

PRINCIPIOS DE *MARKETING* PARA LA DIRECCIÓN¹ Parte III: Principios y estrategias básicas

INTRODUCCIÓN

La estrategia de *marketing* puede ser, general de empresa o específica de cada una de las variables del Marketing Mix. Son numerosas las combinaciones que se podrían establecer entre las 4P's aunque siempre deben mantener el principio de coherencia básico de cualquier actuación en el marco del Marketing Mix.

Toda estrategia tiene que estar orientada a la optimización del eje constituido por la atracción, vinculación y fidelización de clientes, según se ha venido comentando en las partes I y II de esta nota técnica².

Existen distintas técnicas básicas que ayudan a la reflexión y elaboración de la estrategia de *marketing*; en este documento se expondrán varias de ellas enfocadas especialmente a la pyme. Son principios también utilizados por las grandes empresas si bien en éstas, dada su dimensión, alcanzan mayores cotas de sofisticación.

PRINCIPIO DE COHERENCIA

La coherencia, como se ha insistido en los dos documentos anteriores a esta nota técnica, es el principio básico que debe estar presente en todas las actuaciones de *marketing*.

Se podría decir que el principio de coherencia aplicado a un producto innovador que aporte valor diferencial al cliente debería tener un precio superior a la media del mercado, cuidar bien su imagen y distribuirlo de forma selectiva. Lo contrario sucedería cuando el producto o servicio no aportara ningún valor diferencial por lo que sólo le

¹ Nota Técnica División de Investigación de San Telmo Business School, España. Preparada por el profesor José Luis García del Pueyo.

Copyright © agosto 2021, Fundación San Telmo. España.

No está permitida la reproducción, total o parcial, de este documento, ni su archivo y/o transmisión de ninguna forma o por cualquier medio, ya sea electrónico, mecánico, por fotocopia, por registro o por otros procedimientos, sin la autorización expresa y escrita de Fundación San Telmo. Para pedir copias del mismo o pedir permiso para usar este caso, por favor póngase en contacto con el departamento de Edición de Casos, a través del teléfono en el +34 954975004 o por correo electrónico a la dirección casos@santelmo.org.

² Nota técnica: "Principios de *marketing* para la dirección": Parte I, Fundamento y objetivos de *marketing*; Parte II, Las variables de activación ; y Parte III, Principios y estrategia básicas.

quedaría competir con precios más bajos que la media. No sería coherente que ese producto indiferenciado y de escaso valor intentase tener una imagen de envases caros y sofisticados y aspirase a distribuirse a través de tiendas selectas.

No obstante, resulta imposible entrar en el detalle de las infinitas alternativas que las empresas pueden implementar en sus estrategias de Marketing Mix. A continuación, se citarán cuatro ejemplos reales con finalidad orientativa.

Innovación

Las innovaciones reales —no sólo aparentes— deben llevar aparejadas una política de precio *premium* que haga valer sus diferencias competitivas ante los clientes. La distribución no debe tener carácter masivo; debe recurrir a canales selectivos. La comunicación también debe ir en la misma línea; si es un producto, deberá tener una imagen más cuidada que los de gama básica. Si es un servicio, los elementos que lo hagan tangible transmitir cierta exclusividad.

La pyme gallega “Maeloc” intentó en 2013 reposicionar la sidra lanzando al mercado una gama de sidras con sabores a fresa, pera y piña. El producto estaba envasado en botellas de cerveza y presentado en agrupadores de cuatro unidades para distribuir en supermercados, tiendas pequeñas de alimentación *gourmet* y bares selectos. El público objetivo eran jóvenes urbanos seguidores de las modas. El lanzamiento, apoyado en la comunicación digital, se inició en el barrio madrileño de Malasaña, lugar de referencia en la implantación de tendencias. Su precio era superior en relación con el litro de sidra convencional. Tras varios años en el mercado, la marca ha logrado presencia regional en Galicia y en ciertas zonas de Madrid, pero no ha conseguido tener distribución nacional destacada.

“Me too” o seguidor

Dado que la empresa en este supuesto ha renunciado a la vocación de pionera y ha preferido esperar a que otro competidor adopte ese rol, no podrá adoptar la lógica del innovador comentada anteriormente. El mercado lo podrá percibir como un imitador o seguidor —si es que conoce al innovador—, lo que le condicionará su política de precio que deberá ser más baja que la del innovador, si este es conocido.

Esta estrategia es diferente a la anterior pero no tiene por qué ser peor. La estrategia de precio más bajo que el pionero le puede llevar a ensanchar el mercado e, incluso, a conseguir más volumen de negocio y rentabilidad que la empresa innovadora. Su distribución debe ser intensiva y su comunicación, más popular.

Heineken lanzó en 2017 la marca de sidra de sabores “Ladrón de manzanas”, con un gran apoyo de medios de comunicación masivos y del canal de distribución. “Maeloc” y otras iniciativas similares, como la también pyme navarra “The Good Cyder”, fueron más innovadores en su llegada al mercado, pero la fuerza de la

multinacional holandesa ha hecho inclinar la balanza hacia esta marca. Las sidras de sabores envasadas en lata y para consumo individual tienen una destacada presencia en algunos mercados anglosajones, especialmente entre los segmentos de consumidores jóvenes. ¿Conseguirá “Ladrón de manzanas” que el mercado español se acabe comportando igual, o tenderá a desaparecer a medio plazo como la mayoría de los nuevos lanzamientos?, ¿Se convertirán Maeloc o The Good Cider en empresas de nicho?

Distribución

Empezar a comercializar a través de canales distintos a los habituales de la empresa requiere un replanteamiento de la estrategia de distribución.

Cuando la crisis de 2008 hizo cambiar los hábitos de compra de los consumidores algunas cadenas de distribución tuvieron que cambiar su estrategia tradicional. Así, la cadena de hipermercados Carrefour, cambió su modelo de tienda y abrió establecimientos en el centro de las ciudades, con superficies de entre 150 y 300 metros cuadrados. Esto le obligó a redimensionar el surtido de las tiendas y pasar, de las 10.000 referencias del hipermercado, a unas 600 en las tiendas de proximidad; nuevo surtido pensando en que el consumidor pudiese solucionar su compra diaria o semanal, en vez de mensual o quincenal como solía hacer en los hipermercados. La comunicación hizo énfasis en que ahora Carrefour estaba “Más cerca de ti” y “Carrefour Express” fue el coherente nombre elegido para estas tiendas.

Comunicación

Muchas veces una pyme no tiene recursos financieros para invertir en publicidad, pero cuando se lanza un producto es imprescindible darlo a conocer entre sus consumidores potenciales. ¿Qué hacer? ¿Se puede recurrir a otros medios más económicos que ayuden a darlo a conocer?

Zotal es una empresa industrial centenaria especializada en bioseguridad animal. En 2018 lanzó una gama de productos dirigidos al hogar. Su primer producto fue un quitagrasas de alta eficacia y para darlo a conocer diseñó una sencilla estrategia de *marketing* basada en actuaciones implementadas en los pequeños puntos de venta rurales, donde era más fuerte con sus productos tradicionales. Dedicó mucha atención al diseño del *packaging* y realizó acciones digitales enfocadas a los distribuidores y a sus usuarios habituales. El objetivo era empezar por los clientes que ya conocían y confiaban en la marca Zotal, en vez de competir directamente con las grandes marcas ya establecidas antes en el mercado doméstico. Este proceder en el argot de *marketing* se denomina estrategia de flanco.