

ESTRATEGIAS DE MARKETING EN LA ECONOMIA ACTUAL

Fernando Casado Juan

Catedrático de Economía de la Empresa
Universidad Central de Barcelona

Cada vez me gusta menos entrar en el tema específico del Marketing porque creo que además, los problemas a nivel empresarial están más integrados, es decir cada vez más hay menos Marketing y más estrategia empresarial. Por lo tanto voy a empezar hablando bastante de estrategia empresarial y acabaré hablando de Marketing, porque en el fondo las grandes líneas del Marketing, las grandes políticas o estrategias del Marketing se elaboran o se intentan elaborar desde el punto de vista empresarial. En este sentido me voy volviendo cada vez más escéptico en lo que es propiamente de Marketing. Me cuesta creer que decisiones de una cierta trascendencia no tengan relación con el resto de la empresa y se deben de tomar a otro nivel que no sea el puro específico de Marketing.

En esta transparencia he intentado tratar de ver qué es lo que afecta a nivel estratégico y cómo funciona este tema para, a partir de ahí, ver realmente de acotar el campo en el que se va a centrar el Marketing, que es con el que quiero acabar la disertación, primero empezar por la problemática general y acabar en la concreta de Marketing.

Cogiendo la problemática general, vemos los tres vértices de un triángulo, y siempre preconizo que en cualquier gestión lo que importa es lo que está en el centro, que son los niveles de decisión. Yo siempre explicaba en la Facultad, aunque no sé si lo he llegado a conseguir porque luego los alumnos cuando acaban los pierdes un poco, pero creo que deberíamos de enseñar a decidir, no sólo a asimilar, sino también a decidir y creo que lo importante es saber decidir.

Todo el entorno que se maneja y toda la información tiene que ir orientada para poder tomar una decisión determinada y yo creo que realmente lo fundamental está ahí. En un momento dado uno tiene que decidir si invierte en este mercado, si invierte en China, si no invierte en China, si se asocia con unos o se asocia con otros y a decir si o no. Si compra en un mercado subyacente o no compra, en fin, todas estas cosas tiene uno que tomar decisiones.

¿En qué realmente hemos de tomar decisiones?. En primer lugar, vemos que tenemos información sobre los tres vértices: tecnología, sobre las propias capacidades de la empresa, sobre los mercados en general y con esa información, nosotros hemos de tomar decisiones sobre distribución, dimensión, inversiones, sobre a qué mercado acudir de los mercados posibles que hay, y sobre las grandes líneas de productos en los cuales nosotros vamos a trabajar. Fundamentalmente estas son las decisiones y como verán en todas ellas tiene un papel teóricamente se dice de Marketing.

El primer problema que yo quiero hacer patente es explicar un poco algunos de estos ámbitos en los cuales hay que tomar decisiones y, que realmente se den cuenta de por donde están las tendencias y lo que implica esas tendencias en la gestión propia de una empresa.

Si hablamos de dimensión, a mí me preocupa mucha la dimensión, quizá el cargo que tengo últimamente en la empresa familiar, me implica estar preocupado por este tipo de empresas y me doy cuenta de que la dimensión a nivel empresarial juega un papel muy importante, tanto es así que me he preocupado en estudiarlo un poco más y he cogido las ventas de las 50 mayores empresas en Estados Unidos durante 6 años y he ido a ver lo que había pasado con ellas con respecto al PIB.

Vemos que realmente cada vez las empresas mayores son mayores y cada vez más representan un mayor porcentaje del PIB. Es decir de representar el 26% en el 88 al 31% en el 91. Pero es que en Europa, sucede exactamente lo mismo. En Europa evidentemente representaban menos, el mercado estaba más atomizado, representaban el 15,7% pero en 6 años pasa a representar el 21,2%, o sea que cada vez más se trata del problema de la dimensión y esto es importante porque si no tienes la dimensión adecuada pues te van a sacar del mercado y, entonces, para mí ese es un problema previo a cualquier nivel de Marketing que hay que analizar.

