

# MERCADEO

El mercadeo ha sido definido de muchas maneras, acorde con las distintas tendencias y teorías de la administración moderna. No obstante todas las definiciones coinciden en identificar al mercadeo como una disciplina gerencial y una función estratégica por excelencia, fundamental en el desarrollo y posicionamiento de todo tipo de organizaciones.



## Concepto

El mercadeo es un conjunto de principios, metodologías y técnicas a través de las cuales se busca satisfacer las necesidades y deseos de los consumidores o clientes para conquistar un mercado y colaborar en la obtención de los objetivos de la organización. Mercadeo es todo lo que hacemos para promover nuestra actividad empresarial.

Hacen parte de la gestión de mercadeo actividades tan importantes como:

- ✓ La relación exitosa de una organización con su medio ambiente.
- ✓ La asignación de precios.
- ✓ La distribución de bienes en el mercado.
- ✓ La selección y el diseño de los servicios que ofrecemos.
- ✓ La decisión de los lugares donde se ubican nuestras sedes.
- ✓ Nuestras campañas publicitarias.
- ✓ Nuestra gestión de relaciones públicas
- ✓ La identificación de las necesidades de los clientes.
- ✓ La capacidad que tienen los productos y servicios para satisfacer tales necesidades.

Vemos como, hablando de nuestra Cooperativa, las actividades de mercadeo nos han permitido posicionarnos en el ámbito nacional, como una entidad asociativa

líder, que agrupa profesionales, técnicos, tecnólogos y sus familias, en la búsqueda de resolver de manera colectiva, necesidades individuales.

Gracias al mercadeo que realiza Coomeva en sus diferentes frentes, el nombre de la organización y las ventajas de ser asociado(a) son conocidas en el entorno. Todas las acciones, estrategias y actividades de mercadeo de la Cooperativa están encaminadas a facilitar y estimular su crecimiento y permanencia institucional.



### **Recuerde**

Recordemos que todos los planes empresariales, sean estos financieros, de producción, de servicios o de recursos humanos, estarán determinados por planes de mercadeo.



### **Pregunta**

¿Se le ocurren otros ejemplos de actividades de mercadeo desarrolladas al interior de Coomeva?

Cuando nos detenemos a pensar sobre estos aspectos nos encontramos con la indiscutible importancia del mercadeo, ya que toda actividad empresarial, industrial o de servicios, sea grande o pequeña, requiere "mercadear" sus productos o servicios sin excepción.

Antes de pensar en este tema, recordemos que el término mercadeo suele ser utilizado como sinónimo de ventas, error bastante frecuente; porque si bien es cierto que las ventas constituyen una de las funciones del mercadeo, no son su único elemento.

## **Mercadeo operacional y mercadeo estratégico**

En su aspecto funcional, el mercadeo opera en dos formas: el mercadeo operacional y el mercadeo estratégico.

- **El mercadeo operacional:** puede definirse como la clásica operación comercial de una empresa, cuyos objetivos a corto y mediano plazo se representan en cifras de ventas y están apoyados por acciones tácticas. El mercadeo operacional es desarrollado por el nivel de gerencia media en la empresa y constituye un importante campo de acción sin el cual los planes estratégicos no podrían dar buenos resultados.
- **El mercadeo estratégico:** es la función cuya finalidad es orientar la empresa hacia las oportunidades económicas atractivas para ella, es decir, completamente adaptadas a su saber-hacer y que ofrecen un potencial de crecimiento y desarrollo. La operación de mercadeo estratégico es, a diferencia de la de mercadeo operacional, a largo plazo y su responsabilidad compete al nivel de alta gerencia. No obstante que el mercadeo estratégico es diferente del mercadeo operacional, las dos actividades son complementarias, por lo tanto, deben mantenerse una estrecha relación.

## **Evolución del mercadeo en el tiempo**

El mercadeo no es una actividad nueva, contrario a lo que muchos puedan pensar, puesto que cubre actividades que han existido siempre, desde las más rudimentarias hasta las más modernas formas de intercambio. Pero los cambios económicos, tecnológicos y competitivos, han conducido progresivamente a la empresa, a cambiar el concepto del mismo.

Se pueden distinguir tres etapas en este proceso evolutivo:

- 1. Etapa del mercadeo pasivo o etapa de producción o servicios:** es posible en organizaciones que operan en condiciones en que la demanda de bienes y servicios es mayor que la oferta de los mismos. Esta situación determinó esta forma de mercadeo en donde el mayor esfuerzo se centraba en la producción o servicios y el producto.
- 2. Etapa del mercadeo de organización o etapa de ventas:** este concepto surge en razón a la fuerte expansión de la competencia, cuya consecuencia llevó a las empresas a la conclusión que la única forma de competir con éxito era a través de una organización comercial eficiente, centrando su interés principalmente en las técnicas de ventas y nuevas formas de distribución.
- 3. Etapa del mercadeo activo u orientado al cliente:** como consecuencia del desarrollo tecnológico, de la proliferación de productos y servicios cuyas diferencias son cada día más sutiles y de la internacionalización de los mercados, surge este nuevo concepto que centra su atención en la satisfacción de las necesidades e intereses de los clientes, y luego en elaborar un programa de mercadeo para satisfacer esos deseos, haciendo de esta gestión algo imprescindible para las empresas.

En esta etapa del mercadeo orientado al cliente se comienzan a crear productos y servicios orientados a personas en particular, con la utilización de sistemas informáticos capaces de identificar clientes específicos y sus necesidades concretas. Los segmentos se van reduciendo hasta llegar a grupos meta altamente determinados, casi personas concretas, con nombre y apellido.



### **Referencia bibliográfica**

La característica principal de este enfoque orientado al cliente podría resumirse en la frase de Peter Drucker: *"Fabricad lo que podáis vender, antes que intentar vender lo que podáis fabricar"*.

