

CREATING A SUCCESSFUL MARKETING STRATEGY



Libro **Cómo crear una exitosa estrategia de mercadotecnia para su pequeña empresa nueva**

Stanley F. Stasch

Praeger, 2010

También disponible en: Inglés

Reseña

La mayoría de los propietarios de nuevos negocios no piensa mucho en generar un plan de mercadotecnia que sea minucioso y completo, y eso se nota: “Alrededor del 80-90% de las nuevas empresas fracasa en los primeros dos a tres años”, afirma Stanley F. Stasch, quien ha estudiado durante mucho tiempo este fenómeno y ofrece consejos sensatos a los empresarios, con la esperanza de que tengan todas las de ganar. Stasch logra presentar muy bien su investigación y estudios de caso que tocan de cerca los puntos principales, pero los lectores menos pacientes tal vez piensen que esta guía es demasiado verbosa, con demasiadas listas, lineamientos, advertencias y reglas que deben implementarse en las empresas pequeñas. Debido a que este libro tiene buenos ejemplos de éxitos y fracasos de mercadotecnia, *BooksInShort* lo considera más eficaz como guía de inspiración que como manual práctico y fácil de aplicar, y lo recomienda a quienes son dueños de un negocio por primera vez y quieren intensificar el poder de su mercadotecnia.

Ideas fundamentales

- La investigación muestra que casi el 90% de las empresas en EE.UU. cierra en los primeros años.
- Las estrategias de mercadotecnia “inadecuadas e incompletas” son la causa de muchos de estos fracasos.
- El tiempo y el dinero son cruciales: A las nuevas empresas les toma demasiado tiempo generar ingresos.
- Enfóquese en generar su plan de mercadotecnia durante el “periodo previo al lanzamiento” para poder minimizar el tiempo entre el lanzamiento y las ventas.
- Hay cinco ingredientes básicos de su plan de mercadotecnia que deben operar “de manera sinérgica”.
- Primero, decida cuál será su mercado meta y entienda sus necesidades y motivaciones.
- Segundo, diferencie su producto de sus rivales y promueva su pequeña empresa con inteligencia.
- Tercero, ponga precios a sus productos o servicios que ofrezcan un valor fácilmente reconocible.
- Cuarto, simplifique su distribución para que su producto llegue a sus clientes más rápida, barata y fácilmente.
- Quinto, no sobrestime el valor de lo que ofrece y no subestime los productos de la competencia.

Resumen

Contra todos los pronósticos

En el 2004, *The Wall Street Journal* informó que, a la vez que 572.900 nuevas empresas empezaron a operar en EE.UU. en el 2003, hubo 554.000 que cerraron en el mismo año. Otra investigación indica que “alrededor del 80-90% de las nuevas empresas fracasa en los primeros dos a tres años”. ¿Por qué? Dos errores fundamentales de mercadotecnia explican esta extraordinaria tasa de fracaso: 1) estrategias de mercadotecnia “inadecuadas” o “incompletas” y 2) análisis insuficiente tanto de las motivaciones de los clientes como del perfil comercial de los competidores. Otros errores garrafales incluyen presupuestos de mercadotecnia poco realistas y estrategias de mercadotecnia que retrasan el periodo en el que una empresa empieza a tener ingresos esenciales para su supervivencia. Como ocurre con la mayoría de las cosas, el tiempo y el dinero son la esencia en la creación de un negocio: Se necesita tiempo para establecer una compañía y los empresarios a menudo no tienen suficiente dinero para pagar ese proceso. Los futuros dueños de un negocio deben enfocarse en una planeación eficiente de mercado y en actividades estratégicas durante el “periodo previo al lanzamiento”, antes de abrir las puertas del negocio, para poder reducir el lapso entre las ideas e ingresos.

“Si su pequeña empresa nueva va a tener una oportunidad razonable de éxito, debe tener una estrategia de mercadotecnia completa y sinérgica”.

Las pequeñas empresas que sí logran sobrevivir están en una de estas tres categorías:

1. **“Empresas marginales”** – Estas compañías (que la gente generalmente abre como suplemento a su ingreso) son típicamente proveedores de servicios que hacen un trabajo individual (como los mil-usos que tienen varias habilidades, los cafés o las tiendas de regalos).
2. **“Empresas centradas en estilos de vida”** – Los profesionales y trabajadores calificados, como médicos, abogados, plomeros o electricistas, cuyo éxito se basa en tener un buen nivel de vida.
3. **“Empresas de alto potencial”** – Los propietarios de compañías de software o de alta tecnología que tienen la intención de abrir una nueva empresa sólo cuando ya son suficientemente grandes para atraer el interés de inversionistas externos.