Tanto es así que este incremento de dimensión de las empresas también tiene su consecuencia en el número de empresas, cada vez hay menos empresas y esas empresas dominan más porcentaje de mercado. Tenemos un ejemplo en el sector del café. ¿Qué sucede con el número de empresas?. Es el mercado de los distribuidores de café en Europa y vemos que en el año 79 había 22 marcas, algunas como café Soley, Marcilla han ido desapareciendo, se han ido fusionando, absor-

biendo, en el año 86 sólo quedaban ya 9 empresas, en el 88, 7 y a partir del 92 sólo hay 3 empresas que dominan la distribución del café, que son Phillis Morris, Nestlé y Sara Lee.

Este problema se acentúa más con la integración de los mercados. Si algunos los han seguido y los deberían de haber seguido por algunas de las asignaturas que deben de tener por la casa, se darán cuenta que cada vez más, esto implica una mayor integración del mercado y por lo tanto para afrontar esa mayor integración necesitas una estructura mayor y esto está originando este tema. Un mercado importante, que lleva mucho tiempo integrado es Estados Unidos y puede suceder lo mismo con un mercado como Europa que lleva menos tiempo pero que va uniéndose cada vez más.

Si analizamos una serie de sectores y vemos el número de empresas que hay en Europa y el número de empresas que hay en Estados Unidos de estos sectores, vemos que de materiales industriales en Europa hay 47 empresas y en Estados Unidos 5; en turbinas 10 en Europa y en Estados Unidos 6; en locomotoras 16 en Europa y en Estados Unidos sólo hay 2 empresas; en calderas 12 y en Estados Unidos 6; en maquinaria agrícola 124 compañías en Europa, 14 en Estados Unidos; y en electrodomésticos 297 en Europa y sólo 19 empresas en Estados Unidos.

Esto hace que, o realmente se asocian, se unen, se establecen consorcios para afrontar los mercados extranjeros o difícilmente va a haber una posibilidad de permanecer en esos mercados con una dimensión pequeña.

En nuestro país por ejemplo, y hablando de un tema mucho más ya de Marketing como es el tema de la distribución. ¿Qué está sucediendo en la distribución?, pues que realmente las grandes superficies cada vez tienen más superficie. Aquí vemos que el porcentaje de la distribución en el 90-91, las cinco primeras pasaron de tener un 25% de superficie de distribución a casi un 30%, y las 25 primeras del 50% al 56%. Entonces, si nosotros estamos en el mercado y nuestros productos han de ir a parar a las grandes superficies, está claro de que nos enfrentamos a un mercado que está todo menos atomizado; que realmente 25 empresas de distribución dominan el 56% de la superficie destinada a la venta.

Por el contacto que tengo yo ahora con las empresas, se puede saber que el 60 - 70% de las ventas se hacen con 30 - 40 clientes. Entonces esto cambia de por sí toda la estrategia que uno quiere hacer y todo lo que se enseña, realmente con esos 30 clientes hay que tener una política totalmente determinada, distinta si se quiere estar con ellos.

También dentro de la situación, tenemos que analizar la tecnología e inversiones. Cada vez más, es más importante el esfuerzo en I+D, que no es un esfuerzo

al que nosotros estemos acostumbrados y que, ni siquiera fiscalmente nos impulsan a tener. Yo aquí desconozco si hay alguna divergencia como hay en otros impuestos con respecto al I+D pero a duras penas, en último instante se ha conseguido que en el anteproyecto de ley de sociedades aprobado hace 8 días en el Consejo de Ministros y que ha de pasar al Parlamento, se incluyera un trato, algo de favor para la I+D en España.

Concretamente se introdujeron unos cambios que favorecen que lo que tu gastes en I+D lo puedas deducir de la cuota del impuesto de sociedades en unas proporciones. Si gastas más del 50% el año pasado, puedes deducir un 20% y lo que incrementes el gasto, un 40%, cuando yo entiendo que en esta situación se tenía que poder deducir todo, porque es que la gente no realiza I+D y, nosotros nos encontramos en una situación de mercado que evidentemente como coste laboral no podemos competir con otras zonas del mundo.

