Nº 40 · Diciembre 2022

emk News

Revista de EMK Expertos en Marketing y Comercialización-CGE

Marketing del producto

Cómo saber la diferencia entre un idea rentable y otra que no lo es

JORDI MAURI

La "p" de producto: una variable a menudo olvidada, pero la fundamental en la estrategia de marketing

BENJAMÍN DEL ALCÁZAR

La Inteligencia Competitiva en el Marketing de productos

MIGUEL BORRÀS

economistas
Consejo General

EMK expertos en marketing y comercialización

¡Eres economista!

¿QUIERES QUE TE RECONOZCAN?

Desde el Consejo General de Economistas de España, te ofrecemos la oportunidad de identificarte como parte de un colectivo de casi 53.000 colegiados

Elementos que marcan la diferencia

CARPETAS

50 UNIDADES
40,00€*
pedido mínimo

*IVA y gastos de envío incluido

BLOCS

25 UNIDADES
60,00€*
pedido mínimo

*IVA y gastos de envío incluido

LLAVES USB

10 unidades	20 unidades	30 unidades
62,50€*	112,50€*	162,50€*

*IVA no incluido

Servicio de certificados digitales que te identifican

El Consejo General de Economistas de España actúa como Autoridad de Registro para la gestión del ciclo de vida de los certificados emitidos por UANATACA

(Certificados de persona física ciudadano; Certificado de persona física ciudadano para Colegiados; y Certificado de Persona Física representante de persona jurídica).

UANATACA es un Prestador de Servicios de Confianza Cualificados (PSC), de acuerdo con el Reglamento (UE) Nº 910 / 2014 (eIDAS) sobre firma electrónica, sello electrónico y sellado de tiempo. Prestan servicios de hosting PKI, emisión y gestión de certificados digitales, custodia centralizada de claves y firma electrónica remota a múltiples Prestadores de Servicios de Confianza en el mundo. **Las firmas y certificados digitales de UANATACA están ajustados a la normativa europea por lo que tienen idéntica validez a los emitidos por la FNMT.**

Carlos Alonso de Linaje

El producto

En muchas ocasiones en los entornos de marketing se tienen tan presentes otros elementos que llegamos a perder el foco en aquello que ofrecemos, el producto o el servicio. De tal forma, que se hace un esfuerzo titánico en segmentar el público objetivo, en el estilo de la comunicación, en la influencia que tiene o tendrá el precio en los niveles de demanda, en los mercados a los que nos dirigimos y en tantos otros factores que la revisión y actualización del producto en el tiempo suelen quedar en un segundo o tercer plano.

Luis Bassat es uno de los valedores del concepto *"si puedes gastar dinero en mejorar tu producto, hazlo"* antes de dedicarlo a otro aspecto. Es evidente que ha de existir un equilibrio en la estrategia de marketing en cuanto a sus elementos. En muchas ocasiones el producto o el servicio puede aportar un valor diferencial que nos haga poco sustituibles al menos en la percepción de nuestro público objetivo. Ejemplos en los últimos tiempos hay muchos, pero tal vez el mas destacado ha sido el llevado a cabo por Apple sobre todo en la época que lideró Steve Jobs. Si repasamos los lanzamientos de los productos innovadores de Apple observamos, que el centro de la comunicación, al menos, en el inicio está en el producto. La estrategia de la marca por conseguir el "deseo" del consumidor mediante su diferenciación en prestaciones es paradigmática. La puesta en el mercado del *Ipod* donde el tamaño, la capacidad, la calidad del producto y el servicio no tenía competidores fue el inicio. Después le siguieron la familia de *Iphone* donde consiguió sorprender al mundo con un dispositivo, porque nunca fue sólo un teléfono, donde la pantalla era táctil y contenía todo lo que un usuario había podido "soñar". Su producto no respondía a una necesidad, respondía a un sueño. Nadie imaginaba en ese momento un dispositivo así. En un enfoque de marketing donde debemos centrarnos en investigar y producir para poner en el mercado aquello que el cliente necesita, desea o sueña, el producto o el servicio debe jugar el papel que le corresponde.

Consejo Directivo

PRESIDENTE: Carlos Alonso de Linaje García

VICEPRESIDENTES: Ana Belén Fernández Valado
Sebastián Ramón Mendoza Torres

VOCALES: Lázaro Marín Navarro-Soto
Francisco Javier Plaza Ibarra
Blanca Hernández Ortega
José Luis Pérez Luján
Pedro Juan Martin Castejón
Cristina Arcos Martínez
Carlos J. Rodríguez Rad
Jorge David Del Carpio Pons
Rafael Oliver Bolinches
Alexander Seoane Gardoqui

COORDINADOR: Javier Muñoz Amador

ISSN: 2792-8276

Cómo saber la diferencia entre un idea rentable y otra que no lo es

Dr.-Ing. Jordi Mauri
Engineer Trainer. ActiCrea coaching

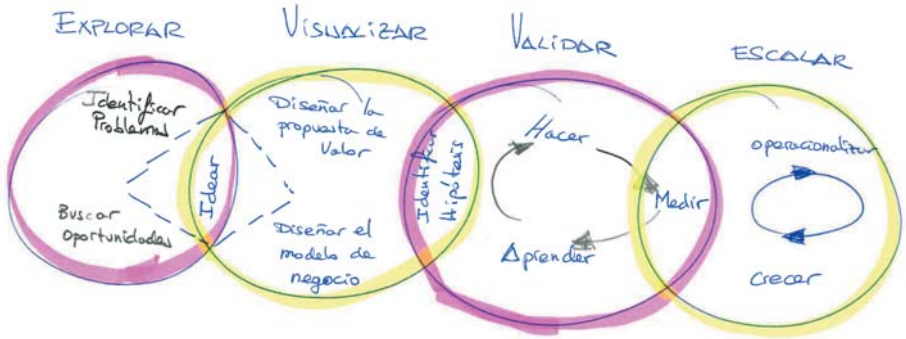
En este breve artículo te mostraré varias maneras de cómo puedes evaluar tu idea y así asegurarte de no perder tiempo y dinero en algo que no tiene suficiente potencial.

