructura organizativa (Dirección General de Política de la PYME, 2004).

**Cuadro 11. Interacciones entre Marketing y otras áreas funcionales**

Función	Proceso	Dirección del impacto	Proceso	Función
Marketing	Previsión de ventas	∅	Necesidades de capital Análisis del cash-flow	Finanzas
	Control de Marketing Decisiones de nuevos productos	X	Definiciones financieras	
	Decisiones de precio	X ∅	Políticas crediticias	
	Rentabilidad de las líneas de productos	X	Procedimientos de localización de costes	Contabilidad
	Decisiones de líneas de productos	∅	Información de contabilidad	Producción
	Control de Marketing y evaluación	X ∅	Capacidades de producción	
	Previsión de ventas	∅	Eficiencia en producción Capacidad de planificación	
	Investigación comercial Desarrollo de producto	X ∅	Capacidades de I + D + i Desarrollo de producto	I + D + i

Fuente: Esteban Talaya et al. (2008; 239).

La **estructura organizativa** de una empresa tiene mucha importancia en los procesos de planificación e implantación de una estrategia efectiva orientada a la satisfacción de las necesidades de sus clientes. Para conseguir el logro de sus objetivos (eficiencia, crecimiento, control y supervivencia), la empresa **estructura la organización de forma flexible**. La gran complejidad del entorno que caracteriza al sistema empresarial actual, altamente competitivo y cambiante, obliga a las entidades a flexibilizar sus estructuras internas para reducir la elevada incertidumbre a la que están expuestos sus ejecutivos.

Por lo general, las PYMES presentan estructuras poco jerarquizadas, con un reducido número de niveles intermedios, que les permiten tomar decisiones y responder de forma más rápida y eficiente a los cambios, mercados y clientes.

Los distintos niveles en que se divide la organización (estratégico, táctico y operativo) se encuentran unidos entre sí mediante flujos de autoridad, material de trabajo, información y procesos de decisión. Para representar gráficamente las funciones de una organización y las relaciones que existen entre los departamentos se utiliza el **organigrama** de una empresa. Este es el reflejo de las relaciones de dependencia formales entre los diferentes componentes de la organización: divisiones, departamentos, oficinas y empleados. En la mayor parte de las empresas medianas y grandes, los principales órganos dependientes de la Dirección General se corresponden con las distintas actividades básicas que cumplen un papel específico en hacer llegar el producto o servicio al cliente. El Director General coordina el funcionamiento de toda la **cadena de producción de valor** de la empresa.

La necesidad de **coordinación interdepartamental** convierte al **Marketing** en un **elemento integrador de los procesos estratégicos de la empresa**. La coordinación interfuncional y la integración de los recursos encaminados a la creación de valor para el cliente final, están íntimamente ligadas a las orientaciones al cliente, al competidor y al entorno, propugnadas por el Marketing.

Es imprescindible que la dirección general apoye la política de Marketing adoptada y dirija las instrucciones necesarias para que sea compartida y se cumpla en el resto de la organización. La relevancia que la empresa concede a esta función denota el carácter tradicional o moderno de la organización. En muchas PYMES la dirección general no delega todo el marketing estratégico en la dirección de Marketing, por ello bajo el cargo de Dirección de Marketing conviven perfiles muy distintos.

La **figura más consolidada en las PYMES** es la de **Director Comercial**. De hecho, un porcentaje muy alto de PYMES no cuentan con un Director de Marketing. En el Cuadro 12 se recogen la principal misión y funciones de ambos Directores (Sainz de Vicuña, 209; 64-68).

**Cuadro 12. Misión y funciones del Director Comercial y del Director de Marketing**

DIRECTOR COMERCIAL
MISIÓN:
Contribuir al cumplimiento del Plan de Marketing desde la visión comercial y en estrecha colaboración con la Dirección General y la Dirección de Marketing.
FUNCIONES:
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Es el responsable del análisis de las ventas.</li> <li>• Recabar y proporcionar a la Dirección de Marketing y a la Dirección General la máxima información del mercado.</li> <li>• Participar, junto con la Dirección de Marketing, en la elaboración del Plan de Marketing.</li> <li>• Elaborar y poner en marcha el Plan de Ventas.</li> <li>• Responsabilizarse de la consecución de los objetivos comerciales.</li> <li>• Gestionar la relación con los principales clientes de la empresa.</li> <li>• Crear y mantener las alianzas operativas necesarias para conseguir los objetivos fijados.</li> <li>• Liderar la acción comercial.</li> <li>• Organizar internamente el Departamento Comercial.</li> </ul>

DIRECTOR DE MARKETING
MISIÓN:
Contribuir al cumplimiento del Proyecto definido en el Plan Estratégico de la empresa desde la visión de Marketing y en estrecha colaboración con la Dirección General y la Dirección Comercial.
FUNCIONES:
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Investigar y estudiar los mercados.</li> <li>• Gestionar la imagen corporativa, imagen de marketing, imagen de los productos, imagen de marca, etc.</li> <li>• Elaborar, presentar, poner en marcha y realizar el seguimiento del Plan de Marketing de la empresa.</li> <li>• Adaptar permanentemente la cartera de productos y/o servicios a la evolución del mercado, contribuyendo a la consecución de los objetivos generales de la empresa.</li> <li>• Gestionar la satisfacción y fidelización del cliente.</li> <li>• Gestionar toda la información de la empresa sobre los clientes, los productos, la comunicación, los precios y la investigación de producto-mercado.</li> <li>• Revisar y aprobar la comunicación externa.</li> <li>• Ser nexo de unión entre las áreas a su cargo y garantizar una comunicación constante y fluida entre ellas.</li> <li>• Estar en contacto continuo con los departamentos de fabricación, comercial y administración.</li> <li>• Informar de su gestión a la Dirección General.</li> </ul>

*Fuente: Sainz de Vicuña (2009; 64-68).*

Se pueden distinguir cinco configuraciones distintas de la función de Marketing:

- **Departamento de Ventas simple:** la función de Marketing se reduce a la venta, estando todas las actividades controladas por los responsables de dicha función.
- **Departamento de Ventas y otro auxiliar:** el Marketing se considera equivalente a la venta, aunque algunas funciones (publicidad) comienzan a separarse para formar un departamento complementario.
- **Departamento de Marketing independiente del Departamento de Ventas:** ambas funciones se consideran separadas aunque al mismo nivel de jerarquía, lo que provoca en ocasiones relaciones de desconfianza y conflictos por competencias.
- **Departamento moderno de Marketing:** la función de ventas queda supeditada al director de Marketing.
- **Dos Departamentos de Marketing separados:** la organización reconoce la necesidad de distinguir sus acciones según sean destinadas al consumidor final (Departamento de Consumer Marketing) o al distribuidor (Departamento de Trade Marketing). En ocasiones, en lugar de desarrollar dos departamentos diferentes, se crean dos figuras: el category manager que se dedica a estudiar las necesidades y expectativas del distribuidor y el product manager que se encarga del consumidor.

Independientemente de la configuración adoptada, la **estructura** del Departamento de Marketing si existe, va a condicionar su **posición competitiva** en el mercado. Ciertas estructuras resultan más adecuadas que otras para atender a mercados concretos, pero la historia y la naturaleza de las actividades principales de cada empresa tienden a influir significativamente en la forma de organización que adoptan para otros mercados. El director de Marketing o director Comercial pueden decidir **organizar sus actividades y responsabilidades** atendiendo a cuatro **criterios fundamentales:** funciones, productos, mercados y áreas geográficas.

En las PYMES, con una gama de productos reducida o muy homogénea, y que opera en entornos simples, la **organización de marketing por funciones** (véase la Figura 11) es la más adecuada desde el punto de vista organizativo, ya que permite un **mejor control** de las actividades de la empresa, así como la rápida detección de los cambios que afectan a la organización. La mayoría de las empresas familiares con estas características organizan su actividad por funciones. Se trata de la forma organizativa de Marketing más **simple**. Todas las actividades se desarrollan a través de un sólo grupo para la cartera completa de productos.

Figura 11. Organización por Funciones



Fuente: Esteban Talaya et al. (2008; 244).