## **Una nueva visión del mercadeo: "La estrategia del océano azul"**



### **Referencia bibliográfica**

La tesis que inspira el libro "La estrategia del océano azul", resulta de enorme utilidad en la ruptura de paradigmas de viejas tendencias del mercadeo. Esta propuesta responde a la necesidad de dejar a un lado la competencia destructiva entre las empresas, ampliando los horizontes del mercado y generando valor a través de la innovación.

Los autores se valen de un símil para diferenciar las dos situaciones competitivas más habituales en cualquier tipo de industria: los océanos grises y los océanos azules.

Los océanos grises representan todas las industrias que existen en la actualidad, mientras que los azules simbolizan las ideas de negocio hoy por hoy desconocidas. En los océanos grises los límites de las industrias y las reglas del juego competitivo están perfectamente definidos y son aceptados por todos. En este mundo las empresas tratan de superar a los rivales arañando poco a poco una cuota de mercado. Conforme aparecen más competidores, las posibilidades de crecimiento disminuyen, los productos se estandarizan al máximo y la competencia se torna agresiva.

Los océanos azules, por el contrario, se caracterizan por la creación de mercados en áreas que no están explotadas en la actualidad, y que generan oportunidades de crecimiento rentable y sostenido a largo plazo. Hay océanos azules que no

tienen nada que ver con las industrias actuales, aunque la mayoría surge de los océanos grises al expandirse los límites de los negocios ya existentes. El hecho fundamental es que cuando aparecen los océanos azules, la competencia se torna irrelevante, pues las reglas del juego están esperando a ser fijadas.

La estrategia del océano azul comparada con la estrategia del océano gris

<b>Estrategia del océano gris</b>	<b>Estrategia del océano azul</b>
Competir en el espacio existente del mercado	Crear un espacio sin competencia en el mercado
Retar a la competencia	Hacer que la competencia se torne irrelevante
Explotar la demanda existente en el mercado	Crear y captar demanda nueva
Elegir entre la disyuntiva del valor o el costo	Romper la disyuntiva del valor o el costo
Alinear todo el sistema en las actividades de una empresa con la decisión estratégica de la diferenciación o del bajo costo	Alinear todo el sistema en las actividades de una empresa con el propósito de lograr diferenciación y bajo costo



### **Ejemplo**

Como ejemplo de un océano azul tomemos al mundialmente famoso Cirque du Soleil, creado en Canadá en 1984 por un grupo de actores. Sus representaciones han conseguido llegar a más de cuarenta millones de personas en noventa ciudades de todo el planeta.

A primera vista pocos considerarían una buena idea montar una empresa relacionada con el mundo del circo. De hecho, el circo, como concepto tradicional, está de capa caída. Su público natural, los niños, hace tiempo que viven más interesados por los juegos electrónicos que por lo que sucede bajo

una carpa. Desde el punto de vista estratégico, la industria del circo era a todas luces algo poco atractivo. Antes de que surgiera el Cirque du Soleil, los circos estaban inmersos en una competencia feroz para ver quién conseguía atraer a los mejores payasos, los mejores domadores, en definitiva, quién conseguía tener más estrellas entre su elenco. Esto hizo que los costos aumentaran de forma desmesurada en medio de un hundimiento de la demanda por este tipo de espectáculos.

Esta batalla dejó de tener sentido para el Cirque du Soleil, que no podía ser considerado ni como un circo ni como una producción teatral. De hecho, consiguió romper las fronteras de la industria, tal y como se conocían hasta ese momento, al ofrecer a la gente la diversión y emoción propias del circo (manteniendo sus símbolos tradicionales, como la carpa, los payasos y los ejercicios acrobáticos) junto con la sofisticación y riqueza intelectual del teatro (cada representación tiene su propio hilo argumental, hay danza, se escucha música compuesta especialmente para la ocasión, etc.). Por otra parte, las representaciones del Cirque du Soleil se dirigen a un público de todas las edades (no solo a niños acompañados de sus padres), lo que unido al carácter único de cada una de sus giras ha hecho aumentar de forma asombrosa la demanda de este tipo de espectáculos, con el añadido de que puede cobrar tarifas parecidas a las de los teatros (superiores a la entrada de un circo tradicional).



### **Ejemplo**

El Cirque du Soleil ha sabido crear un océano azul caracterizado por un concepto de espectáculo innovador, nítidamente diferenciado de las industrias preexistentes (circo y teatro), ha reducido los costos en aquellos factores en que la industria venía compitiendo tradicionalmente y ha ampliado las fronteras del mercado mediante la diversificación del público al que se dirige.

## **Principios para desarrollar una estrategia de océano azul**

1. **Crear nuevos espacios:** El proceso de descubrir y crear océanos azules no consiste en intentar predecir las tendencias de una industria o sector a través de un ejercicio meramente adivinatorio. Tampoco consiste en implementar las nuevas ideas que surgen en la mente de los gestores utilizando el método de ensayo y error. El primer principio para la creación de una estrategia de estas características es establecer un proceso estructurado que logre ampliar los límites del mercado tal y como se concibe hoy en día.
2. **Centrarse en la idea global, no en los números:** Una vez examinados los itinerarios que pueden llevar hasta un océano azul, el siguiente paso habrá de ser cómo aplicar estas ideas a nuestra propia empresa para preparar una auténtica estrategia transformadora. No nos encontramos ante un reto insignificante ya que en la mayoría de las empresas, la planificación estratégica se basa en cómo competir en los mercados actuales (los océanos grises): cómo incrementar la cuota de mercado y cómo reducir continuamente los costos. En la elaboración de cualquier plan estratégico, los gestores pasan gran parte de su tiempo haciendo números en lugar de salir al exterior y pensar en cómo alejarse cada vez más de la competencia. Además, vistos con detenimiento, esos planes rara vez tratan de auténtica estrategia, sino que son meros movimientos tácticos que individualmente quizá tengan sentido, pero que tomados en conjunto no muestran una dirección clara ni innovadora. Esto nos conduce a la formulación del segundo principio para la elaboración de una auténtica estrategia de océanos azules: hay que concentrarse en la globalidad, no en los números.