Al finalizar la lectura tendrás una visión general de una metodología clave para la validación de ideas y cómo aplicarla para validar tu próxima idea. Este enfoque puede serte útil si estás trabajando actualmente en una idea para el inicio de tu startup o quieres presentar un nuevo producto o servicio en tu empresa actual. Tanto si es un caso como el otro, espero que encuentres esta lectura valiosa y … ¡Disfruta del viaje de la inovación!

Imagina esta situación: tienes una idea para un producto o servicio que deseas ofrecer. Crees que este es el próximo gran avance de la Humanidad y estás seguro de que este producto te va a hacer ganar millones de euros. Preguntas a las personas que conoces, a tu familia y amigos, y todos están de acuerdo en que tu idea suena increíble. Vas al banco, presentas tu idea, obtienes el dinero que necesitas para iniciar tu startup, produces todo y luego … descubres que nadie quiere comprarlo. Sólo obtuviste una venta y el cliente es tu mejor amigo que quiere apoyar tu negocio.

A menudo tenemos maravillosas ideas de negocios, nos enamoramos de ellas, y pensamos que otras personas también estarán igual de apasionadas, solo para después averiguar, que no son ideas maravillosas. En el mundo acelerado de hoy en día, la validación del mercado es una medida importante, necesaria e imprescindible para estar seguro que no gastarás más tiempo, del estrictamente necesario, y dinero en algo que no vende.

Validar tu idea de negocio, producto o servicio significa averiguar si existe un encaje producto-mercado. Es uno de los pasos más importantes hacia la creación de un negocio rentable y una de las fases más valiosas en el viaje de la innovación.



Ilustracion 1: elaboración propia, adaptado de Hasso-Plattner-Institut

- La validación reduce el riesgo de tu empresa o proyecto de innovación.
- La validación minimiza los costes asociados en el proceso innovador.
- La validación acelera el proceso de entrega de valor.
- La validación facilita el encaje producto-mercado.

La validación ocurre a través de la creación de la prueba de concepto. Antes de construir, o fabricar, algo de principio a fin. Al validar tu prueba de concepto puedes ver si hay una verdadera necesidad.

Eso también significa obtener los primeros pedidos de algo que aún está por producir. Es decir. **Que te paguen por "validar tu prueba de concepto".** A veces es mejor cancelar pedidos de un producto que aún no existe que no tener pedidos para algo que ya has fabricado. Y esta es la filosofía del *Lean Startup.* Entre otras cosas consigues que te paguen por tu "producto mínimo viable" (en inglés MVP). Si te pagan ya te están dando un *feedback*. Pero además como te han pagado, van a ser exigentes contigo y te van a realizar críticas constructivas que te servirán para mejorar tu producto, servicio o negocio. Y esto será así, pues estos primeros clientes quieren tener solucionado su problema, y por tanto saben que proveyéndote a ti de *feedback*, van a conseguir un mejor producto y a la vez una ventaja para ellos al ser los primeros en disponer de la solución.

El primer paso para validar una idea es tomar conciencia de las suposiciones que asumimos inicialmente. La mayoría de los empresarios/emprendedores con los que trabajo afirman –al principio– tener un modelo de negocio sólido. Cuando les pido que expliquen su modelo de negocio, lo hacen con facilidad y confianza. Sin embargo, la mayor parte de lo que me cuentan son suposiciones.

¡Estas hipótesis necesitan ser probadas primero! La base de todo comienza con la identificación de **las suposiciones más críticas, convertirlas en hipótesis y priorizarlas** para encontrar la estrategia de validación adecuada.

Suposiciones (o hipótesis) críticas son aquellas, sobre tu modelo de negocio que deben "cumplirse" (ser verdaderas) para que tengas éxito. Una buena manera de formularlas es en base a afirmaciones que comienzan con *"Creemos que…"*. Una vez que hayas recopilado las hipótesis, es una buena idea refinarlas para que cumplan con las 3 características de una hipótesis bien formulada:

- **Comprobable** (la hipótesis se puede validar o invalidar).
- **Precisa** (la hipótesis describe con precisión cómo se determina que ha tenido éxito).
- **Específica** (la hipótesis describe sólo un aspecto concreto y específico de tu idea).

No todas las hipótesis son igualmente importantes. Los innovadores suelen tener "actos de Fe". Estas son hipótesis que a menudo se dan por sentadas, pero representan el mayor riesgo para la idea. Por eso es importante validar si se cumplen o no, si son verdaderas o no.