**Estructura organizativa "Decoraciones Alonso Vigo, S.A.":**

"Decoraciones Alonso-Vigo, S.A." se fundó en 1988 como sociedad de tipo familiar, con un Capital Social de 60.000 euros y gerentada por D. Alfonso Alonso Novoa, quien sigue en la actualidad en este cargo. La actividad de la empresa en la actualidad es de pintura, decoración, reformas y terminación de edificios, encuadrada en la rama de la construcción, una plantilla media de 30/35 obreros directos, independientemente de un volumen muy importante de trabajos a terceras empresas y autónomos afines, y una facturación anual de 2 millones de euros.

Dispone de una nave industrial de dos plantas con una superficie de 1200 m2, un almacén en el centro de la ciudad de 350 m2. La estructura organizativa de la empresa se organiza en torno a tres grandes departamentos de gestión, diferenciando un departamento de contabilidad y otro técnico, de diseño y control de obras; las labores comerciales, como es más frecuente en las PYMES, son desempeñadas por el director de la empresa.



El resto de las formas organizativas por lo general **no responden a las características de productos, mercados y zonas de actuación de las PYMES**. La **organización de marketing por productos**, suele ser propia de Multinacionales de bienes de consumo, y consiste en crear una organización propia para cada producto-mercado, producto o grupo homogéneo de ellos, de forma que cada división represente una unidad de operación autónoma dentro de la corporación. En la **organización de marketing por mercados**, la variable que se utiliza para determinar cada mercado es el tipo de clientes a los que sirve. Es conveniente para las grandes compañías que sirven a mercados suficientemente amplios y diferenciados.

Respecto a la **organización de marketing por territorios**, conlleva gran complejidad y dificultad de control; consiste en dividir la zona geográfica de actuación en varias subzonas, independientemente de las características de los clientes que en ellas residan y de los productos que estos adquieran, y suele ser consecuencia del crecimiento de la empresa.

#### **Sobre "Marco Aldany"**

"Marco Aldany" es el ejemplo de un modelo de negocio de éxito que ha marcado un antes y un después en el sector de la peluquería y la estética en España; una empresa madrileña con vocación internacional y un objetivo en mente: liderar y "democratizar el sector", esto es, ofrecer un precio muy competitivo y hacer accesibles los servicios de peluquería y estética, conservando estándares de máxima calidad.

Con un bagaje profesional de más de 50 años de experiencia, un concepto que combina excelentes servicios con procesos de trabajo, formación, tecnología, gestión de negocio, marketing y una capacidad de adaptación e innovación que no conoce límites, Marco Aldany, se ha convertido en la marca clave que impulsa el negocio de la peluquería y la estética del país, consolidando su liderazgo con más de 400 salones operativos en el mundo en ubicaciones privilegiadas, más de 4.000 estilistas y 6.5 millones de visitas al año. Hoy, planta cara a grandes firmas internacionales gracias al exitoso plan estratégico de expansión.

#### **Estructura de la compañía:**

El factor humano de la empresa constituye el activo más importante, donde las personas han pasado a ser el valor central de la empresa. En este sentido, cuenta con un equipo humano estable de más de 100 personas, caracterizado por su capacidad de compromiso, integración, trabajo en equipo y con una formación especializada. Además, consideran que el alto nivel de flexibilidad y multidisciplinariedad de sus profesionales permite afrontar los retos y objetivos que se plantean día a día.

Para cumplir estas expectativas, el equipo directivo tiene como objetivo generar un crecimiento rentable y consistente año tras año, trabajando en una adecuada planificación y estrategia.

**Equipo Directivo:**

- Presidente
- Consejero Delegado
- Director General
- Director Financiero

Además, cuenta con una estructura propia con 16 departamentos que garantizan el soporte, la información y el asesoramiento integral y permanente a toda su red, con el fin de proporcionar un servicio de máxima calidad tanto al cliente como al franquiciado:

- Departamento de Expansión y Desarrollo
- Departamento de Arquitectura y Proyectos
- Departamento de Operaciones
- Departamento de Formación
- Departamento de Logística y Compras
- Departamento de Coordinación
- Departamento de I+D
- Departamento de Administración y Finanzas
- Departamento de Marketing
- Departamento de Comunicación
- Departamento de Creatividad y Diseño
- Departamento de Organización de Eventos
- Departamento de Sistemas de Información
- Departamento Jurídico
- Departamento de Recursos Humanos
- Departamento de Atención al Cliente

**Claves del éxito**

Marco Aldany es una empresa sólida y fuerte, capaz de dar el mejor servicio a sus asociados; gestionado con profesionalidad por empresarios y expertos, que educan a todos sus franquiciados sobre la forma de hacer negocios en el mundo moderno. Más de 50 años de presencia en el sector han proporcionado a la empresa la experiencia, la estructura y los recursos necesarios que permiten marcar su propio ritmo de crecimiento, consiguiendo un aumento continuo, año tras año, en facturación y beneficios.

La formación, continua y evolutiva, para todo el personal del negocio en el know how de la marca, es un valor diferenciador que convierte a todos los empleados en especialistas; optimizando su productividad, y por tanto, la satisfacción del cliente; para ello, cuentan con más de 15 escuelas internacionales de estilismo, belleza e

imagen profesional que garantizan la mejor calidad. La formación impartida genera en muchas ocasiones un perfil de autoempleo cuyo atractivo para los profesionales es ser dueños de su propio negocio – franquicia.

Marco Aldany goza de una buena salud financiera por sus resultados operacionales y sus accionistas e invierte en la constante incorporación de nuevas tecnologías, servicios o tratamientos de vanguardia. Además, los recursos que se destinan a I+D, permiten la aplicación de avanzados sistemas de gestión que garantizan procesos más rápidos, eficaces y completos.

Gracias a su volumen de negocio, se ha convertido en la mayor Central de Compras de cosmética profesional, asegurando a sus franquiciados el aprovisionamiento con las mejores condiciones económicas del sector que proporcionan las economías de escala y por tanto, una excelente relación calidad-precio para el cliente final. Marco Aldany trabaja con proveedores líderes en su sector y de reconocido prestigio que garantizan un producto de primera línea; además, sus métodos de trabajo y tratamientos creados y desarrollados por profesionales de amplia experiencia en el sector, son exclusivos, garantizando así una homogeneidad en los servicios y amplios beneficios para el cliente.

Todos estos valores, la implantación de unos conceptos bien definidos y exitosos, y una fuerte y sólida estructura propia, hacen de Marco Aldany una central franquiciadora que garantiza la permanencia y el crecimiento de su negocio en el mercado.

#### **Crecimiento y modelo de negocio:**

Actualmente, cuenta con más de 400 establecimientos de belleza y está presente en Portugal, en el centro y sur de América, en Europa Oriental (a través de acuerdos de franquicias master), y se acaba de introducir en el mercado norteamericano. La creación de esta red de locales ha sido posible gracias a un modelo mixto de crecimiento -con centros operados por la compañía y otros franquiciados-, y combinando la apertura de nuevos comercios con la adquisición de salones de la competencia. Además de las ventajas que supone pertenecer a una compañía que asegura la continuidad del negocio en un futuro y la rentabilidad del mismo, estos son algunos de los factores decisivos que lleva tanto a inversores como a emprendedores a decidirse por una franquicia Marco Aldany, un proyecto hecho "a medida":

PLANES DE NEGOCIOS MULTIFRANQUICIADOS

PROYECTOS INAUGURACIÓN LLAVE EN MANO

PLANES DE MARKETING Y COMUNICACIÓN PERSONALIZADOS

CRONOGRAMA DE FORMACIÓN ANUAL AVANZADO

PACKS DE APERTURA

MONITOREO Y SEGUIMIENTO ON LINE DE LOS SALONES

Tras 50 años de experiencia en el sector y los últimos 15 liderándolo en el terreno de la franquicia, esta empresa madrileña ha diseñado una estrategia que no solo le hace seguir creciendo y liderando su sector a nivel nacional con inversores (franquiciados) que están apostando fuerte sino también ser protagonistas de primer nivel en el ámbito internacional.



4

## 4. INSTRUMENTOS DEL MARKETING EN LA PYME

Las decisiones referentes a las variables de Marketing, **el producto y la distribución, y la comunicación y el precio**, deben estar coordinadas e integradas en el Plan de Marketing debido al elevado grado de interacción existente entre ellas.