“Las causas fundamentales de la mayoría de los fracasos son tiempo y dinero”.

Estos negocios que continúan en el mercado representan sólo el 10% de las empresas que empezó en un año determinado, y sólo el 2.5% de esta pequeña minoría tiene un nivel significativo de crecimiento.

Cómo lograr sinergia con una estrategia completa de mercadotecnia

No fue sino hasta el siglo XX que los economistas y científicos sociales empezaron a estudiar mercadotecnia y la forma en la que las compañías podían usar sus componentes claves (publicidad, envío, logística, almacenamiento, financiamiento) para promover la venta y distribución de bienes. Durante los años 50, los expertos introdujeron las “cuatro Ps” de la mercadotecnia: precio, promoción, producto y plaza, y éstas se expandieron a medida que surgieron más mercados a principios de los 60.

“Si su nuevo negocio va a lograr su meta de flujo de efectivo, debe tener su estrategia de mercadotecnia bien desarrollada y lista para ‘entrar en caliente’ el día que el negocio inicie su periodo de lanzamiento”.

Un plan completo de mercadotecnia abarca todos estos elementos, que los propietarios de negocios deben usar sinérgicamente para tener economías de escala. La sinergia es una poderosa fuerza de mercadotecnia que ayuda a cada elemento del plan a reforzar los otros. Con sinergia, uno puede estirar el presupuesto de mercadotecnia: Por ejemplo, tener clientes satisfechos con su producto de calidad y precio competitivo añade la ventaja de la gran publicidad de boca en boca. Éstos son los cinco ingredientes esenciales de una estrategia sinérgica de mercadotecnia:

1. **“Identificación del mercado meta”** – Asegurar que su producto o servicio pueda satisfacer las necesidades de su público meta.
2. **“Diseño o diferenciación del producto”** – Distinguir su producto de otros.
3. **“Promoción persuasiva”** – Anunciar los beneficios de su servicio a su mercado meta.
4. **“Precio para crear buen valor”** – Poner tales precios a sus productos que los clientes entiendan su valor relativo ante la competencia.
5. **“Distribución conveniente”** – Hacer que su producto sea fácil de obtener.

“Una mala mercadotecnia durante el período de lanzamiento probablemente no produzca el flujo de ingresos de ventas que una pequeña empresa nueva necesita para ser exitosa”.

Miller Brewing Company creó un plan sinérgico cuando lanzó su cerveza Miller Lite en 1976. El público meta para la cerveza baja en calorías estaba constituido por obreros hombres, bebedores de cerveza, entre los 21 y 30 años de edad, que eran muy aficionados a los deportes. La cerveza se diferenciaba por su pegajosa campaña publicitaria “¡Qué sabrosa! ¡Menos llenadora!”. Este mensaje repercutió en los consumidores meta que querían perder peso, pero seguir bebiendo cerveza sabrosa. Miller puso un precio a la cerveza para competir con las mejores marcas, a la vez que los anuncios televisivos enfatizaban temas de deportes, sabor y tabernas. La campaña funcionó. Esencialmente, Miller inventó un producto nuevo, la cerveza ligera, y tuvo el “monopolio” durante muchos años entre sus leales consumidores de género masculino. Miller Lite llevó a Miller del séptimo al segundo lugar entre las cervecerías estadounidenses.

“¡La mercadotecnia es cara! ... Los individuos que inician pequeñas empresas querrán que su mercadotecnia sea tanto eficaz como eficiente”.

Los nuevos negocios tienen éxito cuando seleccionan mercados con poca competencia y ofrecen productos o servicios que son notables en términos de calidad, características, valor y conveniencia. El mensaje de mercadotecnia debe ser una presentación concisa y convincente de los beneficios de los productos, enviada por el medio más apropiado. El precio debe ofrecer valor reconocido. Como buen ejemplo de una campaña de mercadotecnia completa, considere cómo la compañía Hanes introdujo exitosamente las pantimedias L’eggs. Al analizar su investigación, Hanes notó que cada vez había más mujeres que compraban medias en los supermercados porque era cómodo, pero no todas las tiendas tenían el dinero para un inventario completo. Hanes lanzó L’eggs a US\$0.99 el par, y las comercializaba en distintivos contenedores de plástico en forma de huevo. Hanes vendió las medias a consignación para que los supermercados no tuvieran que gastar dinero en inventario. Las mujeres se identificaron rápidamente con el mensaje conciso del anuncio publicitario – “Nuestras L’eggs se ajustan a sus piernas” [en inglés: “Our L’eggs Fit Your Legs”] – y las ventas se dispararon.