Antes de lanzarse a explorar si es posible fabricar algo, debemos tener evidencia de que los clientes están interesados en el producto (HIPÓTESIS DEL PROBLEMA). Una de las suposiciones más cruciales de cada nueva idea de negocio es la hipótesis del problema. Steve Blank señaló acertadamente: *"No hay hechos en tu despacho"*. **¡El primer paso para comprender el problema de tu cliente es salir y comenzar a hablar con él!**

A continuación, debes asegurarte de que la solución que creaste realmente proporciona valor al cliente (HIPÓTESIS DEL VALOR). Preguntar a los clientes potenciales no es suficiente. Además, no es muy fiable. **Queremos probar si comprarían el producto.** Es entonces cuando la fabricación de un primer concepto o MVP (producto mínimo viable) es útil. Los MVP vienen en diferentes formas, pero contrariamente a la creencia popular, un MVP no es la versión pequeña de un producto. **Los MVP deberían permitirte generar la máxima cantidad de aprendizaje con la menor cantidad de recursos posible.**

A veces es mejor cancelar pedidos de un producto que aún no existe que no tener pedidos para algo que ya has fabricado.

A veces, lo que a tus ojos parece una característica genial para un usuario, finalmente resulta ser irrelevante para ellos.

Crear algo que se parezca casi al aspecto que debería tener tu producto final y luego recopilar los primeros pedidos a través de tu sitio web puede considerarse como un experimento de este tipo.

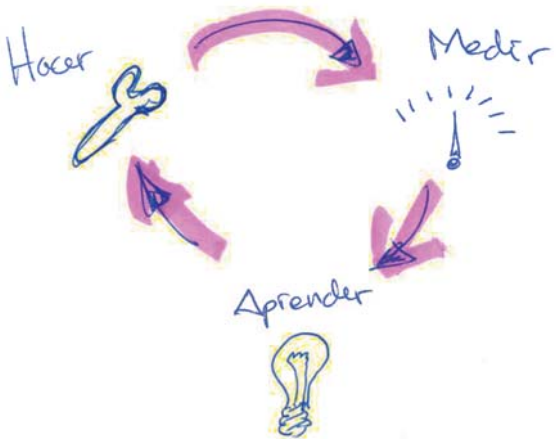
Realizar experimentos también cuesta tiempo y dinero, pero sigue siendo menos caro que gastar dinero en algo que podría fallar. Los experimentos te ayudan a generar aprendizajes para la conveniencia, viabilidad y factibilidad de tu idea y reducir el riesgo de no aportar valor.

Una vez que has creado tu MVP, es posible que desees incluir funciones que aún no se han desarrollado. Quieres saber si los usuarios están interesados en las funciones que están por venir, y también si tiene sentido desarrollarlas en primer lugar o esperar algún tiempo.

A veces, lo que a tus ojos parece una característica genial para un usuario, finalmente resulta ser irrelevante para ellos.

Consejo/ejemplo: si tienes un producto digital, agrega un botón o elemento del MVP que dé una idea clara de lo que hace. Al hacer clic, el usuario recibirá un texto que le indica que esta función aún no está lista y que puede registrarse para recibir una notificación una vez que lo esté. Lo que estás haciendo aquí es recopilar respuestas para tomar una decisión más adelante basada en datos reales de interacciones de los clientes.

Realizar experimentos es una forma rápida y económica de validar tus hipótesis en la realidad. **¿Es cierta tu suposición o no?**



Ilutración 2: elaboración propia, adaptado de Eric Ries, "The Lean Startup"

Cuando realices los experimentos, también aprenderás dónde podrías mejorar su producto o modelo comercial, de negocio, en general.

La validación puede tomar muchas formas diferentes, según la etapa en la que te encuentres. Pero hay una cosa que siempre recomiendo a cualquiera que aún no haya seguido un enfoque de validación estructurada:

Haz, mide, aprende – una filosofía de validación de la innovación desarrollada por Eric Ries. Lean Startup.

La filosofía básica detrás de la validación de ideas radica en la suposición de que aún no sabemos si hay demanda para lo que sea que estamos construyendo/creando. Para probar esa suposición, sin perder demasiado tiempo construyendo algo que nadie quiere, aplicamos el principio de hacer, medir, aprender. Así es como funciona:

- **Haz/**Construye/Fabrica un experimento para probar tus hipótesis.
- **Mide** los datos y las evidencias generadas a través de tu experimento.
- **Aprende** y decide si conservar tu idea o pivotar en la dirección necesaria.

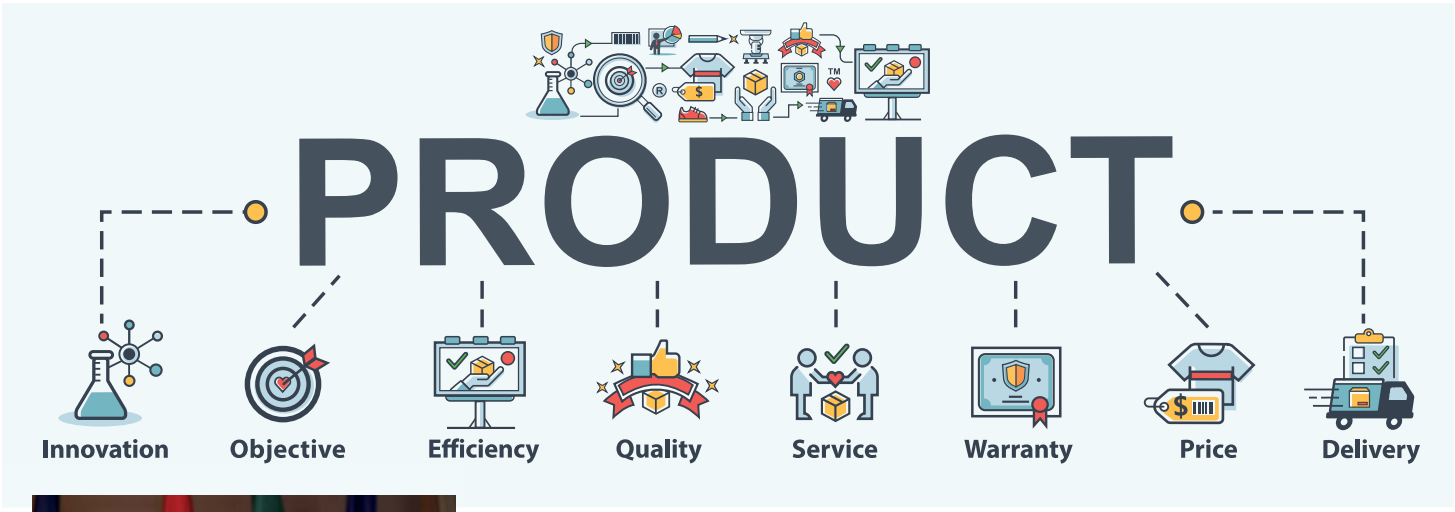
Tienes que experimentar y luego incluso desafiar el experimento. Un experimento puede no ser suficiente, así que elije una variedad de experimentos cualitativos y cuantitativos.