## Idea

Los autores de la estrategia proponen una alternativa al proceso tradicional de planificación estratégica: en lugar de elaborar un documento formal, resulta más recomendable dibujar sobre un lienzo, y de la manera más clara posible, la estrategia que queremos implementar. Realizar este ejercicio no significa que no haya que hacer números y compactar todas las ideas en un documento final, pero eso será más adelante. Los detalles son más fáciles de ubicar si primero se tiene una visión nítida de cómo queremos distanciarnos de la competencia.

- 3. Ir más allá de la demanda existente:** ¿Cómo podemos maximizar el tamaño del mercado que estamos creando? Esta pregunta conduce a la formulación del tercer principio de la estrategia de océanos azules: ir más allá de la demanda existente. Para poder alcanzar este objetivo, las empresas deberían corregir dos prácticas estratégicas convencionales: la que consiste en centrarse únicamente en resolver las necesidades de los clientes actuales y la que conduce a una segmentación excesiva de los mercados. Cuanto más intensa es la competencia entre las empresas, más fuerte es el intento de personalización de la oferta de productos y servicios. El inconveniente es que, cuando las empresas compiten para conquistar las preferencias de los consumidores mediante una segmentación excesiva, se corre el riesgo de crear mercados objetivos demasiado pequeños. Para maximizar el tamaño de los océanos azules, las empresas deben, en vez de extremar su atención a las diferencias entre los clientes, potenciar los elementos comunes que todos ellos valoran.

Por otra parte, a pesar de que el universo de no clientes normalmente ofrece grandes oportunidades para instituir océanos azules, son escasas las empresas que se preocupan por conocer sus características con el fin de tratar de atraerlos y convertirlos en clientes. A grandes rasgos, puede decirse que existen dos

niveles distintos de no-clientes: la diferencia entre ellos radica en la distancia relativa que cada uno mantiene en relación a nuestro mercado actual.

- El primer nivel de no-clientes está constituido por personas que en algún momento han analizado nuestra oferta de productos o servicios, pero finalmente han decidido que lo que les ofrecemos no cumple con sus expectativas.
- El segundo nivel de no-clientes lo forman aquellas personas que consideran la oferta actual de productos o servicios de una industria como inaceptable o como más allá de sus posibilidades económicas. Sus necesidades son satisfechas por otros medios o son ignoradas. Sin embargo, acercarse a este tipo de no clientes puede resultar muy positivo y lanzar una mirada abierta a las oportunidades que ofrecen no ha de descartarse de antemano.

4. **Asegurar la viabilidad comercial del océano azul:** Acabamos de ver cómo se puede maximizar el tamaño del océano azul que estamos concibiendo. Pero el recorrido no termina aquí: es el momento del cuarto principio, que supone validar la estrategia para asegurar su viabilidad comercial. El objetivo no es otro que reducir el riesgo que entraña la implantación de una estrategia de este tipo. Para estar seguros de la viabilidad de la estrategia, habrá que hallar una respuesta afirmativa a las siguientes cuestiones:

- ¿Obtendrán los clientes una utilidad excepcional de la nueva idea de negocio?
- ¿El precio marcado para los productos o servicios está al alcance de la gran masa de posibles clientes?
- ¿La estructura de costos que tenemos es viable teniendo en cuenta el objetivo de precios que nos hemos marcado?
- ¿Existen obstáculos para transformar nuestra actual propuesta de valor?

La necesidad de ofrecer una utilidad excepcional a los clientes con nuestro nuevo océano azul parece algo evidente. Sin embargo, muchas empresas fallan en este punto al obsesionarse con la novedad de su producto o servicio, sobre todo si una tecnología innovadora forma parte de él.



### Ejemplo

Así fue con el Philips CD-i, una auténtica maravilla de la ingeniería, pero que no proporcionaba a los clientes una razón lo suficientemente cautivadora como para comprarlo. El CD-i incluía en un solo aparato un reproductor de vídeo, una cadena de música, una consola de juegos y una herramienta de aprendizaje. Los ejecutivos de Philips dieron por sentado que una tecnología de vanguardia resultaría un completo atractivo para los consumidores. Sin embargo, no fue este el caso, ya que el producto disponía de tantas funcionalidades que los consumidores no sabían realmente cómo utilizarlo.

La trampa tecnológica en la que cayó Philips es algo habitual, incluso entre las mayores empresas del planeta. La innovación en el valor que se ofrece a los clientes no es equivalente a la innovación tecnológica. El Cirque du Soleil, Starbucks, The Home Depot o Ralph Lauren son océanos azules que poco tienen que ver con la tecnología.



### Mensaje

Para que el nuevo producto o servicio consiga atraer de forma consistente a los clientes debe hacer la vida de los mismos mucho más sencilla, más productiva, más cómoda, más divertida, con menos riesgos y todo ello respetando el medio ambiente. Además, debe hacerlo en cada una de las fases que conforman la experiencia de consumo del cliente: compra, entrega, utilización o mantenimiento. La nueva propuesta no solo debe aportar una utilidad claramente diferenciada de la ya existente, sino que debe derribar los obstáculos que impidan a los no clientes pasarse a nuestro bando.

Otro aspecto que determinará la viabilidad de la estrategia de océano azul es el establecimiento de un precio apropiado. El precio estratégico que se fije para la oferta de productos o servicios no solo ha de atraer a los clientes de forma masiva, sino que debe ser también un aliciente para retenerlos. Cuando una utilidad excepcional se combina con un precio estratégico, la posibilidad de ser imitado por la competencia se reduce.

### **Conclusión sobre el océano azul como estrategia**

Una vez aplicados los cuatro principios (Crear nuevos espacios, centrarse en la idea global y no en los números, ir más allá de la demanda existente y asegurar la viabilidad comercial del océano azul), nuestra estrategia está lista para ser implantada.

Sin embargo, dar nacimiento a un océano azul no es un proceso estático. Cuando una empresa se embarca en este tipo de estrategias, tarde o temprano los imitadores pueden aparecer en el horizonte. Las empresas, por tanto, han de aprender a no regocijarse en los éxitos actuales. Para navegar con éxito en un mercado saturado es ineludible mantenerse en alerta permanente.