Antes era los cuatro tigres de Corea, Taiwan, Hong Kong y Singapur. Sin embargo ahora resulta que en China es más barato producir que en el Extremo Oriente, entonces nosotros no podemos competir en mano de obra, ¿en qué podemos competir?, pues en tecnología está claro, valor añadido y servicio.

¿Qué está sucediendo con la I+D?. He hecho una pequeña comparación para que vean realmente la importancia o la trascendencia que le debemos dar. Aquí tenemos la evolución de la inversión en I+D de las 10 primeras compañías americanas que en 7 años han incrementado su dotación en I+D en un 50%, pero en Europa, conscientes quizás de esa problemática de I+D, el esfuerzo en I+D de las 10 primeras compañías lo han doblado, han pasado a tener una base 100 en el año 85, a una base 222, o sea más que doblar.

Esto es para ir concienciando el tema del área estratégica en la cual nos hemos de mover y a donde hay que ir, e incluso en Marketing, por poner un ejemplo puramente de dimensión, analizaremos el aspecto de la comunicación.

Todos saben, quizá no se han hecho esta reflexión, pero es bastante elocuente. La variable de comunicación, relaciones públicas y publicidad tiene una importancia muy decisiva en la evolución de cualquier empresa. Por ejemplo, una compañía importante que facture 200.000 millones y otra menos importante, buenos las dos son importantes pero menos importante, que facture 50.000 millones, está claro que para impactar en el mercado con 8.000 millones, la grande sólo tiene que gastarse un 4% y la pequeña con el mismo importe sólo impacta la mitad.

De todas formas tenemos estudios de que las rentabilidades de las empresas grandes son menores que la de las pequeñas, pero a nivel de cash flow como gene-

ran tanto, con lo que generan tienen suficiente para comprar las pequeñas, y eso es un poco lo que está sucediendo.

Con todo ello nos encontramos con una situación en la cual he pretendido explicar las tendencias de ese entorno en alguna de las variables, no en todas, pero en las cuales vemos que está orientando a incrementar la dimensión de los concurrentes al mercado.

A partir de esa tendencia, cada vez mayor, hay otra que es la internacionalización de esos mercados. Para mí ya no se pueden afrontar los mercados con la mera exportación. Yo entiendo que la exportación depende del área de Marketing, pero a medida que baja más la peseta pues más exportamos y eso ¿qué significa?, pues significa que nuestro peso importante es el precio, es la variable precio, no la implantación, no las redes que tengamos fuera que pueden subsistir al margen del precio. Cuando un producto tiene una elasticidad tan fuerte con respecto al precio es muy débil y harán que le igualen el precio o se lo bajan, y deja de tener esta ventaja competitiva.

Nosotros estamos en este nivel de ventajas competitivas, fundamentadas especialmente en el precio y de ahí la relación entre la evolución de la cotización de la peseta con nuestras exportaciones, cosa que por ejemplo no le ha sucedido, ahora a la lira. Evidentemente está muy baja, pero no le ha sucedido por ejemplo a Italia porque ha llevado una política de implantación en el extranjero, de inversión fuera más que de meramente exportación y eso es importante, esa diferenciación. Es más, todas nuestras ayudas fiscales que en este momento existen en nuestro país están destinadas a cuidar la exportación y no hay prácticamente ninguna que apoye a la inversión en el extranjero.

Está claro, que la exportación da un beneficio a corto plazo inmediato, pero a medio y largo plazo, da mucho más resultado el retorno de las inversiones que uno puede hacer en el extranjero si son positivas.

Desde este punto de vista no hay esa tradición, en nuestro país esa experiencia de invertir fuera no existe, y tanto es así que por ejemplo aquí, también tengo ejemplos de la evolución de las inversiones que ha habido en España por empresas extranjeras. Estamos hablando de 4.000 millones de dólares, 9.000 millones de dólares, 13.000 millones de dólares, 7.000 millones de dólares, son inversiones que se han hecho en nuestro país, empresas de nuestro país por inversión extranjera. Cuando ves esto y analizas un poco la balanza de pagos o la balanza comercial con Europa, da más la impresión de que en vez de entrar España en Europa o en el mercado común, es el mercado común que ha entrado en España, eso es así y yo creo que en el fondo es positivo, no sólo que haya entrado, sino que estemos dentro.