A veces, incluso si hacemos experimentos, tendemos a elegir los resultados que son más favorables a nuestras suposiciones. Somos parciales. Por supuesto, no es así como debería ser.

Teniendo en cuenta que hay tantos tipos diferentes de experimentos, te recomiendo que pienses cuál de ellos se ajusta a tu modelo de negocio y tiene el potencial de producir la evidencia más sólida de acuerdo con tus limitaciones. Algunos experimentos cuestan más que otros. Ten eso en cuenta y elije "rápido y barato" en lugar de "sofisticado y caro".

Y, por último, debes identificar la forma correcta de adquirir nuevos clientes y escalar el negocio (HIPÓTESIS DE CRECIMIENTO). Priorizar las hipótesis más cruciales asegura que te centres en lo que es importante en tu etapa actual.

Comienza a probar aquellas suposiciones que son más críticas para tu idea y donde tienes la menor cantidad de evidencias.



La "p" de producto: una variable a menudo olvidada, pero la fundamental en la estrategia de marketing

Benjamín del Alcázar Martínez
Decano de la Facultad de Comercio y Gestión. Universidad de Málaga

Aspectos claves en la conceptualización del producto como variable de marketing

A lo largo de mi larga experiencia como docente en marketing es fácil detectar continuamente que sigue confundiéndose el término de marketing con publicidad y comunicación. Obviamente, esto es un grave error, pues limita los principios y estrategias de marketing a tan solo una de las 4 *p 's* tradicionales de esta disciplina: producto, precio, distribución *(place)* y comunicación *(promotion).*

Con el objetivo de aportar una visión amplia de la que considero es la "P" más importante de toda la estrategia de marketing: el producto, y la que debería condicionar el diseño del resto de las variables, en este artículo analizaremos algunas de las claves para el desarrollo de estrategias y acciones que, a través del propio producto, puedan contribuir a alcanzar los objetivos de marketing que cada empresa o institución se marquen como metas.

En este sentido, quizás un primer paso deba ser justificar y dejar claro por qué considero que la variable producto es la más importante de todas las *p 's* del marketing. La respuesta más obvia nos plantea una justificación muy básica y simple: el producto es lo que comercializa la empresa y, por tanto, sin producto no existiría la misma ni tendría cabida el marketing. Pero si profundizamos algo más en estos argumentos, debemos tener muy claro que en el propio producto –sus características, cartera, posicionamiento, marca, etc.– se centran las mejores oportunidades de diferenciación de una empresa frente a sus competidores y si conseguimos que nuestro producto sea realmente "diferente" y "único" estaremos en condiciones de ser rentables y competitivos en cualquier mercado.

Existen infinidad de casos de éxito donde **el propio producto supone la verdadera causa de éxito de la empresa,** proporcionándole además ese aspecto diferencial oportunidades para determinar precios con márgenes que ofrecen una buena rentabilidad a las empresas. Pensemos en la propia Apple y cómo sus productos han conseguido diferenciarse de sus competidores, consiguiendo una altísima preferencia de marca por parte del mercado y cómo, con cada una de sus líneas de pro-

ducto, han ido abriendo nuevas categorías que lo hacen único y diferente frente a sus rivales.

Además, a nivel conceptual y de partida, también considero relevante destacar algunas ideas básicas, a modo de reflexión, que nos debe llevar a entender adecuadamente la conceptualización del producto como variable de marketing:

- Un aspecto fundamental es tener claro de qué hablamos al referirnos al producto como variable de marketing. Por una parte, debemos hacer notar que el concepto de producto engloba de forma general a cualquier bien, servicio, idea, lugar, persona, organización, o una combinación de todos ellos, susceptible de satisfacer un deseo o una necesidad. Especialmente importante en esta definición es destacar la capacidad de **"satisfacer necesidades"**.

- Por otro lado, también es muy importante tener una visión del producto de forma muy amplia. Es decir, al analizar en qué medida la estrategia de producto puede contribuir a alcanzar objetivos de marketing. No debemos quedarnos en pensar en lo que podríamos denominar el producto básico, es decir, la necesidad fundamental que satisface el mismo. Realmente, dónde debemos buscar y aportar valor añadido que permita la diferenciación y el posicionamiento de la empresa podrá realizarse a través de lo que consideramos como **producto esperado,** ampliado y/o potencial, lo cual deberá aportar valor añadido al consumidor.