En los últimos treinta años, las escuelas de negocios nos han enseñado un camino centrado en la competencia. Las empresas menos exitosas han seguido ese camino, un enfoque convencional: su pensamiento estratégico está dominado por la idea de quedarse con una orientación basada en la competencia. En el absoluto contraste, las empresas de alto crecimiento han prestado poca atención a la comparación o batalla con sus rivales. En cambio, han procurado hacer de sus competidores algo irrelevante por una lógica estratégica que los autores denominan la innovación de valor.

## Enfoque de competencia vs enfoque de innovación de valor

Veamos a continuación, algunas diferencias entre el enfoque en la competencia y el enfoque de innovación de valor. Muchas empresas toman las condiciones de sus industrias como “dado y puesto”, sin verlas con un sentido crítico e innovador. En consecuencia, su estrategia está fundamentada en esos supuestos.

Los innovadores de valor hacen todo lo contrario y sin importar como el resto de la industria se comporta, ellos identifican, evalúan y retan esos supuestos y creencias. Los innovadores de valor buscan ideas de éxito de ventas y saltos espectaculares en el valor.

Muchas organizaciones dejan que los competidores establezcan los parámetros de su pensamiento estratégico. Ellos comparan sus fuerzas y debilidades con aquellos de sus rivales y enfocan sus baterías en la construcción de “ventajas competitivas”. Esta lógica convencional conduce muchas veces a las empresas a competir en ámbitos marginales e incrementales.

Por su parte, la lógica de innovación de valor comienza con una ambición de dominar el mercado, ofreciendo un salto tremendo en el valor. Los innovadores de valor nunca dicen: “aquí está lo que los competidores hacen; hagamos esto en respuesta a ese enfoque”.



### Mensaje

Como los innovadores de valor no se concentran en la competencia, ellos pueden distinguir los factores que crean el valor superior entre todos los factores en los que la industria compete. Ellos no gastan sus recursos y esfuerzos en ofrecer cierto producto y características de servicio, sólo porque es lo que sus rivales hacen.

## **Elementos que componen la innovación de valor**

**Clientes:** Muchas empresas buscan el crecimiento fundamentados en retener y ampliar sus bases de clientes. Esto a menudo conduce a la segmentación estructurada y más fina, y a la mayor personalización de las propuestas, para dar respuesta a necesidades específicas.

La innovación de valor sigue una lógica diferente. En vez de concentrarse exclusivamente en las diferencias entre clientes, los innovadores de valor añaden las concordancias poderosas en los rasgos del producto o servicio que los clientes valoran. Los innovadores de valor creen que la mayor parte de personas dejarán de lado sus diferencias si se les ofrece un aumento considerable del valor que se les entrega. Esas empresas trabajan con el corazón del mercado, aun si esto significa la pérdida de algunos de sus clientes.

**Activos y capacidades:** Muchas empresas ven oportunidades comerciales por la lente de sus activos y capacidades existentes. Ellos preguntan, ¿Considerando lo que tenemos, qué es lo mejor que podemos hacer? En contraste, los innovadores de valor preguntan, ¿Cómo lo haríamos si comenzamos de nuevo?

**Productos y servicios:** El esquema de competencia convencional ocurre dentro de límites claramente establecidos, definidos por los productos y servicios que el sector de industria tradicionalmente ofrece. Los innovadores de valor, a menudo cruzan esos límites, pensando en términos de la solución total que los clientes buscan y tratando de vencer los compromisos que su industria impone a los clientes.

**La curva de valor:** Según la lógica convencional de la competencia, la curva de valor de una industria sigue una forma básica. Los rivales tratan de mejorar el valor ofreciendo un poco más por un poco menos, pero la mayoría no desafía la forma de la curva. Según los autores: "Todas las empresas de alto desempeño que estudiamos crearon curvas de valor fundamentalmente nuevas y superiores."

Ellos consiguieron esto por una combinación de eliminar y crear atributos a niveles sin precedentes en sus industrias.”

¿Qué pasa una vez que una empresa ha creado una nueva curva de valor? Tarde o temprano, la competencia trata de imitarlo. En muchas industrias, los innovadores de valor no afrontan un desafío creíble durante muchos años, pero en otros, los rivales aparecen más rápidamente. Obsesionada con conservar la cuota de mercado, la empresa puede caer en la trampa de la lógica estratégica convencional. Si la empresa no encuentra su salida de la trampa, la forma básica de su curva de valor comenzará a lucir justo como la de sus rivales.



### **Método**

Según los autores: “Las empresas que estudiamos que eran más exitosas en la aplicación recurrente de la innovación de valor, eran aquellas que aprovecharon las tres plataformas en las cuales la innovación de valor puede ocurrir: producto, servicio y entrega. El sentido preciso de las tres plataformas varía a través de industrias y empresas, pero en general, la plataforma de producto es el producto físico; la plataforma de servicio es el apoyo como mantenimiento, servicio al cliente, garantías y el desarrollo de proveedores y contratistas; y la plataforma de entrega incluye la logística y los canales de entrega de productos o servicio a los clientes.

Demasiado a menudo, los gerentes tratan de crear un foco de innovación de valor en la plataforma de producto y desestiman los otros dos elementos: servicio y entrega. Como los clientes y las tecnologías cambian, cada plataforma presenta nuevas posibilidades. Los buenos innovadores de valor rotan sus plataformas de valor.



## Pregunta

¿Cómo podemos los dirigentes de Coomeva promover la innovación de valor?

Primero, identificando y articulando la lógica estratégica predominante de la empresa, para luego desafiarla. Los dirigentes cooperativos debemos detenernos a pensar en las creencias del sector, en el foco estratégico de la empresa solidaria y las propuestas de valor de productos y servicios que son dadas por sentido. Habiendo enmarcado de nuevo la lógica estratégica de Coomeva alrededor de la innovación de valor, los dirigentes debemos hacer las cuatro preguntas en torno a la curva de valor: ¿Cuál de los factores que nuestra empresa da por supuesto deberían ser eliminados? ¿Qué factores deberían ser reducidos por debajo del estándar del entorno empresarial? ¿Cuáles deberían ser elevados muy por encima del estándar del mismo? ¿Qué factores deberían ser creados que la empresa nunca ha ofrecido?