Cómo evitar retrasos

Como propietario de una pequeña empresa, reconozca que empezará a gastar dinero mucho antes de abrir las puertas al público o contar con un flujo de efectivo sostenible por sí mismo. Contratar personal, rentar un espacio y adquirir equipo consumen sus limitados recursos, así que trate de hacer un buen plan de mercadotecnia durante el periodo previo al lanzamiento para generar rápidos flujos de ingreso. Los negocios pueden perder valioso tiempo y dinero en la fase previa al lanzamiento si no han identificado sus mercados meta correctamente, si los competidores colocan barreras, si los canales de distribución no están disponibles o están bloqueados, o si surgen dificultades legales o normativas. Por ejemplo, un plan de mercadotecnia de una nueva empresa debe cuantificar cuántos hogares, personas o grupos meta no están satisfechos con sus proveedores actuales y por qué. Esta información permite al propietario del negocio calcular si el mercado meta deseado es suficientemente grande para generar utilidades. Una pequeña empresa comercializó bien el MicroFridge, una combinación de horno de microondas y refrigerador, a la gente que vivía en dormitorios y moteles baratos; la empresa tuvo éxito porque cuantificó cuidadosamente su mercado meta al promocionarse en las universidades.

“Cuando haya seleccionado su mercado meta, también habrá seleccionado a sus competidores – aquellas empresas que ya operan en su mercado meta”.

No sobrestime el valor de sus productos y no subestime a la competencia. Los empresarios tienden a pensar que su producto es muy superior a los que ya están en el mercado, por lo que no hacen la tarea de probar esas suposiciones. Dos ebanistas creían que sus sillas de madera para escritorio, de alta calidad e inspiración europea, podrían competir con las líneas completas de muebles para oficina que ya vendían los mejores fabricantes; calcularon mal el atractivo de su producto especializado en un mercado en contracción dominado por unas cuantas empresas grandes. Tome en cuenta el tiempo que le tomará a su producto superar los obstáculos legales o normativos. Por ejemplo, Buddy Systems, Inc., fracasó en su intento de vender un dispositivo diseñado para rastrear la condición de pacientes recién dados de alta del hospital. La compañía se encontró con retrasos en todas partes: de médicos, hospitales, compañías de seguro y de la Agencia de Alimentos y Medicamentos de EE.UU.

Cómo cumplir con el presupuesto

Cualquier estrategia de negocios exitosa debe hacer un presupuesto de mercadotecnia apropiado y realista. Ya que la mayoría de las nuevas empresas tiene poco o nada de dinero para mercadotecnia, debe buscar mercados que correspondan a sus recursos. Logre “compatibilidad con un bajo presupuesto” al enfocarse en consumidores “geográficamente concentrados” que estén “mal atendidos por sus proveedores actuales”. Por ejemplo, los fundadores del Blackstone Bank and Trust Company decidieron atender a los barrios pobres alrededor de Boston porque los otros bancos no ofrecían sus servicios a esas comunidades de bajos ingresos; los líderes de Blackstone también vieron que era más fácil enfocarse en esas zonas geográficas bien definidas.

“No es raro encontrarse con pequeñas empresas en las que los dueños hacen caso omiso de sus competidores o prestan poca atención a cómo su presencia puede afectar sus nuevos negocios”.

La distribución puede presentar otro reto al presupuesto de las nuevas empresas. Busque canales de distribución “cortos” en los que venda directamente al usuario final o mediante un solo intermediario, como un minorista o un agente. Las empresas con bajo presupuesto deben evitar canales de distribución “amplios” con muchas salidas. Por ejemplo, cuando una empresaria quiso introducir su nueva línea de alimentos caribeños en los supermercados, tuvo que pagar una “prima de posicionamiento” para garantizar espacio en los estantes. También tuvo que promover y anunciar en grande su nuevo producto. Estas dos exigencias agotaron su presupuesto. Encuentre sistemas de distribución “abiertos” que acepten nuevos miembros con productos o servicios innovadores. Por ejemplo, la idea de Michael Stecyk de ahorrar tiempo con una máquina franquiciadora en las pequeñas empresas tuvo mucho éxito con los grandes minoristas como Staples y Office Depot, que consideraban su invento como el complemento perfecto de su mercancía de pequeña empresa.