  Un ejemplo que nos ayudaría a identificar esta idea y que dejaría clara esta conceptualización amplia del producto podría ser cuestionarnos ¿cuál es el producto que ofrece un supermercado? La respuesta obvia sería el mayor o menor surtido de productos que se comercializan a través de sus lineales. Pero esa conceptualización amplia a la que nos referimos que debe incluir la estrategia de productos va mucho más allá, teniendo en consideración no solamente la amplitud y profundidad de dicho surtido, sino que habría que incluir en esta dimensión de la *p* de producto, todos los servicios que aportan valor y diferenciación al mismo, desde la disponibilidad y características de parking, hasta el horario comercial del establecimiento, pasando por cuestiones como la atención al cliente, la disponibilidad, formación y atención al cliente prestada por los trabajadores en contacto con el público, los tiempos de espera en las cajas de pago, los servicios de entrega a domicilio, valorándose además la rapidez y adecuación de dicho servicio a las necesidades del cliente, la limpieza del establecimiento, amplitud de los pasillos y comodidad para la compra, disponibilidad de carros de compra de distintos tamaños y adaptados a las necesidades de cada cliente,…, y así un largo etcétera que además habría que ir ajustando a las características de cada segmento de mercado.

- Otra reflexión muy importante para entender bien el concepto de producto desde la perspectiva del marketing es no caer en lo que denominamos en esta disciplina la "miopía del marketing". Es decir, no pensar que la empresa se dedica a fabricar o comercializar un producto como tal. Debemos tener claro, si buscamos nuestra continuidad y adaptación al mercado, que **la compañía se dedica a "satisfacer necesidades"** y, por tanto, nuestra estrategia de producto deberá estar continuamente buscando la forma de cómo desarrollar nuevas ideas o productos que permitan mejorar la satisfacción de necesidades. En el entorno actual tenemos muchos claros ejemplos de empresas que en su día fueron líderes y que han perdido gran parte de su mercado, o incluso han llegado a desaparecer por centrarse en el producto en si mismo, y no en la satisfacción de las necesidades de los clientes. Han sido nuevas compañías y/o empresas procedentes de otros sectores las que se han dado cuenta de estos cambios del entorno y han adaptado sus ofertas a los clientes.

- Muy relacionado con esta importante conceptualización del producto y con la satisfacción de las necesidades surge otra reflexión importante a tener en cuenta: **una misma necesidad puede ser satisfecha con distintos productos.** Un ejemplo claro lo tenemos en la temporada de Navidad, en la que nuestros hábitos sociales hacen que el consumo para satisfacer la necesidad de hacer regalos a nuestro entorno cercano, hace que categorías de productos muy diferentes compitan entre sí, desde una caja de bombones, hasta una colonia, un libro o múltiples alternativas según los casos. Esta reflexión hace que debamos tener muy presente las posibilidades que nuestra cartera de productos puede tener ante distintos mercados y situaciones de compra.

- Pero, además, también debemos tener muy presente, que **un producto satisface simultáneamente múltiples necesidades.** Por ejemplo, es fácil entender esta idea pensando en las distintas necesidades que podemos satisfacer con un teléfono móvil, con el que la necesidad básica de llamar ya casi ha caído en desuso, siendo casi infinitas las utilidades que nos aporta este dispositivo y sus aplicaciones. No tener en cuenta estas consideraciones también puede llevar a algunas empresas a desaprovechar múltiples oportunidades de negocio o, por el contrario, a verse fuera del mercado por no prestar atención a

competidores de otras "industrias". Pensemos por ejemplo el caso de las cámaras fotográficas instantáneas y cómo los dispositivos móviles han eliminado a estos productos del mercado.

- Una última reflexión, en esta introducción a la conceptualización del producto y sus dimensiones como variable de marketing, podría centrarse en tener igualmente muy en cuenta que, obviamente, **la tipología de productos con las que cada empresa trabaja condicionará claramente el resto del marketing mix.** Es decir, si estamos comercializando un servicio en lugar de un bien tangible, nos encontraremos con algunas particularidades que afectarán de forma notable a la estrategia de marketing, y que implicará usar algunas líneas de acción específicas para superar y/o aprovechar sus características como productos intangibles. Este mismo planteamiento debemos tener en cuenta si nos dedicamos a la comercialización de bienes duraderos frente a los no duraderos; si operamos con productos de consumo frente a industriales, o incluso dentro de cada uno de ellos de sus distintas tipologías, es decir en los de consumo si se trata de bienes de conveniencia, comerciales, de especialidad, preferencia, etc. Cada tipología de productos marcará una combinación adaptada del resto de variables del marketing mix.

Partiendo de todas estas reflexiones y una adecuada consideración de la conceptualización del producto como variable de marketing, a continuación, haremos un breve recorrido por algunas de las estrategias que implica esta "p" de nuestra disciplina para la consecución de los objetivos de marketing.

La gestión de la cartera de productos como estrategia de marketing

Una primera línea estratégica a desarrollar dentro de la "p" de producto se centra precisamente en la utilización de la cartera de la empresa como elemento para alcanzar distintos objetivos de marketing. De hecho, **la amplitud y profundidad del surtido o portfolio define a menudo el posicionamiento estratégico de una empresa**, especialmente en sectores tan representativos como el retail o comercio minorista, donde su mayor o menor número de referencias define el tipo de modelo de negocio con el que deciden competir muchas de las empresas del sector.