Atendiendo al conjunto completo de estas cuatro preguntas, en lugar de seleccionar una o dos, se establecerá lo necesario para un crecimiento rentable. La innovación de valor es la búsqueda simultánea del valor radicalmente superior para los clientes y de la reducción de costos.

### **Un caso exitoso de mercadeo innovador**

Como ya habíamos precisado, las nuevas tendencias en materia de mercadeo señalan a la innovación como la esencia de cualquier estrategia exitosa.

El futuro está en innovar, crear y explorar nuevos nichos de mercado, diversificar sus productos y expandir la presencia de sus marcas con mayor potencial. Se trata de mantener una presencia en la mente del cliente con productos que se

adaptan a sus necesidades (personas de distintas características, que viven en diversas regiones). Se trata también de optimizar las comunicaciones de marca, haciendo que el producto que se comercializa no se constituya solamente en una garantía de calidad, sino que comunique que detrás de ese gran producto hay comunidades laboriosas y unidas, que construyen país y capital social para beneficio de la sociedad.



### **Ejemplo**

Ejemplo de este tipo de gestión de mercadeo es el personaje Juan Valdez, que celebró sus Bodas de Oro con la satisfacción de haber desarrollado una exitosa estrategia publicitaria que supera todas las expectativas y traspasa las fronteras. Su reto actual, en esta nueva etapa, es también abrir nuevos nichos de mercado, diversificar e innovar.

En el mundo de los negocios, los mercados están en una permanente transformación que se ve reflejada en el desarrollo de nuevos productos, el surgimiento de fuertes competidores o el cambio en los gustos del consumidor. Las empresas que logran adaptarse a este nuevo orden son las que sobreviven y ese es el reto.

Diferentes estudiosos señalan tres opciones estratégicas para sobrevivir en este tipo de mercados: reducir los costos de producción; enfocar la producción hacia un nicho específico del mercado y avanzar en la diferenciación del producto, para crear un nuevo segmento en el que no sean relevantes los actuales competidores.



## Ejemplo

En lugar de adoptar una sola estrategia, las empresas pueden hacer una combinación de las tres, como se hizo en el caso de Juan Valdez, construyendo así su estrategia de valorización. El futuro está en innovar, crear y explorar nuevos nichos de mercado, diversificar sus productos y expandir la presencia de una de las marcas con mayor potencial, para convertirse en global.

Se trata de mantener una presencia en la mente del consumidor con productos y servicios, que se adapten a las necesidades y ocasiones de consumo de personas. Se trata también de optimizar las comunicaciones de marca, haciendo que el producto o servicio no se constituya solamente en una garantía de calidad, sino que comunique que detrás de dicho producto están personas laboriosas.

**Nota:** En el anexo de este documento se encuentra una ampliación de este caso exitoso.

## "Cada cliente es un mercado": marketing 1 x 1:



## Herramienta

Una de las formas con mayor fortaleza de gestionar el mercadeo en la actualidad empresarial es la "individualización masiva". Esta última consiste en ofrecer productos y servicios personalizados, a un mercado global o masivo, compuesto por personas distintas, con necesidades y expectativas tan variadas como complejas.



## Ejemplo

Coomeva busca identificar y conocer cada día más las necesidades y deseos de nuestros asociados; aunque reconocemos que no es una tarea fácil y que necesitamos del esfuerzo de todos los que trabajamos en ella para lograrlo. Hemos definido además nuestro asociado prospecto y el segmento en el que debemos concentrar nuestros esfuerzos.

Anteriormente se hacían las cosas por pedido y a la medida pero éstas eran muy costosas. Cuando llegó la producción en serie las cosas fueron más accesibles pero a un alto costo: la uniformidad y la monotonía.



## Idea

Ahora y gracias a los avances tecnológicos y al deseo de las organizaciones de ser más competitivas y exitosas, se empieza a pensar en las dos cosas: la personalización del producto o servicio, a precios de producción en serie (individualizar en masa). En efecto, la individualización masiva está siendo tan importante en las empresas del siglo XXI como lo fue la producción en serie en el siglo XX.

Si bien es cierto que la mayoría de los ejemplos destacados de ofertas hechas a la medida se encuentran en el campo de los bienes de consumo, la individualización masiva ha sido acogida con el mismo entusiasmo, sino mayor, en el mercado entre empresas de servicios.

En cuanto a la diferencia entre empresas productoras de bienes tangibles y las empresas prestadoras de servicios, vemos como estas últimas, al ofrecer bienes intangibles, pueden ofrecer individualización de forma más fácil, enlazando dinámicamente combinaciones y secuencias diferentes, según las necesidades de cada cliente.



## Ejemplo

Vemos en el caso Coomeva como los proyectos de crecimiento, basados en la gestión de vinculación de nuevos asociados y en la permanencia y fidelización de los existentes, se basan en la estructuración de "paquetes de servicios", estructurados con base en las necesidades particulares de cada "cliente", partiendo de que éste es un ser humano único y particular.

Como sea, las empresas están trabajando en ofrecer servicios a la medida para satisfacer las necesidades únicas de clientes específicos, de tal manera que éstos casi puedan encontrar exactamente lo que desean a un precio razonable. Y lo han logrado comprometiéndose con una nueva forma de pensar, la de crear valor exclusivo para el cliente mediante la individualización masiva. Ahora las empresas reconocen que cada cliente es único y cada cliente es un mercado de uno.

El logro de los consumidores, a la luz de esta forma de hacer mercadeo, es que ya no tienen que sacrificar su unidad frente a un mercado homogéneo, a fin de lograr un precio decente por un producto o servicio. Esta segmentación del mercado llevó a crear diferenciaciones cada vez más claras entre grupos de clientes en una industria tras otra, hasta que nació el concepto de nicho o mercados de uno, donde cada cliente individual, trátase de una persona o empresa, sería un mercado.