El Marketing-mix como se ha señalado en el epígrafe 2.2., se puede definir en la PYME como el conjunto de herramientas de Marketing que utilizan estas empresas para conseguir sus objetivos comerciales en relación a su público objetivo. Las principales áreas de decisión relativas a estos instrumentos del marketing operacional (véase la Figura 5 del epígrafe 2.2.) se exponen a continuación.

### 4.1. Producto

La **política del producto** integra el desarrollo de los bienes y servicios objeto de comercialización por parte de la empresa. La configuración de los **atributos** que debe reunir un producto y los **servicios** que su venta conlleva para satisfacer las necesidades de los consumidores, se considera la base de la estrategia de Marketing, ya que condiciona todas las actuaciones tácticas y estratégicas, además del resto de las decisiones comerciales, prolongando sus consecuencias a largo plazo.

Para obtener una ventaja competitiva a través de esta variable, es preciso partir de un concepto de producto centrado en las necesidades que satisface más que en las características específicas del mismo. El enfoque de Marketing plantea que es más eficaz para la empresa definir su misión y su campo de actividad en relación con la **función o servicio ofrecido** por el producto, ya que el consumidor percibe la oferta de las empresas en función de la utilidad que le reporta.

De esta manera, desde la perspectiva de marketing, el **producto se puede definir** como: "un conjunto de cualidades físicas o tangibles y psicológicas o intangibles, que el consumidor/comprador considera que tiene un determinado bien o servicio para satisfacer sus deseos y necesidades, siendo susceptible de ser comercializado o intercambiado para ser usado, consumido o disfrutado" (Esteban Talaya et al., 2008; 396) (véase el Cuadro 13).

**Cuadro 13. Concepto de producto**

PRODUCTO	CUALIDADES FÍSICAS	CUALIDADES INTANGIBLES	CUALIDADES PSICOLÓGICAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Objetos físicos.</li> <li>• Servicios.</li> <li>• Acontecimientos.</li> <li>• Personas.</li> <li>• Lugares.</li> <li>• Organizaciones.</li> <li>• Ideas.</li> <li>• Instituciones.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Componentes o calidad intrínseca.</li> <li>• Marca.</li> <li>• Envase.</li> <li>• Diseño.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Servicios: mantenimiento, garantía, asesoramiento.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Imagen/posicionamiento.</li> <li>• Valor de marca.</li> <li>• Factor humano.</li> <li>• Calidad percibida o capacidad del producto para satisfacer las expectativas del consumidor/comprador.</li> </ul>

*Fuente: Esteban Talaya et al. (2008; 397).*

Este concepto de producto considera distintos aspectos del mismo. Además del conjunto de atributos tangibles que el consumidor adquiere, referidos a las cualidades que pueden percibirse por los sentidos, existen unas cualidades intangibles que se esperan obtener mediante la compra o el uso del producto. Cuando un consumidor adquiere una botella de vino de la Denominación de Origen Rioja, puede no estar comprando solo una bebida alcohólica, también quizás desea adquirir un diseño atractivo con una garantía de calidad respecto a su denominación de origen o los premios que ha ganado en distintos concursos. A estas cualidades tangibles e intangibles hay que añadir las cualidades psicológicas en función de la percepción que cada consumidor tiene sobre la utilidad que le reporta el producto. Estos atributos psicológicos están muy condicionados por las características intrínsecas del consumidor y su entorno, pudiendo ser muy distintas no solo entre consumidores, sino también en diferentes momentos en los que se encuentre el mismo individuo. En el ejemplo de la botella de vino, se puede optar por determinada marca dependiendo de la relevancia del acontecimiento social en el que se piensa consumir, ya que como decimos, su consumo no deja de tener un valor simbólico condicionado por el entorno de utilización del producto.

Por lo tanto, apoyándonos en el conocimiento de las necesidades y características del mercado y en el comportamiento de los compradores, el productor, debe delimitar prioritariamente el mercado de referencia en que quiere competir por medio de una definición amplia de sus **productos-servicios**.

Los principales **aspectos de la función producto**, que guían las decisiones de Marketing, son:

1. El diseño y composición de la cartera de productos. La **cartera o gama** de productos está compuesta por todos los productos que la empresa comercializa. Dependiendo de las características homogéneas de estos productos respecto al mercado o a las actividades de la empresa, la cartera de productos de una empresa se divide en tantas **líneas de productos** como agrupaciones homogéneas de productos comercialice.

Otras dimensiones relacionadas con las decisiones sobre la cartera de productos de la empresa son:

- **La amplitud de la cartera**, que se refiere al número de líneas distintas que se ofrece al mercado.
- **La longitud de la cartera**, definida por el número de productos que compone la cartera.
- **La profundidad de la línea**, referida a las versiones de cada producto en cada línea.
- **La consistencia de la cartera**, determinada por el grado de relación que existe entre los productos de una línea.

#### Línea de productos: "Rustika" tienda decoración

Tras 40 años de experiencia, la empresa del sector de decoración "Rustika" ha evolucionado de ofrecer un estilo de muebles a ofrecer una amplia gama de productos y ofrecer servicios complementarios que el cliente demanda de este sector como servicio de tapicería, papeles pintados y colocación, estudios, medición y presupuestos de decoración, taller de marcos, listas de boda, proyectos de decoración de hoteles, casas rurales

y casas de campo, importaciones directas de muebles, antigüedades y artesanía y transporte y montaje de muebles. Asimismo ha sabido adaptarse a las tendencias actuales incorporando la modalidad de compra on line a través de su Web corporativa o la creación de un rastrillo con grandes liquidaciones, con descuentos entre el 50 y el 70%.

En las decisiones y gestión de la cartera de productos es importante considerar además de la contribución a las ventas y al beneficio, la vida de la empresa, buscando beneficios potenciales para la misma. Como muestra la realidad de las PYMES sobre la limitación, en términos generales, de recursos suficientes para diseñar su cadena de valor, el éxito de la composición y gestión de su cartera de productos puede depender del aprovechamiento óptimo de las posibilidades ya existentes en la empresa, a través de los productos con los que ya trabajan y los mercados conocidos. La diversificación de productos puede suponer ciertas complicaciones para la rentabilidad obtenida en una PYME.

En definitiva se trata de una de las decisiones más importantes sobre la variable producto y por ello se adopta a un nivel jerárquico superior. Las decisiones al respecto deben ser abordadas a través de un estudio sistemático del mercado, que permita valorar correctamente a partir del potencial competitivo y la participación y rentabilidad, el **mantenimiento, modificación, ampliación, lanzamiento o abandono** de productos o líneas pertenecientes a la cartera. Para realizar esta valoración contamos con diferentes instrumentos de análisis como son la matriz de Boston Consulting Group (BCG), General Electric, la Lista de Asesoramiento Empresarial de McKinsey, o la similar, más adecuada al análisis en la PYME, Matriz de Perfil de Pequeñas Empresas de AD. Estos instrumentos proporcionan una representación objetiva de donde se sitúa la empresa y su estado actual, y hacia donde puede dirigirse. Para las PYMES su utilización puede aportar información esclarecedora sobre el origen de los beneficios y los ámbitos donde se requieren recursos.

2. Marca, envase y etiquetado. La **identificación del producto** por medio de estos elementos distintivos constituye un aspecto estratégico de la empresa que es preciso gestionar operativamente.

La marca es el nombre, término, signo, símbolo, diseño, o su combinación, que permite identificar los bienes y servicios de uno o varios oferentes con el objetivo de diferenciarlos de la competencia y proteger legalmente la identificación. En una marca podemos distinguir a su vez tres elementos de identificación: 1. el nombre, es la parte de la marca que tiene pronunciación; 2. el emblema, es el grafismo que la distingue; 3. el logotipo, es la configuración especial que adopta el nombre de la marca. La mayoría de las marcas combinan el nombre con un emblema o logotipo. Por ejemplo, en la empresa promotora musical "Delfuego", el nombre de la marca aparece integrado de una forma especial en un diseño que da lugar a su logotipo.