En relación a la cartera de productos y la decisión de comercializar una determinada variedad de productos, desde la perspectiva del marketing, no debemos pensar simplemente en el objetivo de "vender más" u obtener una "mayor cifra de negocios". Aunque, lógicamente, y desde una dimensión empresarial estos pueden ser objetivos muy justificados, desde estas líneas queremos llamar la atención sobre otros objetivos importantes que se pueden conseguir con una adecuada estrategia de cartera. Entre ellos podríamos citar los siguientes:

- Aprovechar oportunidades que nos ofrecen distintos segmentos de mercado.
- Satisfacer mejor las necesidades y/o deseos del consumidor.
- Puede servir de elemento clave en nuestra estrategia de diferenciación.
- Defender flancos o huecos de mercado para evitar la entrada de competidores o defenderse de los mismos.
- Mayor poder y cooperación sobre el canal de distribución.
- Aprovechamiento de subproductos y residuos.
- Adaptarse a los cambios del mercado y la evolución del ciclo de vida del producto.
- Diversificar riesgos.
- Mayor eficiencia de equipos comerciales y/o productivos.
- Hacer frente a determinadas circunstancias de sectores específicos, como por ejemplo reducir los efectos de la estacionalidad.
- Etc.

Teniendo en cuenta todos estos objetivos, cuando hablamos de estrategias de cartera de productos se pueden considerar asimismo diferentes alternativas, que están lógicamente relacionadas con las distintas dimensiones de la cartera, es decir, la amplitud de las líneas de producto, la profundidad de una línea y/o la consistencia de la cartera. En este sentido, algunas **estrategias de producto típicas** pueden ser:

- Extensión de las líneas de productos. Hace referencia a añadir nuevas tipologías o categorías de productos a la cartera actual de una empresa, fundamentalmente con alcanzar algunos de los objetivos a los que anteriormente hacíamos referencia.

  Dentro de esta estrategia se pueden considerar diversas opciones como la **extensión hacia abajo,** cuando una empresa, para aprovechar segmentos de mercado más sensibles al precio o afrontar los "ataques" de la competencia, saca una línea de productos con menor precio y generalmente con menor "calidad" o características/prestaciones.

En el sentido opuesto, también es habitual, la denominada **extensión de línea hacia arriba,** cuando lo que se hace es introducir nuevos productos con calidad/prestaciones o características superiores que, lógicamente, implican mayor precio y, por tanto, mejores márgenes comerciales. En estos casos se pretende aprovechar las oportunidades que nos brinda un mercado segmentado, en el que existen grupos de consumidores más exigentes y con menor sensibilidad al precio.

Y una tercera dimensión de este enfoque sería la **extensión lateral.** En este caso, la ampliación de la cartera no está relacionada directamente con los niveles de precio/calidad, sino que simplemente se busca atender otras necesidades u oportunidades de mercado, que requieren distintas estrategias de producto y posicionamiento.

- Relleno de la línea de producto. En estos casos, la empresa busca especialmente **ampliar la variedad de productos dentro de una misma línea,** es decir, lo que denominamos ampliar la profundidad de la misma. Este enfoque pretende sobre todo mejorar la satisfacción de las distintas necesidades y/o preferencias de los consumidores aportando una mayor variedad de productos.
- Diversificación. Hace referencia a la ampliación de la cartera, pero, en este caso, de forma más "radical", es decir, afectando a la denominada "consistencia" de la misma, entrando para ello en sectores totalmente diferentes a los habituales por parte de la empresa. En estos casos, a menudo, el objetivo principal de marketing es **diversificar riesgos e inversiones, y/o aprovechar sinergias de nuestra capacidad productiva o comercial hacia otros sectores.**
- Modernización de la cartera. La situación cambiante de los mercados, así como el ciclo de vida de los productos, cada vez más cortos, hace que toda empresa deba tener muy presente igualmente una **continua modernización y actualización** de sus productos que le permita seguir siendo competitivos y satisfacer adecuadamente las necesidades de los consumidores. Un ejemplo muy representativo de ello son las empresas fabricantes de dispositivos móviles, o tecnológicos en general, en las que vemos que cada vez los lanzamientos de nuevas versiones se producen en intervalos de tiempo más reducidos.
- Significación de la cartera. La estrategia de productos, cuando una empresa cuenta con una cartera más o menos amplía y en la que se van produciendo cambios de mercado, también como consecuencia a menudo del propio ciclo de vida, exige frecuentemente desarrollar estrategias en la que **se potencia especialmente a una línea de productos de su cartera**. Para que podamos entender esta línea de acción podríamos poner el ejemplo del *Grupo Coca Cola* con su marca *Aquarius*, por la que en los últimos años está apostando fuertemente dentro de su mix para aprovechar aspectos y tendencias de mercado que favorecen esta línea frente a otros productos de la cartera que se encuentran en mercados muy maduros.
- Poda de la cartera. Por último, dentro de este enfoque estratégico, podríamos citar la tendencia, también creciente, especialmente en empresas de consumo de dimensión internacional, de la **eliminación de productos y/o marcas** de su cartera. En este mercado de productos frecuentes, muy dominado a nivel general por un reducido grupo de distribuidores, la mayoría de ellos que además potencian en su surtido sus propias marcas "blancas", está haciendo que los grandes fabricantes reduzcan sensiblemente el número de productos y marcas que constituyen su porfolio, buscando una mayor rentabilidad y eficiencia de sus carteras.