En este aspecto vale la pena reconocer que para las empresas no es fácil predecir con exactitud los gustos y preferencias de los individuos; las encuestas y los grupos focales tradicionales ya no son suficientes y deben complementarse o reemplazarse del todo por la observación directa o la investigación basada en el diálogo.



## **Mensaje**

La regla es sin embargo, ser selectivos en los elementos a individualizar, haciéndolo sólo donde sea relevante, "tanto como sea necesario y tan poco como sea posible". El exceso de individualización, lo mismo que el exceso de variedad, puede abrumar a los clientes frente a demasiadas alternativas por escoger, inundando a los clientes con demasiadas características y beneficios que

## **Relaciones de aprendizaje con el cliente**



## **Referencia bibliográfica**

Si una empresa quiere conservar sus clientes para siempre, tal como lo plantean Don Peppers y Martha Rogers, debe elegir precisamente en aquello que debe individualizar.

El sacrificio del cliente se define como la brecha entre lo que cada cliente desea y necesita verdaderamente y lo que la empresa le suministrará. El propósito de individualizar debe ser siempre disminuir dicho sacrificio, hasta el punto por lo menos de apartarlo de la competencia, aumentar su satisfacción y reducir la brecha entre lo que la gente espera y lo que siente que recibe.



## Método

Las empresas deben identificar aquellas dimensiones del sacrificio que, de reducirse o eliminarse, crearían valor significativo para cada cliente. La mejor forma de empezar a hacerlo es formando relaciones de aprendizaje con el cliente, porque cada interacción con un cliente es una oportunidad para aprender. Con las relaciones de aprendizaje, las empresas buscan ofrecer aquello que cada cliente particular desea y hacerlo a través de un dialogo directo.



## Pregunta

En nuestra experiencia como dirigentes de Coomeva hemos establecido innumerables relaciones de aprendizaje con el asociado. ¿Recuerda alguna en particular que le haya sido significativa para el desempeño de tu gestión?

## La gestión de ventas en la era de la diversidad

En un esfuerzo por responder a las nuevas exigencias de un mercado diverso, los encargados del mercadeo deben alterar drásticamente la forma como diseñan, fabrican, comercializan y venden sus productos y servicios. Vender hoy en día significa:

- ✓ Ofrecer más opciones para los productores de bienes y servicios y más alternativas para los consumidores de los mismos.
- ✓ Menos diferenciación entre productos similares, desde el punto de vista del cliente.

- ✓ Una competencia más intensa en la cual los esfuerzos promocionales cada vez se parecen más, convirtiéndose en una especie de interferencia en el mercado.
- ✓ Información desechable a medida que los consumidores tratan de manejar el diluvio de mensajes provenientes de los medios impresos, la televisión, las terminales de computador, el teléfono, el fax, el Internet y la antena satelital.
- ✓ Individualización según los usuarios, a medida que la fabricación flexible permite que la producción o los servicios para un nicho del mercado sea tan económica como la producción en serie.
- ✓ Cambio de los criterios de apalancamiento, a medida que las economías de escala dan paso a las economías de conocimiento (del negocio y del cliente).
- ✓ Ganancias menores y menores probabilidades de obtener ganancias en los mercados masivos, pero mas oportunidades de lograr utilidades en los mercados pequeños.

### **Mercadeo personalizado en 4 pasos**

Se necesitan 4 pasos fundamentales para poder implementar un programa de mercadeo personalizado en una empresa:

- 1. Identificar a los clientes:** para poder lanzar una iniciativa de personalización, la empresa debe poder ubicar y contactar directamente a los clientes, tratando de conocerlos con el mayor detalle posible, logrando detalles acerca de sus hábitos y preferencias.

2. **Diferenciar a los clientes:** cada cliente es un universo de necesidades diferentes y el reto es poder identificar dichas diferencias, a fin de reconocer a cada cliente en su esencia.
  
3. **Interactuar con los clientes:** cada una de las interacciones con los clientes es valiosa, de ellas se aprende y se fortalece la gestión de mercadeo.
  
4. **Individualizar el comportamiento de la empresa:** a fin de asegurar el cliente en una relación de aprendizaje, la empresa debe adaptar algún aspecto de su comportamiento para satisfacer las necesidades particulares manifestadas por dicho cliente. Cualquiera que sea el caso, en la producción o en la prestación de servicios, la empresa deber poder tratar a un cliente particular de manera diferente, con base en lo que hayan aprendido sobre ese cliente.



### **Ejemplo**

Coomeva ha establecido estrategias para realizar mercadeo personalizado en cada uno de estos pasos. Más adelante ampliaremos estos conceptos en los temas de perfilamiento, segmentación y perfil de ingreso.

## TÉCNICAS BÁSICAS DE SEGMENTACIÓN DE MERCADOS



### Recuerde

Antes de hablar de segmentación, recordemos que "mercado" es un grupo de personas u organizaciones que poseen la habilidad y la voluntad de comprar un producto o servicio para su consumo y satisfacción de sus necesidades. Los mercados no son homogéneos y están compuestos por personas y entidades con características y necesidades diferentes.

Como ya sabemos, el mercadeo en la actualidad no puede basarse en planteamientos masivos, sino que debe enfocarse a grupos específicos a través de un perfil particular del cliente, a fin de obtener mayor conocimiento de sus gustos y necesidades y de esta forma, anticiparse a sus competidores en la forma de satisfacerlo.



### Herramienta

Para identificar los cambios que presenta el cliente, como las modificaciones en sus hábitos de consumo y preferencias, el mercadeo se apoya en técnicas importantes como la investigación y la segmentación del mercado, de las cuales se derivan las mejores estrategias que se pueden llevar a cabo en cada organización.

Es necesario entonces, ubicar específicamente las necesidades del cliente que deseamos y podemos satisfacer, con nuestros bienes y servicios y como éstas van cambiando, para adaptarnos lo más rápido posible a dicha dinámica.