Además de permitir la diferenciación del producto, la marca añade un carácter simbólico al mismo, que se traduce en un valor agregado tanto para los consumidores o usuarios de los productos como para los agentes intermediarios del canal de distribución. En este sentido, la marca es uno de los activos intangibles de la empresa que mayor contribución tiene en los beneficios y en la ventaja competitiva.

A pesar de la dificultad para la PYME de generar elevada notoriedad sobre su marca, es fundamental desarrollar un elevado prestigio en el mercado donde opera, ya que facilitará la comercialización de los productos a través de: 1. una mayor receptividad y colaboración de los clientes e intermediarios respectivamente, haciendo más eficaces las acciones de Marketing desarrolladas; 2. menor elasticidad demanda-precio, que puede permitir mayores márgenes y por lo tanto mayores beneficios; 3. establecimiento de barreras de entrada para la competencia.

El **envase** es el elemento contenedor del producto, que permite además de proteger y presentar el producto, actuar también como elemento de diferenciación, comunicación y venta del mismo.

Por último, la función de **la etiqueta** fundamentalmente es proporcionar información sobre el fabricante o vendedor, características del producto y forma de uso o consumo.

**Envase de los productos "Supracafé": Café reciente, tostado diariamente.**

Todos sus productos son envasados al vacío o en atmósferas inertes utilizando válvulas de desgasificación para conservar al máximo el aroma y sabor de cada tipo de café. Estando la calidad y disfrute garantizado en cada una de sus presentaciones.

3. **Calidad de los productos/servicios.** Se trata de un concepto complejo, con múltiples atributos que lo configuran en cada categoría de productos o servicios relacionados con la calidad objetiva, y por tanto verificable directamente, y la calidad percibida, derivada de la apreciación del cliente sobre la superioridad del producto. El sistema de control de calidad en la empresa debe evaluar ambas dimensiones.

El 43,9% de las PYMES industriales tiene certificada la calidad de sus productos a través de la certificación ISO 9000.

La **evolución del producto dentro del mercado** se analiza a través de los modelos del **ciclo de vida del producto**. En estos modelos se pueden distinguir las fases por las que transcurre la vida de un producto desde su introducción en el mercado hasta su retirada. El estudio de estas etapas y su extensión en el tiempo, plantea situaciones que el Marketing debe afrontar con diferentes estrategias, ya que la respuesta del mercado a cualquier estímulo varía en cada fase del ciclo de vida.

**Gestión de marcas blancas: "Rianxeira"**

Según el diario El Economista, la gallega "Jealsa-Rianxeira", que controla también Conservas "Escúrís", viene a ser un ejemplo de internacionalización que se ha consolidado sobre un colchón imprescindible para entender su historia: la marca blanca. Fue su seña de identidad cuando nació, a principios de

los sesenta, como proveedor de los grandes economatos. Y lo sigue siendo hoy, como suministrador exclusivo de atún, su fuerte, para compañías como "Mercadona" con su marca "Hacendado".

Actualmente, la empresa presidida por Jesús Alonso lleva a gala que su grupo, con unos 3.000 trabajadores y casi 400 millones de euros en ventas, acapara más de la mitad del mercado español de atún, entre marca propia y blanca. Con intereses en sectores como el textil, el eólico y el inmobiliario, los ingresos declarados solo por Jealsa-Rianxeira, la cabecera de la división de conservas, rozan los 223 millones, con un resultado de 1,8 millones en 2009.

## 4.2. Precio

Otra función del Marketing es la determinación del precio capaz de atraer a los clientes. El precio no es únicamente la cantidad de dinero que el cliente paga para la obtención de un producto o servicio, también es el tiempo y esfuerzo requerido para conseguirlo.

En la empresa, la fijación de precios plantea una doble perspectiva. Por una parte, es un **instrumento que estimula la demanda**, y por otra, es un **factor determinante de la rentabilidad** de la empresa a largo plazo. Aunque la demanda de los productos no depende exclusivamente del precio, determinar el nivel de esta variable sigue siendo una de las decisiones más complejas de la actividad comercial que debe conciliar la utilidad financiera y comercial que representa.

La importancia estratégica del precio se establece además por las siguientes razones:

- Condiciona en gran medida el **beneficio marginal** y la contribución de cada producto al **beneficio global** de la empresa.
- Puede utilizarse para lograr una determinada posición competitiva y contrarrestar o prevenir posibles **acciones de la competencia**.
- Tiene un importante efecto sobre la **imagen del producto**.
- Determina una mayor o menor **penetración y cuota de mercado**.
- Contribuye con el propósito de marketing de satisfacción de los consumidores.

En muchas PYMES las decisiones de precios son contempladas desde una óptica muy financiera y han estado bastante determinadas por las únicas restricciones del coste y de la rentabilidad. Sin embargo, las **condiciones económicas y competitivas** de estos años de crisis están modificando profundamente esta perspectiva.

Sin restar importancia a su papel táctico, la política de precios debe estar incluida en la concepción conjunta de las estrategias de Marketing para el cumplimiento de los objetivos comerciales y de los generales de la empresa. En este sentido, desde la política de producto adoptada, existen diferentes **métodos o procedimientos para fijar el**

**precio** de los productos atendiendo a la citada **doble perspectiva** de instrumento de **estimulación de la demanda** y factor determinante de la **rentabilidad a largo plazo**. A su vez cada método de fijación de precios adquiere una dimensión distinta si el precio está destinado a un nuevo producto o si se utiliza para una línea de productos.

Los elementos determinantes de las decisiones relativas a los precios de los productos como función de Marketing de la empresa son:

- Costes de las operaciones.
- Sensibilidad de la demanda a las variaciones de precios.
- Restricciones y actuaciones de precios de la competencia.
- Estrategias competitivas de precios.
- Políticas y prácticas de precios.
- Relación calidad-precio.

#### **Alquiler de tocados: "Mimoki"**

"Mimoki" nació en 2007 como una marca de accesorios de moda especializada en tocados. Hoy "Mimoki" es un equipo de diseñadores y estilistas de modas que elaboran piezas únicas donde se mezclan tendencia, estilo y diseño.

"Mimoki" se percató de que el precio elevado de este tipo de productos (entre unos 200 y 300 euros el tocado básico), el uso en exclusiva de los tocados en una ocasión y el problema derivado de las propias dimensiones de los tocados, que dificultaban su almacenamiento posterior, reclamaban soluciones. Por ello, esta pequeña PYME madrileña decidió no sólo vender sus tocados, sino también alquilarlos. Esta innovadora política de precios consiste en que el cliente acude al establecimiento donde recibe asesoramiento del personal de "Mimoki", una vez seleccionado el tocado y consultada la disponibilidad el cliente podrá disfrutar del tocado cinco días, para ello, solo es necesario realizar una reserva, pagar el alquiler y depositar una fianza de 100 euros por posibles desperfectos. Todo ello, no solo permite que los tocados tengan un precio más asequible (por ejemplo, 45 euros por tocados de 200 euros) sino que permite a sus clientes "estrenar" un tocado nuevo en cada ocasión.

### **4.3. Distribución**

La **distribución comercial** es otra de las **variables fundamentales del Marketing**, que resulta especialmente **compleja** por su carácter estratégico y su dificultad de control para la empresa fabricante.

Las decisiones estratégicas relativas a la distribución hacen referencia a la determinación de la forma y el lugar en que hacer disponible la oferta. La herramienta fundamental para llevar a cabo esta función es el **canal de distribución**, que se puede definir a partir de los medios y organizaciones intermediarias que permiten que el público objetivo acceda a los productos y servicios para satisfacer sus deseos y necesidades. Este instrumento de Marketing permite

relacionar la producción y el consumo, la oferta y la demanda, creando utilidades de tiempo, lugar y posesión a los consumidores al salvar la 'distancia' que separa a los bienes y servicios que ofrece la empresa.

El papel de la distribución en el éxito de un producto en el mercado es decisivo, implicando la elección de los intermediarios y las funciones que realizan, las distintas posibilidades estratégicas y las complejas relaciones que se establecen entre los agentes integrantes del canal de distribución. Los cambios en las relaciones de fuerza entre las empresas fabricantes y distribuidoras del sector, junto con la modificación de los comportamientos de compra de los mercados de consumo, son las principales causas de la transformación experimentada por la distribución comercial.