Además, de todas estas estrategias, una reflexión importante a tener también en consideración con relación a los productos que forman parte de la cartera de una empresa hace referencia a **tener en cuenta no solo criterios de rentabilidad de cada producto de forma independiente,** sino que resulta muy significativo, desde una dimensión de marketing, ser conscientes de los **distintos roles que un determinado producto pueda jugar dentro de la cartera,** es decir, de cuál es realmente el objetivo de marketing que un producto ayudar a alcanzar. Así, por ejemplo, podrían considerarse determinados roles de producto como por ejemplo el de líder de la cartera, productos de futuro, de atracción o imán; táctico o coyuntural; de completar gama; prestigio; regulador estacionalmente; etc.

Todas estas estrategias implican procesos de toma de decisiones de marketing que requieren lógicamente importantes análisis y estudios de mercado que puedan apoyar estas decisiones. Para ello, aunque no entraremos aquí en su desarrollo, contamos con numerosas herramientas de marketing que deben servir de base para este proceso, citar por ejemplo en este ámbito las conocidas como matrices para el análisis de las carteras, como la famosa Matriz Crecimiento/participación de la *Boston Consulting Group;* y la propia teoría del ciclo de vida del producto, que nos ayuda a tomar decisiones en función de las distintas etapas por las que va pasando el mismo desde su lanzamiento al mercado hasta su retirada.

La importancia del branding en la estrategia de producto

Otro de los enfoques estratégicos que debemos considerar dentro del producto como variable de marketing es todo lo relacionado con la estrategia de marca, o más conocida actualmente por la moda del uso de la terminología anglosajona en esta disciplina como el *branding*.

La fuerte competencia existente en cualquier sector y la saturación de los mercados pone en evidencia, cada día más, la necesidad de contar con una marca que realmente cumpla con los objetivos que esta estrategia debe cumplir y que debemos dejar muy claro que no es simplemente identificar a un producto o empresa. Desde una perspectiva de marketing **no tendremos una adecuada estrategia de branding si, además de identificarnos, nuestra marca no nos permite diferenciarnos.** Es decir, el verdadero objetivo de marketing de una marca consiste en conseguir que el consumidor al ver el logotipo y/o nombre de la empresa asocie la misma a las características diferenciadoras que aporta, es decir a su valor añadido o atributos del producto.

En este sentido, también es importante hacer ver que no debemos dejarnos llevar por determinados tópicos, asociados al concepto cotidiano de marca por parte de muchas empresas que realmente son desconocedoras en profundidad de esta disciplina del marketing.

Así, por ejemplo, el primero de ellos es **no confundir una estrategia de marca con tener simplemente un logotipo atractivo o un nombre llamativo y original.** Lógicamente, podemos afirmar que la identidad visual o el *naming* del producto o empresa son componentes de la marca, pero no contaremos con una adecuada estrategia de *branding* si no conseguimos que esos elementos se asocien, como decíamos anteriormente, a las características diferenciadoras de nuestra empresa.

Otro tópico habitual es confundir una buena estrategia de *branding* con empresas y productos de lujo o posicionados como de alto precio/valor. Coloquialmente es habitual escuchar "es un producto de marca" al referirnos a este tipo de productos. Pero, desde una dimensión del marketing, **una buena marca es aquella que provoca un alto reconocimiento de la misma, una adecuada asociación a sus características diferenciales y ello nos conduce a la compra o demanda de esos productos.** Un ejemplo claro de esta reflexión lo constituye la marca **Ryanair,** que todos asociamos rápidamente a una compañía *low cost,* e incluso a menudo con "baja calidad", pero sin embargo genera un flujo muy significativo de demanda y preferencia de marca por parte de buena parte del mercado como consecuencia de sus bajos precios.

Al igual que comentábamos para el caso de las estrategias de marca, es importante destacar que contar con una adecuada estrategia de *branding* no es simplemente una cuestión de imagen, sino que realmente favorece la consecución de una serie de objetivos y ventajas de marketing, tanto para las propias empresas como para los consumidores. Entre ellas podríamos destacar las siguientes:

- Constituye la base de la diferenciación para la empresa.
- Posibilita fidelización/lealtad de marca.
- Mejora las oportunidades para la segmentación de mercados.
- Proporciona fuerza ante la competencia.
- Permite en algunos casos "sobreprecio", por el valor añadido que aporta la marca.
- Menor sensibilidad al precio por parte del consumidor.
- Mejora la eficacia de las acciones de marketing.
- Proporciona protección legal frente a los competidores.
- Aporta valor añadido/satisfacción al consumidor.
- Constituye un factor que reduce el riesgo de compra para el consumidor.
- Función de personalización: reafirma la personalidad del comprador.
- Tiene importantes efectos sociales sobre el mercado.
- Etc.

La estrategia de *branding* es un complejo proceso estratégico, que no podemos abordar en profundidad en estas líneas. No obstante, nos gustaría dejar claro que implica realizar un profundo análisis que debe partir de una amplia investigación que nos permita conocer el punto de partida, identificando los distintos segmentos de mercado, las características de cada uno de ellos, seleccionar el *target* al que queremos dirigirnos y las variables o motivaciones de compra de dicho grupo de consumidores potenciales, … De todo ello debería salir el posicionamiento estratégico que pretendemos ocupar en el mercado y, a partir del mismo, desarrollar y

diseñar toda la identidad de la marca: visual, *naming*, tono de voz, tipografías, colores, etc. Y, finalmente, lo que con toda seguridad resulta después más complicado, la gestión continua de la marca en toda la estrategia de la empresa, no solo en la comunicación, sino en toda acción de marketing, desde el *packaging*, precio, distribución o ventas, hasta incluso a aspectos "intangibles" que afectan a la propia cultura corporativa de la empresa.