En cada empresa se requiere ubicar al grupo específico y bien determinado de clientes que es posible satisfacer, con lo cual la organización podrá sobrevivir y generar riqueza.



### **Recuerde**

Recordemos que Coomeva ha sido pensada como una organización cooperativa que trabaja en pro de la satisfacción de necesidades específicas de un grupo particular de la población colombiana: profesionales, técnicos, tecnólogos y sus familias. En este grupo objetivo está concentrada nuestra oferta de valor.

### **Diferencia entre segmentación e investigación de mercados**

La técnica de mercadeo que permite identificar las características específicas de los clientes cuyas necesidades podemos satisfacer se llama segmentación de mercado; y la técnica a través de la cual se conoce al cliente y se detectan los cambios que se presentan en relación a éste, es la investigación de mercados.



### **Ejemplo**

Coomeva ha segmentado su mercado acorde con los parámetros que nos traza el "perfil de asociado", y por ello vinculamos a la Cooperativa personas cuyas necesidades individuales podemos satisfacer bajo nuestra figura asociativa.

La segmentación de mercados por su parte es el proceso de dividir un mercado total por grupos compuestos por personas que tienen, en forma aproximada, necesidades de productos o servicios similares, con el fin de diseñar un plan de mercadeo que cubra en la forma más precisa posible, las necesidades de las personas dentro de un segmento seleccionado.

La segmentación es, por lo tanto, un proceso que requiere tiempo y preparación.

## ¿Qué es un segmento de mercado?

Un mercado es la agrupación de clientes, según sus principales características y necesidades, para los que la empresa tiene una oferta definida.

Acorde a este concepto, veamos cuáles son los dos grandes segmentos de mercado de prospectos o asociados potenciales de Coomeva:

### 1. **Personas naturales** que a su vez tiene otros segmentos:

- ✓ Universitarios.
- ✓ Tecnólogos.
- ✓ Técnicos.
- ✓ Estudiantes de último año de carreras de las instituciones de educación superior reconocidas por el Estado.
- ✓ Personas con títulos en programas de Educación No Formal (mínimo 1.000 horas).
- ✓ Los familiares (cónyuge, hijos, padres y hermanos) del asociado ya vinculado.
- ✓ Los empleados de Coomeva y de las empresas de Coomeva.
- ✓ Los corredores de Coomeva y de las empresas de Coomeva (antigüedad mínima de 2 años).

### 2. **Personas jurídicas sin ánimo de lucro:**

- ✓ Empresas o unidades económicas de trabajo familiar o asociado.
- ✓ Empresas o unidades económicas en las que Coomeva tiene inversiones de capital.
- ✓ Las personas jurídicas de derecho público como la policía, los bomberos, las iglesias, etc.

## El objetivo de la segmentación:

Dividir el mercado en grupos homogéneos, o más bien identificar grupos homogéneos dentro del mercado, para llevar a cabo la estrategia de mercadeo más adecuada sobre cada uno de ellos, a fin de satisfacer de manera efectiva sus necesidades y alcanzar los objetivos comerciales de la empresa.



### Mensaje

Es indiscutible que nuestra labor como dirigentes de Coomeva se facilita y concreta en la medida que sabemos quiénes y de qué características, son los asociados que representamos y cuyos intereses defendemos.

## Las ventajas de la segmentación

Realizar un proceso de segmentación del mercado permite a una organización:

- Poner de manifiesto las oportunidades de negocio.
- Contribuye a establecer prioridades en los mercados.
- Facilita el análisis de la competencia.
- Permite ajustar las ofertas de precios y servicios a necesidades específicas.
- Reduce (aunque no elimina) la posibilidad de dirigir esfuerzos mal enfocados y desperdiciar recursos.
- Brindar un mejor producto o servicio a los clientes, a la vez que se crea permanencia, fidelidad y se le da valor a la marca.

## Selección de las variables de segmentación

Las variables de segmentación son las características de los individuos, grupos u organizaciones en un mercado total, que van a ser tenidas en cuenta a manera de variables.

Las variables a considerar para segmentar un mercado de consumidores son:

- Variables geográficas.
  - Variables demográficas.
  - Variables relacionadas con el producto o el servicio.
  - Variables psicográficas.
- 
- **Segmentación geográfica:** identificación, calificación y selección de áreas geográficas de interés, con potencial para realizar labor de mercadeo.  
En Coomeva se pueden considerar como segmentos geográficos las 6 regionales y dentro de ellas las respectivas zonas.
  
  - **Segmentación demográfica:** cuantificación poblacional de un mercado, en grupos más o menos homogéneos, diferenciados por variables demográficas que les crean un vínculo común.
  
  - **Por producto o servicio:** grupos de individuos afines por las características percibidas de un producto o servicio en particular.  
En Coomeva se pueden considerar como segmentos por producto o servicio los relacionados a sus 4 sectores: protección, financiero, salud y recreación.
  
  - **Segmentación psicográfica:** agrupación poblacional de un mercado, de acuerdo a ciertas características humanas, expresadas en conceptos de actitud, valor, motivación, opinión o comportamiento sobre situaciones específicas. Las variables psicográficas son por ejemplo: personalidad, estilo de vida, intereses, gustos, inquietudes, opiniones, valores.

En Coomeva se pueden considerar como segmentos psicográficos los jóvenes, los padres de familia y los adultos mayores, entre otros.

### **Tipos de segmentación de mercados**

Las estrategias de segmentación de mercados pueden ser de dos tipos:

- **Estrategias de concentración:** cuando se dirigen los esfuerzos del mercadeo a un solo segmento.
- **Estrategias multisegmentos:** cuando se dirigen los esfuerzos a dos o más segmentos.

## **ANEXO**

### **Las nuevas estrategias en el caso “Café de Colombia”**

Avanzar en la cadena de valor representa mayores ingresos y permite escapar de la competencia de precios bajos, donde el café colombiano no tiene posibilidades de sobrevivir.