Esta variable de Marketing, difícilmente modificable a corto plazo, comprende los siguientes aspectos de decisión relativos tanto a los canales como a los elementos de la logística comercial:

- Longitud, amplitud y modalidad distributiva del canal.
- Responsabilidades a asumir por cada uno de los miembros del canal.
- Localización y dimensión de los establecimientos y áreas comerciales.
- Relaciones, negociación, cooperación y resolución de conflictos en el canal.
- Asociación, integración y nuevas formas de intermediación.
- Gestión de pedidos y existencias, organización y localización de almacenes.

El proceso de **diseño y selección del canal de distribución** se inicia con la determinación de los objetivos y funciones concretas a realizar por los miembros del canal. Las principales decisiones del proceso se relacionan con la **longitud del canal** (número de niveles de intermediación), la **amplitud** (número de distribuidores e intensidad de la distribución), el **tipo** específico de **intermediarios** en cada nivel, y las **responsabilidades** de cada integrante del canal. Como en todo proceso se realiza una evaluación, en este caso de las estructuras alternativas, eligiendo en consecuencia el canal más adecuado para la consecución de los objetivos.

Para su selección deben tenerse en cuenta las relaciones que se establecen y la forma en que realizan las funciones asignadas, con especial importancia en: acceso a mercado o segmentos objetivos, políticas de planificación de productos (línea de productos, relación calidad/precio, niveles de precios), las prácticas promocionales, servicios prestados a los clientes, capacidad financiera y directiva y, localización y equipo.

En función del cumplimiento o no de los objetivos y de las responsabilidades asignadas, se define la **estructura de la distribución**. Sin embargo, pueden producirse variaciones en las funciones o los elementos de análisis, que aconsejen la modificación de alguno o todos los elementos considerados. Debe prestarse especial importancia a las relaciones que se establecen entre los diferentes miembros del canal, como la existencia de liderazgo, las relaciones de poder, los conflictos o la cooperación y asociación.

Ante la existencia de un flujo físico de mercancías, es preciso también considerar la **distribución física**. Las principales decisiones que integran este proceso se refieren al almacenamiento, manejo de materiales y embalajes, pro-



cesamiento de pedidos y desarrollo de redes de comunicación, gestión y control de inventarios y transporte. Otros aspectos relacionados y de gran interés para la gestión de la distribución son la determinación y localización de los puntos de venta y las características de las áreas comerciales de los mercados actuales y potenciales.

#### **Decoración de los establecimientos: "Madriddelicia Repostería, S.L".**

Desde la creación y montaje de la tienda, se analizaron aspectos de marketing íntimamente relacionados con el sector de la pastelería, heladería y cafetería. Esta empresa parte de la premisa de que su trabajo no es la venta de croissant, ni tortitas con nata; su verdadero negocio es la venta de buenos momentos en familia, de grandes conversaciones y de reuniones entre amigos.

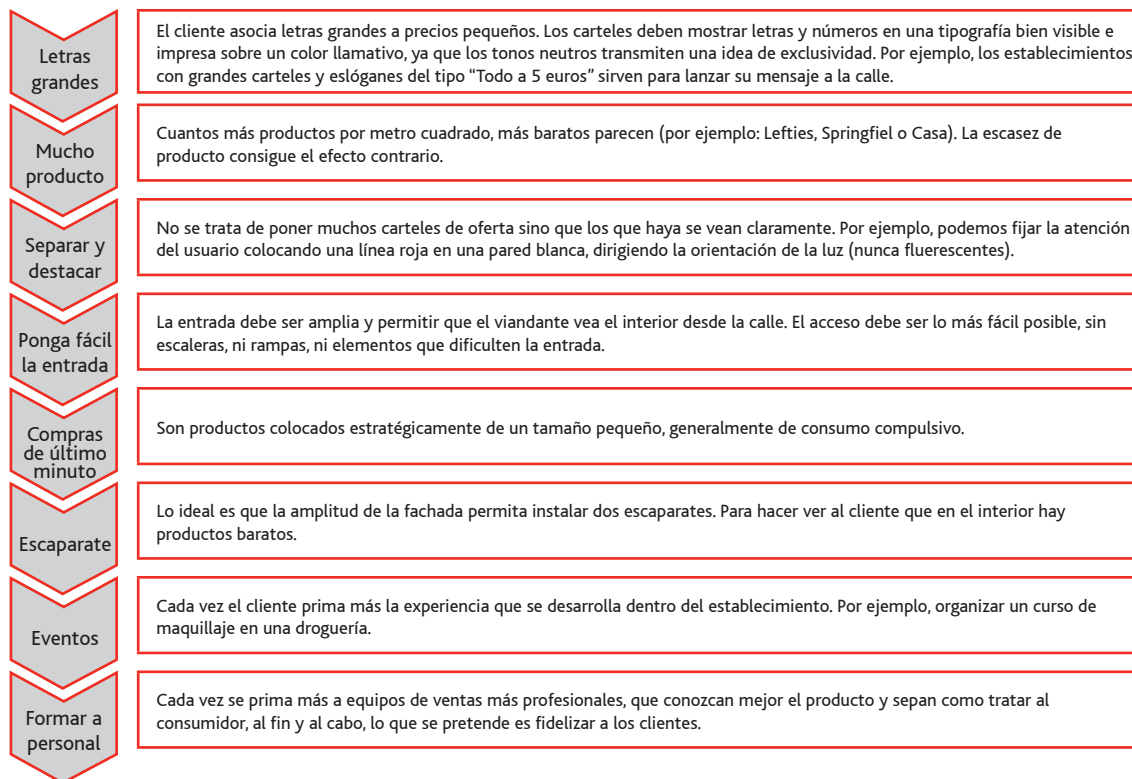
Su público objetivo lo conforman desde los niños que empiezan a hacer recados (comprar el pan) hasta llegar al señor que le gusta tomarse su café y torrija tranquilo.

Con este principio y analizando los puntos fríos y calientes de la tienda, llegaron al análisis y decisión de los siguientes aspectos del establecimiento:

- **Colores:** Uso de colores fríos tanto en el suelo como en paredes y traseras (azul oscuro, azul claro y gris). Esta gama de color permite resaltar la limpieza del establecimiento, fundamental en productos de alimentación, y resaltar los productos a la venta (tartas, pasteles, helados, bollos, bombones, etc.).
- **Distribución del mobiliario, vitrinas y espacios de trabajo:** Según se accede, las vitrinas quedan a la derecha. 20 metros lineales de vitrina seguidos de una barra de 8 metros en L. El pan es el producto de mayor facturación, por lo que se ha considerado interesante ubicar el punto de venta entre la barra de cafetería y el mostrador de repostería, con el objetivo de introducir a los clientes en el ambiente del establecimiento y dar a conocer los otros productos a la venta y el servicio de cafetería. La selección de vitrinas transparentes facilita a los clientes el reconocimiento de los productos que desean, no sólo en el momento de las compras, sino desde las propias mesas, ubicadas a lo largo de las vitrinas, donde pueden tomar un café y degustar la repostería. En el mueble de caja se ha fabricado un complejo de cajoncitos de metacrilato donde se ubican las golosinas, ya que siempre es recomendable que los productos con un carácter impulsivo se ubiquen en estas zonas. Finalmente, se ha ubicado un obrador en formato de pecera, con un gran ventanal para que se vea que la fabricación es artesanal. Con ello se pretende aumentar la confianza de los clientes y mostrar el carácter artesanal de los productos.
- **Otros medios físicos aplicados al marketing:**
  - Televisores de plasma: Cada 4 metros en dirección a las mesas, ya que no sólo se entretiene al público infantil sino también al adulto (en este punto, la vinculación entre televisión y comida es una clave fundamental).

- Videos: Grabando en el obrador central toda la fabricación de productos para que la gente vea como se fabrica todo y reforzar la idea de calidad de una pastelería 100% artesana.
- Escaparate: Los 5 metros y medio de fachada del local han sido cerrados con una puerta de cristal que permite visualizar por completo el interior de la tienda, sin barreras arquitectónicas que permiten ver todo desde la calle.
- **Mobiliario:** uno de los grandes problemas de las pastelerías con cafetería es la poca rotación de los clientes en las mesas. Por ello, a la vez que mesas bajas se ubicaron el servicio de barra y mesas altas donde los clientes pudieran disfrutar de sus consumiciones de forma fluida de pie o en taburetes.