Hemos hablado de 4.000, 9.000 y 13.000, 7.000 millones de dólares y vienen las inversiones que han realizado nuestras empresas en el resto del mundo, 500, 700, 300 y un año que tuvimos la visión de que Telefónica e Iberia empezaran a invertir en Latinoamérica, llegamos a los 3.000 millones con unas inversiones que se tenían que haber hecho mejor de lo que se han hecho porque algunas no son muy rentables, sobre todo a las que hace referencia a Iberia.

Con toda esta situación y con todo este entorno hemos de hacer Marketing evidentemente, pero no han de perder de vista estas situaciones, estos elementos que nos condicionan nuestras decisiones de Marketing. Está claro que después de esto uno tiene unas prioridades, uno debe tener una dimensión adecuada, sino tengo una estructura suficiente cómo voy a meterme en China por ejemplo y ahora hay que meterse en China, porque lo que está muy difícil es meterse en mercados que están ya muy desarrollados y que hay unas marcas muy acreditadas y eso es muy costoso.

Pero en cambio hay una serie de mercados emergentes en los cuales sí que podemos entrar, pero claro, hay que tener una capacidad para entrar, el Este de Europa, algunos lugares de Latinoamérica, evidentemente China. Hay que ir con la dimensión adecuada, con el espíritu de invertir, no sólo de exportar y así sucesivamente.

Una vez conocido este entorno. ¿Qué hemos de hacer con el Marketing ?.
¿Qué hay que decidir en el Marketing?.

Una vez decidido cosas o aspectos que hemos hablado en los elementos anteriores, yo me encuentro con una información que me viene dada por tres vértices como siempre, una el mercado con toda su evolución de mercado, es decir, si crece, si no crece, si es nuevo, si no es nuevo, en fin con todos los datos sectoriales de ese mercado, su evolución fundamentalmente. Es muy importante la penetración en función de ese binomio, penetración-mercado, cuando se toman unas determinadas decisiones, no es lo mismo tener un 70-80% que un 5% de penetración en el mercado, capacidad de crecimiento, políticas que se han de hacer etc.. y evidentemente los análisis económicos o puntos fuertes y débiles que tiene nuestra empresa, son conocedores de nuestras fortalezas y nuestras debilidades para afrontar ese mercado.

Pero todo esto tiene un sólo objetivo, optimizar la estrategia que se haya establecido en el primer nivel, que hemos hablado antes, el estratégico. Yo no concibo un Marketing, para mí no tiene sentido el que un señor diga, bueno pues el año que viene ¿qué haremos? y el de ventas que diga ¿cuánto vamos a vender? y en función de lo que vamos a vender, yo miraré lo que tengo que comprar y el otro fabricar, etc..etc.., es decir, esto es ir a remolque de la situación de mercado que nos empuja, y esto es establecer previsiones sobre la inercia del mercado, el mercado te está arrastrando. Lo que hay que hacer es, decir que queremos en esta empresa,

dónde queremos ir, si queremos asociarnos con alguno de fuera, con alguno de la Unión Europea y hacer una joint-venture, buscar una distribución fuera, hacer una distribución dentro, posicionarnos en algún otro mercado, diversificar, que son las opciones de nivel estratégico.

Una vez que se hayan establecido esas opciones de nivel estratégico que son de toda la empresa, no son sólo de Marketing, es cuando a partir de ahí yo tendré que optimizar esas opciones, me dicen diversificar y si a nivel empresarial se acuerda diversificar yo tendré entonces que utilizar mis variables para poder diversificar de acuerdo con la opción estratégica que se haya establecido a ese nivel, es ahí cuando empieza a tener realidad lo que es el Marketing, optimizar las decisiones estratégicas, y una vez que se tiene las decisiones estratégicas es cuando yo tengo que utilizar mis variables, de imagen, de posicionamiento, de distribución, de producto a nivel pequeño. Las grandes líneas si sacamos un producto nuevo o no, no va a ser mi decisión, va a ser decisión estratégica, se va a tomar a nivel por encima de la del Marketing, yo tendré que optimizar ese producto que se lanza y si podré cambiar gamas del producto, envases, publicidad pero lo que es importante es que yo soy consciente de optimizar las decisiones estratégicas que son las que realmente establecen los objetivos empresariales.