Tomar café hoy en día tiene una connotación diferente, de estatus y ritual social, lo que ha favorecido el desarrollo de nuevos formatos que permiten preparar fácilmente el café y consumirlo en cualquier momento y lugar. Las máquinas de preparación de Juan Valdez para segmentos que valoran la calidad en su casa u oficina, o el café soluble colombiano que se vende a nuevos mercados como China y los países de Europa del Este, representan algunas oportunidades de expansión que generan mayor valor.

El segmento de cafés especiales es parte fundamental de la estrategia del Café de Colombia hacia el futuro. Las Tiendas Juan Valdez muestran a clientes y consumidores la diversidad y opciones de formatos en los que se puede consumir el café colombiano. No en vano, las ventas de la Federación a clientes internacionales en este segmento son cercanas a un millón de sacos de cafés especiales con valor agregado nuevos proyectos, apalancados en denominaciones de origen regional, complementarán también la diversificación del portafolio de cafés colombianos para sofisticados paladares.

Desde el punto de vista publicitario y promocional, Juan Valdez también ha evolucionado. Las tiendas, además de generar nuevos clientes que valoran el café colombiano, son instrumentos publicitarios para resaltar la importancia del origen.

El mundo virtual también hace parte de la estrategia publicitaria. Juan Valdez y el Café de Colombia tienen redes sociales que atienden inquietudes y generan participación de un número creciente de públicos interesados. Como los cafeteros, dedicados 100% a producir un café de calidad, también hay millones de consumidores que tienen vidas comprometidas al 100% con sus intereses y familias. Para ellos los espacios como [www.100porcientocafedecolombia.com](http://www.100porcientocafedecolombia.com), lugar de interacción y de conocimiento de lo que significa compartir los valores de los cafeteros colombianos.

La incorporación de nuevas tecnologías y su aprovechamiento para anticiparse a las necesidades y gustos del consumidor, es parte fundamental del futuro Juan Valdez.

### **Juan Valdez: un hombre de valores**

Llevar en alto el nombre del Café de Colombia y representar a más de 500 mil familias cafeteras del país es la misión de Juan Valdez. El personaje que simboliza la historia de un cafetero colombiano, de origen modesto, que ha adquirido un estatus superior gracias a la dedicación al trabajo, a su sacrificio y a su conocimiento de los secretos de la producción del mejor café del mundo, según lo define la firma especializada en el diseño y manejo de personajes publicitarios.



#### **Ejemplo**

Este icono, a lo largo de medio siglo de existencia, ha transmitido a los consumidores de café un mensaje consistente, basado en mostrar el trabajo esmerado como un valor fundamental y auténtico de la marca. "Sólo un esfuerzo excepcional produce un café excepcional", es el concepto con el que Juan Valdez ha podido entablar una estrecha relación con los consumidores que aprecian los resultados de su trabajo perseverante.

La autenticidad con que este icono representa los sueños y retos de los cafeteros colombianos, y que sin duda es el éxito de su campaña, es uno de los factores que le ha permitido establecer una conexión emocional entre los consumidores de café con la marca.



### Anécdota

La cercanía del personaje a su público y su autenticidad están dados porque Juan Valdez no es representado por un actor sino por un cafetero de verdad. "Miles de marcas en el mundo buscan actores o personajes reconocidos para representarlos, pero la marca Juan Valdez ha hecho lo contrario: buscar un cafetero común, que represente a medio millón de productores y sus valores", dice David Altschul.

Juan Valdez es un personaje que también promueve valores. Estos no sólo provienen del simbolismo apropiado de un personaje publicitarlo bien concebido, sino que deben ser los valores de quienes los representan en el mercado internacional y tienen contacto con las diversas cadenas de la industria cafetera.

### **50 años: una campaña ejemplar de publicidad de talla mundial**

El sello de originalidad y efectividad que hoy identifica a la marca Juan Valdez es su mayor activo y el factor que la diferencia en el mundo publicitario. Es un ícono de Colombia y su café, que se ancló en la mente de los consumidores en los cinco continentes.



## Anécdota

Hace medio siglo una fotografía de Juan Valdez se robó unos centímetros en la edición dominical del más prestigioso diario de Estados Unidos con un texto en el que se leía: “El café de Colombia se tomó Nueva York”. The New York Times, el principal periódico del primer consumidor de café en el mundo, abrió sus páginas al producto insignia del país, pero su factor diferenciador en la mente del consumidor mundial aún estaba por construirse. No podía ser mayor el reto ni mejor la oportunidad.

Fue el inicio de una campaña que aún hoy en día gana reconocimientos y se reinventa año tras año sin perder vigencia ni efectividad y que fue calificada como una de las más exitosas estrategias publicitarias para promover un producto que para muchos era imposible de diferenciar en un mercado donde abundan las ofertas.

Juan Valdez, ese personaje de poncho y carriel, siempre con su fiel mula y ubicado frente a las montañas donde se cultiva y se cosecha el sabor colombiano, se convirtió en embajador de nuestro café. También en el símbolo de un amplio programa de comercialización que resumió a la perfección sus virtudes, para ubicarlo en el mercado como el café más suave del mundo.

Los estudios demuestran que en casi todos los rincones donde un consumidor se da un minuto para tomar un sorbo de café, se demanda el de Colombia y se está dispuesto a pagar un mejor precio por su altísima calidad.

## A la altura de las mejores campañas

Cuando se esperaba que la estrategia tardara cerca de cinco años en mostrar resultados importantes, la revista Editor and Publisher distinguió los avisos de prensa de la campaña de Café de Colombia y su personaje Juan Valdez con una mención de honor solo tres meses después de su lanzamiento. Desde entonces hasta hoy, la cadena de reconocimientos se ha hecho cada vez más extensa. La campaña llevó a que en los últimos años el personaje y la marca se codeen con algunos de los más reconocidos en el mundo: Ronald McDonald, el conejito de las pilas Energizar y el atún Charlie de Charlie the Tuna.



### Anécdota

Todo eso adquiere un enorme significado cuando se mira el presupuesto con que cuenta Juan Valdez y se compara con el de las marcas con las que compite, y con el hecho de que es en los mercados publicitarios más fuertes del mundo donde ha obtenido los mayores reconocimientos.