Figura 12. Estrategias para diseñar un buen establecimiento



Fuente: Elaboración propia a partir de El Economista (2010).

#### 4.4. Comunicación

La **comunicación comercial** resulta imprescindible tanto por la necesidad de proyección externa de las organizaciones como por su importancia para la consecución de sus objetivos comerciales. El éxito de las acciones de Marketing de una empresa se basan, en gran medida, en la capacidad para comunicarse con su mercado.

Cuando se habla de comunicación comercial, se tiende a identificar ésta, únicamente con la comunicación externa, olvidando que la comunicación interna puede ser igual o más importante para la consecución de los objetivos corporativos de cualquier organización. Ambos tipos de comunicación, externa e interna, configuran la **comunicación global** de la empresa. La diferenciación para una PYME puede por ejemplo lograrse, a través de una adecuada comunicación con el personal y la propia fuerza de ventas, de manera que se conviertan en generadores de una determinada imagen. En este sentido, el Marketing Interno se ha revelado en las PYMES como una de las capacidades de Marketing que mayor influencia directa y positiva puede tener sobre los resultados de los clientes (Santos, Sanzo, García y Trespalacios, 2008).

Entre las funciones que cumple la comunicación comercial en la empresa se pueden señalar informar, influir y estimular y persuadir a los consumidores potenciales para que conozcan, acepten, demanden y/o compren los bienes y servicios ofrecidos por la empresa.

Para desarrollar sus estrategias de comunicación las organizaciones disponen de un conjunto de herramientas con características distintivas, en términos principalmente de finalidad, costes, y orientación pública (véase el Cuadro 14). Por lo general, una empresa u organización no utiliza un único instrumento para dar a conocer sus productos o servicios, sino que combina las distintas formas y canales para comunicarse con el mercado del modo que considera más adecuado para conseguir sus objetivos. La combinación de las distintas herramientas configura el mix de comunicación o la **mezcla comunicacional**. Esta mezcla depende de los recursos disponibles, el tipo de producto y la etapa de su ciclo de vida, las características del mercado, el momento del proceso de decisión de compra y la orientación estratégica de Marketing utilizada por la empresa.

Las herramientas de comunicación para llegar al público objetivo son las siguientes:

- **Publicidad.** Es un instrumento de comunicación impersonal, que utiliza generalmente medios masivos (televisión, prensa, revistas, radio, cine, exterior, Internet), está controlada por parte de la empresa en forma y contenido, y sus mensajes se orientan a un conjunto numeroso de personas. Esta herramienta permite la consecución de objetivos relacionados con la información, recuerdo y persuasión del mercado, sobre productos, servicios e ideas, con ánimo de influir en el comportamiento de compra o aceptación de las condiciones propuestas en los receptores.
- **Promoción de ventas.** Es una herramienta de comunicación integrada por múltiples técnicas, dirigidas tanto al canal de distribución (estrategia de comunicación tipo push) como al consumidor final (estrategia

de comunicación tipo pull), que permite cumplir los objetivos de Marketing y comunicación mediante la adición al producto, de forma limitada en el tiempo y espacio, de un plus promocional, con una intencionalidad comunicativa previamente establecida y con un beneficio cuantificable en términos de incremento de ventas.

- **Relaciones Públicas.** Integran un conjunto de acciones orientadas a crear o mantener en sus públicos una actitud favorable y confianza, aceptación y apoyo hacia la organización. Los públicos destinatarios pueden ser tanto internos como externos a la organización, y en función de los mismos, las relaciones públicas pueden utilizar diferentes técnicas de persuasión, con mensajes más sutiles y una apariencia predominantemente informativa, que hacen que la comunicación tenga una elevada credibilidad.

Por ejemplo, la librería "Arrebato Libros" participa en eventos, como ferias o festivales poéticos. Previa a su participación la PYME debe contactar con sus clientes, para informar de los eventos e invitarlos a participar siempre resaltando la presencia de la empresa.

A continuación, se muestra un ejemplo de correo de contacto previo a la participación en un evento:

*Estimado cliente :*

*Quería informarle de que el próximo día 20 de octubre a las 16.30 h. impartiré una conferencia sobre el melón, "dulce y salado, una fruta para todo el año" y el día 21, jueves a las 18 h. sobre el plátano, "la fruta del paraíso". Ambas conferencias se celebrarán en el auditorio de Madrid Fusión que se habilita dentro de la Feria FRUIT ATTRACCION, desde el 20 al 22 de Octubre en el IFEMA.*

*Recibe este mail como una amistosa invitación.  
Será un placer saludarte y compartir unos minutos.*

SALUDOS  
Luis Pacheco  
GOLD GOURMET S.L.L. C

- **Marketing directo.** Es una herramienta de comercialización que engloba diferentes acciones encaminadas a relacionar directamente al cliente con el producto o la empresa a través de instrumentos fundamentalmente comunicacionales. El **objetivo** principal es la obtención de algún tipo de **respuesta inmediata** mediante la comunicación directa de un mensaje con los clientes potenciales, a través de acciones como el mailing, buzoneo, telemarketing, televenta, y utilizando medios como el correo, teléfono, televisión o Internet. Su aplicación para la generación de ventas constituye uno de los principales aspectos que lo configuran. Las implicaciones de este instrumento de comunicación en la política de distribución se refieren

precisamente a esta finalidad, la obtención de ventas sin intermediarios o sin establecimiento, por lo que engloba una variedad de formas de venta que han dado lugar a nuevos canales de distribución.

- **Venta personal.** Es una herramienta de comunicación directa e interpersonal con un doble sentido entre la fuerza de ventas y el comprador. La fuerza de ventas de una organización es el conjunto de personas que participan en las tareas relacionadas de forma directa con la aceptación por los compradores de los productos o servicios ofrecidos por la empresa. Este concepto otorga a la fuerza de ventas la posibilidad de desarrollar un conjunto de actividades de Marketing dentro de la función de comunicación y, en ciertos casos, de la distribución. Para determinados clientes como los industriales, los vendedores son imprescindibles para desarrollar las acciones de Marketing, dadas las características técnicas que dificultan la presentación del producto a través de otras herramientas, la necesidad de información de los mercados organizacionales, los comportamientos de compra más racionales, la concentración de los compradores, y la mayor credibilidad que poseen los vendedores en comparación con otras herramientas de comunicación.

Además de en los mercados organizacionales, la importancia de este instrumento de comunicación es mayor en las empresas de servicios y en aquellas pequeñas y medianas empresas, cuyo potencial de mercado y capacidad financiera limitada, condiciona la utilización de instrumentos como la promoción de ventas o la publicidad.

**“Data Security Servicios Integrales S.L”.**

“Data Security” cuenta con la mayor implantación en territorio nacional para la adecuación a las exigencias legales en materia de protección de datos. Para ello, posee la mayor y mejor estructura comercial compuesta por auténticos consultores especializados y formados en Protección de Datos, proporcionando un trato personalizado al cliente. Además de haber aprovechado una nueva oportunidad de negocio nacida a partir del entorno político-legal, la empresa ofrece a sus comerciales cursos de formación para que cuenten con las habilidades e información necesarias en el contacto con sus clientes (al ser empresas requieren información más detallada). Con este objetivo ofrece cursos de formación sobre técnicas de negociación, estrategias de marketing relacional, gestión de la calidad o régimen jurídico español.

Cada una de estas herramientas, bien por si solas o combinadas, se adaptan mejor a determinadas necesidades comerciales y de la organización que otras. El Cuadro 14 recoge sus características distintivas respecto a su naturaleza, objetivos y ventajas e inconvenientes.