Cómo defenderse de la competencia

Cuidado: Su pequeña empresa nueva, aun en el periodo previo al lanzamiento, puede atraer la atención de competidores más grandes que lo considerarán una amenaza. Cuando Legend Airlines anunció que empezaría a dar servicio de clase de negocios desde el aeropuerto Love Field de Dallas, American Airlines (con sede en Dallas) comenzó la ofensiva: Entabló una demanda judicial contra la nueva aerolínea, el gobierno de la ciudad de Dallas y el gobierno de EE.UU. para evitar que Legend usara Love Field. American también creó un grupo falso de ciudadanos para anuncios de radio que cuestionaban el uso de Love Field para vuelos de pasajeros e incluso rentó una terminal desocupada ahí para evitar que Legend la rentara. La aerolínea quebró al poco tiempo.

“Las pequeñas empresas nuevas que tienen como meta mercados grandes y/o geográficamente dispersos frecuentemente encuentran serias dificultades o fracasan porque no tienen suficiente presupuesto para mercadotecnia”.

Si su pequeña empresa ofrece un producto claramente diferenciado, dirigido a un mercado de nicho, tendrá mayores oportunidades de éxito. Por ejemplo, los fabricantes líderes de zapatos deportivos, Nike y Reebok, consideraron que la creciente base de aficionados a las patinetas y al *snowboard* era demasiado pequeña como para que valiera la pena conquistarla demográficamente. Pero su competidor, Vans, Inc., personalizó sus actividades de mercadotecnia, patrocinó competencias y pronto captó este creciente mercado especializado.

“Lo mejor que puede hacer es entrar en un mercado que no tenga ninguna competencia directa”.

Otro ejemplo: La mercadotecnia inteligente ayudó a Vlasic a captar una cuarta parte del mercado de pepinillos de los gigantes en alimentos como Heinz y Borden's, para quienes los pepinillos eran una parte insignificante de su negocio total. Vlasic tuvo éxito al ir aumentando su participación en el mercado nacional región por región.

“Si el costo de la distribución y el presupuesto disponible no coinciden, el nuevo negocio se enfrentará con serias dificultades”.

Las microcerveceras plantearon una amenaza similar y significativa para las grandes cervecerías de megamarcas ya establecidas, pero Anheuser-Busch decidió contraatacar. Forzó a sus distribuidores a aceptar contratos de “exclusividad” que evitaran que las tiendas vendieran las microcervezas de la competencia. Anheuser-Busch también amenazó con retener sus productos si los distribuidores se rehusaban a hacerlo. La combinación de incentivos y presión en el plan de Anheuser-Busch logró el objetivo. La compañía dejó fuera a la mayoría de las microcervezas, y a la vez promovió sus propias cervezas especializadas.

“Una buena estrategia de mercadotecnia fortalecerá una pequeña empresa nueva y la hará más competitiva porque esos lineamientos representan ventajas ante sus competidores”.

Para proteger su pequeña empresa nueva de los ataques de la competencia, siga los siguientes consejos:

1. No trate de intimidar a los grandes jugadores en su campo; tienen los recursos para aplastarlo y no dudarán en hacerlo.
2. Si su producto llega a invadir el campo de un mayor competidor, asegúrese de que su rival tenga una debilidad que usted pueda explotar. Por ejemplo, Mars aprovechó la renuencia de Hershey de anunciarse a nivel nacional y llegó a la cima de la industria chocolatera de EE.UU.
3. Diseñe su estrategia para “neutralizar” la capacidad de su oponente de rebatir sus productos. Por el temor de “canibalizar” sus ventas de versiones impresas, *Encyclopedia Britannica* dudó usar la tecnología del CD-ROM, y con ello brindó oportunidades a sus competidores más pequeños.
4. Su producto o servicio debe tener una “ventaja ... significativa y sostenible”. Le ayudará si se protege mediante patentes.
5. Use sus canales de distribución para proteger sus productos contra la competencia: Tal vez los clientes prefieran sus opciones de entrega más rápidas y menos

costosas.

Sobre el autor

Stanley F. Stasch es profesor de mercadotecnia en Loyola University en Chicago. Es autor y coautor de numerosos libros y artículos sobre mercadotecnia.