Y ahí hay muchos que comúnmente se establecen y son de Marketing, pero yo entiendo que son empresariales y realmente cada vez más esas optimizaciones están más tecnificadas, cada vez más sabemos lo que puede dar de sí una campaña de publicidad, una campaña de promoción, cada vez hay menos sorpresa en la tecnificación de la ejecución de estas variables y esto hace que pierda más interés.

A mí una de las cosas que más me apasionaron con el Marketing era precisamente la creatividad que uno tenía, en el sentido de poder decir ¿qué hacemos?, bajamos los precios o hacemos más publicidad o nos segmentamos con un posicionamiento mayor o por ejemplo lo que ha hecho ahora Leche Castillo, que vende leche en polvo para los niños, vendo en farmacias y vendo en los supermercados, lo que pasa es que luego han venido los de Sanidad y le han dicho, usted no puede vender leche en polvo en los supermercados porque si un día sale mala no la podemos retirar, y están ahí en un litigio. Es una decisión que no toman a nivel de Marketing, lo toma a nivel empresarial con todos los riesgos que ello comporta, ahora tienen que ir retirando todos los botes que han metido por los supermercados.

El diseño de las posibles implicaciones de la estrategia de Marketing cada vez más se realizan a nivel empresarial y menos a nivel de la propia área de Marketing que cada vez está más tecnificada y cada vez se desarrollan con elementos más predecibles. No obstante, en estos niveles de decisión de Marketing sobre las variables, sí que también hay unos principios de funcionamiento que han ido evolucionando a lo largo del tiempo y que también Uds. deben conocer.

Por ejemplo que está sucediendo aquí con la fabricación, está claro que aquí hay tres décadas.

Philip Kotler, tiene un libro del que ha hecho varias actualizaciones, dio un seminario en París y yo fui y estableció esto, que es la evolución de unos principios de Marketing en distintas décadas, la década del 70, década de 80, década del 90, entonces yo lo adapté a nuestro mercado y realmente tiene cosas que Vds. deben conocer.

Está claro que antes se fabricaba para todo el mercado, luego viene la fabricación sólo destinada a segmentos del mercado y por último en este momento, cada vez más, estamos fabricando cara al cliente, tanto es así, que toda la problemática de las líneas blancas juega un poco con esto. Las líneas blancas son las propias marcas de las grandes superficies.

Hay un litigio enorme en los supermercados de consumo entre los grandes superficies y los fabricantes. Las grandes superficies están incrementando notablemente sus ventas en marcas propias y esto es lo que se llama las líneas blancas. Esto está obligando a fabricar para el cliente, porque el mismo yogur que puede tener el mercado, puede tener Eroski, a lo mejor lo está haciendo el propio Nestlé o el propio Danone, lo que sucede es que cambia la marca y ya está.

Hace unos años de cada marca de coche había pocos modelos, ahora cada vez tiene más modelos, o sea que cada vez vamos más a eso, por un lado encarece la fabricación pero por otro lado llega a más segmentos, pues hemos de entrar en esa línea. Se ha de entrar en la línea de orientar cada vez más, ya no sólo a los segmentos, sino a los propios clientes dentro del segmento.

Otro tema interesante es, toda la relación proveedores-distribuidores. Antes la relación proveedores-distribuidores, se les tenían como adversarios, en la medida que yo les podía colocar más caro el producto, más contento me quedaba, y en la medida que yo podía comprar más barato, más contento también me quedaba, y les apretaba. Estábamos en un mercado de oferta. Esto pasa al procurar que en vez de ser un comprador y salga una venta en la que yo quede satisfecho que haya una continuidad en la relación de compraventa y esa continuidad es lo que hace que sea clientela, que haya una repetición de las ventas y de las compras.