**Cuadro 14. Características de los instrumentos de la comunicación comercial.**

INSTRUMENTOS	OBJETIVOS	ORIENTACIÓN	COSTE CONTACTO	TIPO	VENTAJAS	INCONVENIENTES
PUBLICIDAD	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dar a conocer un producto o marca.</li> <li>• Facilitar información del producto o marca.</li> <li>• Intensificar su consumo o notoriedad.</li> <li>• Favorecer las actuaciones de los vendedores.</li> <li>• Mejorar la imagen de un producto, marca u organización.</li> <li>• Obtener ventajas competitivas.</li> <li>• Informar sobre las condiciones de una promoción de ventas.</li> <li>• Facilitar la introducción de nuevos productos.</li> <li>• Identificar y localizar nuevos clientes.</li> <li>• Modificar hábitos y costumbres de los consumidores.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Grandes audiencias.</li> </ul>	Bajo.	Impersonal.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Modificar hábitos del consumidor.</li> <li>• Permite la repetición de mensajes.</li> <li>• Proporciona elevadas coberturas.</li> <li>• Favorece la actuación de la fuerza de ventas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Saturación publicitaria.</li> <li>• Necesidad de realizar grandes inversiones.</li> <li>• Ausencia de credibilidad.</li> <li>• Atomización de los medios publicitarios.</li> </ul>
PROMOCIÓN DE VENTAS	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fomentar la venta del producto a corto plazo.</li> <li>• Recompensar a los clientes fieles.</li> <li>• Repetición de clientes esporádicos.</li> <li>• Incrementar el número de puntos de venta del producto.</li> <li>• Compensar la estacionalidad del producto en los puntos de venta.</li> <li>• Acelerar la rotación de stocks.</li> <li>• Facilitar la introducción de nuevos productos.</li> <li>• Mantener o mejorar la posición competitiva.</li> <li>• Contrarrestar o aminorar los efectos de promociones de competidores.</li> <li>• Permitir la flexibilidad de precios.</li> <li>• Reforzar el esfuerzo de Marketing y publicidad.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Consumidores.</li> <li>• Intermediarios.</li> <li>• Prescriptores.</li> <li>• Vendedores.</li> </ul>	Variable.	Impersonal.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Permite contrarrestar diferencias de precios con la competencia.</li> <li>• Eliminar stock.</li> <li>• Aumenta verticalmente las ventas a corto plazo.</li> <li>• Apoya el lanzamiento de producto</li> <li>• Incrementar las ventas.</li> <li>• Facilidad de medida de eficacia.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El cliente puede acostumbrarse a la promoción provocando infidelidad en su ausencia.</li> <li>• Puede afectar negativamente a la imagen de la marca.</li> <li>• El cliente puede dar mayor importancia del incentivo que del producto.</li> <li>• Puede alterar el momento de compra.</li> </ul>
RELACIONES PUBLICAS	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Crear una imagen corporativa que favorezca los productos de la empresa.</li> <li>• Apoyar el lanzamiento de nuevos productos.</li> <li>• Ayudar al reposicionamiento en un mercado maduro. Crear el interés por una determinada categoría de producto.</li> <li>• Influir en un determinado público.</li> <li>• Defender productos que se encuentran con dificultades.</li> <li>• Crear una imagen corporativa que favorezca los productos de la empresa.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Públicos internos: accionistas, empleados, directivos.</li> <li>• Públicos externos: clientes, medios de comunicación, opinión pública.</li> </ul>	Bajo o ninguno.	Impersonal. Personal.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Credibilidad del mensaje.</li> <li>• Apoya la creación de imagen.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ausencia de repetición del mensaje.</li> <li>• Dificultad de medida de eficacia.</li> </ul>

INSTRUMENTOS	OBJETIVOS	ORIENTACIÓN	COSTE CONTACTO	TIPO	VENTAJAS	INCONVENIENTES
FUERZA DE VENTAS	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Informar y persuadir.</li> <li>• Desarrollar actitudes favorables hacia el producto y la organización.</li> <li>• Alcanzar un volumen de ventas en horizontes geográficos y temporales delimitados.</li> <li>• Aumentar el número de clientes.</li> <li>• Incrementar el volumen de compras por cliente.</li> <li>• Obtener información del mercado y de las actuaciones de la competencia.</li> <li>• Aprovechar las posibles sinergias con el resto de los instrumentos de comunicación.</li> <li>• Prestar servicio.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Consumidores.</li> <li>• Intermediarios.</li> <li>• Prescriptores.</li> </ul>	Alto.	Personal.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Contacto directo y personal con los compradores, comunicación efectiva.</li> <li>• Obtención de información sobre los clientes, comunicación bidireccional.</li> <li>• Adecuación al comprador.</li> <li>• Transmisión de mejor y mayor cantidad de información.</li> <li>• Posibilidad de establecer relaciones continuadas.</li> <li>• Mayor probabilidad de obtener la compra.</li> <li>• Comunicación selectiva.</li> <li>• Adecuación del mensaje a las reacciones del cliente.</li> <li>• Posibilidad de realizar varias funciones de apoyo y consecución de la compra.</li> <li>• Respaldo de publicidad informativa (folletos, anuncios).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Coste elevado por impacto.</li> <li>• Contacto a un número reducido de clientes a la vez.</li> <li>• Necesidad de formación.</li> </ul>

INSTRUMENTOS	OBJETIVOS	ORIENTACIÓN	COSTE CONTACTO	TIPO	VENTAJAS	INCONVENIENTES
MARKETING DIRECTO	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Maximizar la eficacia de los contactos con los clientes.</li> <li>• Incrementar las ventas y reducir o eliminar los intermediarios.</li> <li>• Comunicación directa con los públicos objetivos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Consumidores.</li> <li>• Intermediarios.</li> </ul>	Medio.	Personal. Impersonal.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Respuesta directa e inmediata.</li> <li>• Alcance selectivo.</li> <li>• Posibilidad de micro-segmentación.</li> <li>• Frecuencia de contactos predeterminada y fiable.</li> <li>• Múltiples formatos, instrumentos y posibilidades creativas.</li> <li>• Menor tiempo de realización de las campañas.</li> <li>• Coste total bajo.</li> <li>• Medida de la eficacia basada en múltiples parámetros fiables y obtenibles directamente.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Legislación restrictiva.</li> <li>• Coste por impacto alto.</li> <li>• Ausencia de potenciales asociaciones positivas del medio publicitario a la campaña y el producto.</li> <li>• Dificultad para gestionar las campañas dentro de la propia empresa.</li> <li>• Abuso de campañas de Marketing directo por sectores y fabricantes de dudosa ética.</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia a partir de Esteban Talaya et al. (2008; 662) y Reinares y Calvo (1999).



# Bibliografía

ÁLVAREZ, J.C. y GARCÍA, E., "Factores de éxito y riesgo en la PYME: Diseño e implantación de un modelo para la mejora de la competitividad", *Economía Industrial*, 1996, 313, págs. 149-161.

CAMELO, C., LORENZO, J.D., MARTIN, F. y VALLE, R., *Competitividad regional y recursos intangibles: un análisis comparado Andalucía-España*, Servicio de Publicaciones de la Universidad de Cádiz, 1999.

CASTILLO, A., "Las TIC, la clave para el desarrollo de la PYME", *Tecno-economía*, 2007, 160, págs. 72-76.

CLIFFORD, J.R. y CAVANAGH, R., *Estrategias de éxito para la pequeña y mediana empresa*, Ediciones Folio, 1989.

DE OBESSO, M. y SAIZ SAIZ, J., "Estrategias empresariales de las PYMES industriales españolas", *Economía Industrial*, 1999, 330, págs. 89-100.

DIRECCIÓN GENERAL DE POLÍTICA DE LA PYME Y FUNDETEC, *Informe ePyme 09. Análisis sectorial de implantación de las TIC en la PYME Española*, Dirección General de Política de la PYME y Fudetec, 2010.

DIRECCIÓN GENERAL DE POLÍTICA DE LA PYME, *Estrategia e Innovación de la PYME industrial en España*, Dirección General de Política de la PYME, 2004.

DIRECCIÓN GENERAL DE POLÍTICA DE LA PYME, *Informe sobre la PYME 2009*, Dirección General de Política de la PYME, 2009.

DONRROSORO, I., GARCIA, C., GONZALEZ, M., LEZÁMIZ, M., MATEY, J., MOSO, M. y UNZUELA, M., *El modelo de gestión de las PYMES vascas de éxito*, Edita Cluster del Conocimiento y Ediciones PMP, Bilbao, 2001.

ESTEBAN TALAYA, A. y REINARES LARA E.M., "Marketing de la PYME", *Creación, gestión estratégica y administración de la PYME* (Coordinador. Alcalá Díaz, M.A.) Capítulo 26, pp. 869-904. Civitas, Madrid, 2010.

ESTEBAN TALAYA, A., GARCIA DE MADARIAGA, J., NARROS GONZÁLEZ, M.J., OLARTE PASCUAL, C., REINARES LARA, E.M., y SACO VÁZQUEZ, M., *Principios de Marketing*, Esic, Madrid, 2008.

FERNANDEZ, Z. y NIETO, M.J., "Estrategias y estructuras de la PYME: ¿Puede ser el pequeño tamaño una ventaja competitiva?", *Papeles de Economía Española*, 2001, 89/90, págs. 256-271.

FUNDACIÓN TELEFONICA, *Informe de Sociedad de la Información en España 2005*, Fundación Telefónica, diciembre 2005.

GALAN VALLEJO, M. y GARCIA GUTIERREZ, D.M., "El cliente: un reto para la PYME en su camino hacia la calidad", *Actas del XIII Congreso Nacional, IX Congreso Hispano-Francés*, 16, 17 y 18 de junio, 1999, coord. por Juan Carlos Ayala Calvo, V. 1, págs. 1095-1102.

**GOMEZ VILLANUEVA, J.E., RIALP CRIADO, J. y LLONCH ANDREU J.**, "Influencia de la orientación al mercado en la función empresaria: su impacto en la capacidad de innovación y en los resultados de la PYME española", *Revista Internacional de la Pequeña y Mediana Empresa*, 2008, V. 1, N.1, págs. 46-67.

**GARCÍA ARCA, F., PÉREZ TRONCOSO, E., SILVA NOVOA, E., FREIJEIRO ÁLVAREZ, A. B., LOUREIRO ÁLVAREZ, D., LUCIO MERA, E. y FERNÁNDEZ MARTOS, S.**, *Gestión Comercial de la PYME. Herramientas y técnicas básicas para gestionar eficazmente su empresa*, Ideas propias Editorial, Vigo, 2005.

**HUCK, J. y McEWEN, T.**, "Competencies needed for small business success: Perceptions of Jamaican entrepreneurs", *Journal of Small Business Management*, 1991, V. 29, N. 2, págs. 90-93.

**INSTITUTO DE INNOVACIÓN EMPRESARIAL**, Informe "Creación de un banco de datos de casos de éxito de empresas innovadoras", Instituto de Innovación empresarial, Jaén, 2005

**LAMBIN, J.J. y PEETERS, R.**, *La gestión de Marketing de las empresas*, ICE, Madrid, 1981.

**LAREKI GARMENDIA, F.**, *La dirección de ventas en la PYME*, Esic, Madrid, 2009.

**LIN, C.**, "Success factors of small a medium sized enterprise in Taiwan: An analysis of cases", *Journal of Small business Management*, 1998, V. 36, N. 4, págs. 43-56.

**LUCK, S.**, "Success in Hong Kong: Factors self-reported by successful small business owners", *Journal of Small business Management*, 1996, V. 34, N: 3, págs. 68-75.

**MONFORT, V.**, "Competitividad y factores críticos de éxito en la hotelería del litoral, experiencia de los destinos turísticos Benidorm y Peñíscola", Universidad de Valencia, Valencia, 2000.

**PLAZA LLORENTE, J.M. y RUFÍN MORENO, R.**, "Un análisis de la influencia combinada de la capacidad comercial y de las tecnologías informativas (TIC) sobre las PYME españolas innovadoras", *Estadística Española*, 2005, V. 47, N. 160, págs. 501-537.

**REINARES LARA, P. y CALVO FERNÁNDEZ, S.**, *Gestión de la comunicación comercial*, McGraw Hill, Madrid, 1999.

**RUBIO BAÑÓN, A. y ARAGÓN SANCHEZ, A.**, "Factores explicativos del éxito competitivo. Un estudio empírico en la PYME", *Cuadernos de Gestión*, 2002, V. 2, N. 1, págs. 49-63.

**SAINZ DE VICUÑA ANCÍN, J.M.**, *El plan de Marketing en la PYME*, Esic, Madrid, 2009.

**SANTOS VIJANDE, L., SANZO PÉREZ, M.J., GARCIA RODRIGUEZ, N. y TRESPALACIOS GUTIERREZ, J.A.**, El Marketing interno como impulsor de las habilidades comerciales de las PYME españolas: efectos en los resultados empresariales, Fundación de Cajas de Ahorros, Documento de Trabajo, 368, 2008.

**TSAY, M.T. y SHIH, C.M.**, "The impact of Marketing knowledge among managers on Marketing capabilities and business performance", *International Journal of Management*, 2004, V. 21, N. 4, págs. 524-530.

**VIEDMA, J.M.**, *La excelencia empresarial española*, McGraw-Hill, 1992.

**WEERAWARDENA, J.**, "The role of Marketing capability in innovation-based competitive strategy", *Journal of Marketing*, 2003, V. 11, N. 1, págs. 15-36.

**ZAHERA, M.**, "Las PYMES españolas y la innovación", *Harvard Deusto Business Review*, 1996, 74, págs. 62-66.

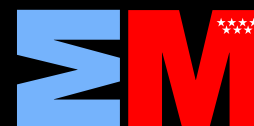
**FEIGENBAUM, A. y KARNANI, A.**, "Output Flexibility. A competitive Advantage for Small Firms", *Strategy Management Journal*, 1991, 12, págs. 101-114.

# Empresas Colaboradoras

• Arrebato libros	<a href="http://www.arrebatolibros.com">www.arrebatolibros.com</a>
• AT Vigo	<a href="http://www.atvigo.com">www.atvigo.com</a>
• Casa Pepe Vigo	<a href="http://www.casapepevigo.com">www.casapepevigo.com</a>
• Data Security Servicios Integrales S.L.	<a href="http://www.datasecurityo2.com">www.datasecurityo2.com</a>
• Decoraciones Alonso	<a href="http://www.decoralonso.com">www.decoralonso.com</a>
• Delfuego	<a href="http://www.delfuego.es">www.delfuego.es</a>
• Ecosistema Urbano	<a href="http://www.ecosistemaurbano.com">www.ecosistemaurbano.com</a>
• El Ganso	<a href="http://www.elganso.com">www.elganso.com</a>
• EOSA	<a href="http://www.eosa.com">www.eosa.com</a>
• Ferreterías Ortiz	<a href="http://www.ferreteriaortiz.es">www.ferreteriaortiz.es</a>
• Fundación Nacional del Transporte Sanitario	<a href="http://www.fnts.es">www.fnts.es</a>
• Gold Gourmet S.L.	<a href="http://www.goldgourmet.es">www.goldgourmet.es</a>
• Grupo Esteban Rivas	<a href="http://www.grupoestebanrivas.es">www.grupoestebanrivas.es</a>
• Hyland Language Centre	<a href="http://www.hylandmadrid.com">www.hylandmadrid.com</a>
• Instituto Dental	
• Madrid Delicia Repostería S.L.	<a href="http://www.madriddelicia.com">www.madriddelicia.com</a>
• Marco Aldany	<a href="http://www.marcoaldany.com">www.marcoaldany.com</a>
• Mimoki	<a href="http://www.mimoki.es">www.mimoki.es</a>
• Pinturas Proa	<a href="http://www.pinturasproa.com">www.pinturasproa.com</a>
• Rustika Decoración	<a href="http://www.rustikadecoracion.com">www.rustikadecoracion.com</a>
• Supracafe	<a href="http://www.supracafe.com">www.supracafe.com</a>
• Wellsport Club	<a href="http://www.wellsportclub.com">www.wellsportclub.com</a>



Fundación Madrid por la Excelencia  
C/ Velázquez, 53 - Entrepantana Izda.  
28001 Madrid  
Tel.: 912 202 800  
Fax: 912 200 144  
[www.madridexcelente.com](http://www.madridexcelente.com)



CONSEJERÍA DE ECONOMÍA Y HACIENDA

**Comunidad de Madrid**

[www.madrid.org](http://www.madrid.org)



**Cámara**  
Madrid

**ceim**



CONFEDERACIÓN  
EMPRESARIAL  
DE MADRID  
CEOE