Esa repetición, es lo que da evidentemente seguridad al funcionamiento empresarial, sin embargo esto ya no es suficiente. Yo con servirle bien y con tener un buen precio y que haya esa continuidad pues tampoco, necesitaba una ligación mayor. Entonces en este momento están saliendo los contratos que se trata de ligar a proveedores y distribuidores, todo el desarrollo de las franquicias que se están viendo por ejemplo. Si un comerciante tiene un contrato con unos señores que se dedi-

can sólo a vender un producto determinado cada vez más, empezaron con las hamburguesas y ahora están en textil, con mil cosas, en muchos sectores y cada vez están yendo a más, y con los proveedores cada vez tenemos más contratos de colaboración e investigación, en los cuales unos se asocian precisamente para que haya esa continuidad. Esta es una tendencia que está ahí y que es importante.

La publicidad cada vez más está orientada al segmento, no sólo en nuestro país, que nuestro país ya sólo por el hecho de la lengua o de las distintas lenguas que concurren en el territorio nacional te obliga a hacerlo, sino por el propio spot, las propias motivaciones. Está claro de que estamos atravesando unas corrientes, que por un lado está la tendencia de integrarse en Europa, pero por otro lado están resurgiendo los nacionalismos locales en una serie de aspectos, desde culturales, gastronómicos, folklóricos, tenemos esa doble vertiente de corriente. Por un lado la integración, en querer ser una Europa unida y más integrados y, por otro lado un resurgimiento de los nacionalismos locales. Esto hay que tenerlo en cuenta cuando uno realiza su publicidad porque en este caso se acepta más a ese resurgimiento del nacionalismo local que no al elemento integrador en cuestión de publicidad y comunicación.

Otro tema importante es la política empresarial autónoma. Antes cada uno tenía su política empresarial, el mercado en nuestro caso estaba protegido, teníamos nuestro mercado local, y seguía funcionando pero luego se pasó a un proceso de absorciones y fusiones importante, pero esto conlleva unas inversiones financieras bastante cuantiosas, resultados inciertos, entonces se ha comprobado que es mucho más operativo las alianzas y las joint-ventures y los acuerdos y en este momento estamos inmersos en una política de alianzas en distribución. Nosotros concretamente sí que hemos visto que tenemos una merma de I+D en nuestros productos y tecnología, sí que tenemos un aspecto positivo que es el dominio de nuestro mercado. Este tema implica la posibilidad de unas asociaciones con gente que trabaje en I+D, yo le ofrezco mi distribución y él me facilita sus progresos en I+D y así están surgiendo una serie de joint-ventures con empresas alemanas o francesas o inglesas en este sentido, es otra de las corrientes que se han de tener en cuenta.

Hay un tema también dentro de la estructura, dentro de las variables de Marketing, que también quisiera mencionar y es el tema de la estructura dentro de la propia organización. En la década de los 80 esa jerarquía "in line" se complementaba con una jerarquía en staf, los señores del staf, los pensantes que son los que hacían los estudios, a una jerarquía totalmente integrada. En estos momentos, a nivel de funcionamiento ya no es recomendable jerarquías muy marcadas sino equipos integrados con responsabilidades globales. Esto también ha facilitado el desarrollo de la Informática, ha facilitado la posibilidad de que un vendedor desde una terminal, en el punto de venta pues tenga acceso a toda la información de la empresa y poder él también participar desde su terminal en la gestión de esa empresa.

Todos estos temas son los que hay que tener presente, toda esa masa de información y esos principios de evolución hay que tenerlos presentes para que cuando ustedes tengan que tomar una decisión sobre imagen, una decisión sobre posicionamiento de un producto, donde lo voy a posicionar, en qué canales de distribución, en qué clase social, qué segmento del mercado voy a utilizar, cómo voy a evolucionar mis productos en cuanto al precio que les voy a poner, por donde los voy a distribuir, con qué estructura lo voy a afrontar. En el fondo son las variables que yo tengo para poder optimizar mis opciones estratégicas, hay que tener en cuenta todos estos principios de los que hemos hablado y las decisiones que tomen que estén de acuerdo dentro del marco que tienen en este momento las economías mundiales y que nosotros no podemos desconocer.