Además de este proceso estratégico de creación, gestión y posicionamiento de la marca, desde una perspectiva de marketing, las decisiones en relación al *branding* de una empresa implican numerosos planteamientos estratégicos que, según distintos autores o enfoques, recibe a menudo distintas variantes en su denominación o terminología, pero que a grandes líneas podrías resumir en los siguientes enfoques:

- Estrategia de marca única. Hace referencia a las empresas que potencian el uso de la misma marca para todas sus líneas de producto, buscando con este objetivo una mayor sinergia y/o aprovechamiento del posicionamiento de la misma. Este enfoque presenta sin duda ventajas importantes, como mayor rentabilidad o menor coste de las acciones de marketing, pero desde una perspectiva comercial también tiene algunos riesgos o dificultades, como por ejemplo los efectos negativos que pueda suponer el fracaso de un producto sobre el conjunto de la cartera, o la dificultad para desarrollar un adecuado posicionamiento estratégico de distintos productos dirigidos a segmentos diferentes. Un ejemplo representativo de esta línea de acción es la empresa *Yamaha,* que comercializa productos tan diferentes como un piano o una moto bajo la misma marca.
- Estrategia de marca múltiple. Sería el planteamiento contrario al anterior. Es decir, una empresa utiliza marcas totalmente diferentes para sus distintas líneas de producto. Este enfoque supone un mayor esfuerzo económico y de marketing para posicionar cada una de estas marcas, pero permite mayores posibilidades para una adecuada segmentación y posicionamiento de cada producto antes distintos grupos de consumidores. Es un ejemplo clásico de grandes empresas de consumo, que cuentan con infinidad de marcas en el mercado, como por ejemplo *Procter & Gamble* (P&G), que cuenta con una gran variedad de marcas: *Ariel, Don Limpio, Fairy,* entre otras muchas.
- Estrategia de marca de gama. Supone una situación intermedia. Es decir, una empresa utiliza nombres derivados para sus distintas líneas o unidades de negocio, permitiendo una asociación de cada producto a la empresa matriz, pero diferenciando el posicionamiento o características diferenciales de cada producto. Este es el caso por ejemplo del *Grupo El Corte Inglés* al usar marcas como *Hipercor, Supercor, Bricor,* …, en la que todas ellas dejan evidenciar su vinculación al propio grupo empresarial.
- Estrategia de segundas marcas. Hace referencia a las empresas que crean una marca diferente a la actualmente posicionada para entrar, generalmente, en otro segmento de distinto nivel calidad/precio. Es decir, estaría muy relacionada con lo indicado en el anterior epígrafe al hablar de la extensión de la línea hacia abajo. Casos representativos actuales podemos encontrarlos en numerosos sectores, pongamos como ejemplo la industria de la telefonía móvil con *Vodafone* y *Lowi* u *Orange* y *Amena*.
- Estrategias de marca de distribuidor. Conocido popularmente como marcas blancas hacen referencia a aquellas que son creadas por los propios intermediarios para comercializar productos "únicos" en sus puntos de ventas. A menudo se piensa que el objetivo fundamental de esta estrategia es la rentabilidad, pero desde una dimensión de marketing deberíamos destacar el objetivo buscado de fidelización hacia el punto de venta, al disponer un distribuidor de productos que el consumidor no podrá encontrar en la competencia. De todos es conocido el caso de *Mercadona* con sus marcas *Hacendado, Deliplus* o *Bosque Verde,* entre otras.
- Alianza de marca o cobranding. Se trata de la estrategia seguida por dos empresas cuando unen sus marcas con un objetivo de marketing. Generalmente, que una de las marcas pueda aprovechar el posicionamiento o el poder de la otra, aunque pueden contemplarse otros muchos objetivos estratégicos, desde aspectos basados en sinergias en el desarrollo de nuevos productos a cuestiones más tácticas como lanzamiento conjunto de campañas promocionales y/o publicitarias, *cross-selling,* etc. Aquí nos encontramos ejemplos estratégicos como en su día fue la alianza entre *Coca Cola* y *Nestlé* para lanzar *Nestea,* a numerosos casos de la industria del automóvil donde a menudo usan marcas bien posicionadas en un segmento para añadir a un determinado vehículo, como por ejemplo en su día hizo *Skoda* lanzando el *Yeti Imaginarium.*

  Esta estrategia no debe confundirse con las **licencias de marcas,** en donde existe ya de forma directa una "comercialización" de una marca, a través de unos royalties para que otra empresa pueda usar su marca bajo determinados condicionantes o situaciones.
- Estrategia de marca vertical. Hace referencia a la seguida por importantes empresas que cuidan al máximo la imagen y posicionamiento de su marca a través de toda la cadena de valor, desde la producción hasta su presentación en el punto de venta. Ejemplos muy representativos de esta línea estratégica es la propia *Apple.*

El packaging como estrategia de producto

El envase y etiquetado del producto también constituye, bajo una dimensión de marketing, una importante herramienta o estrategia que puede contribuir a alcanzar determinados objetivos comerciales y/o de diferenciación del producto. Así, e independientemente de su función de protección y conservación de los mismos, en la actualidad se convierte en un gran aliado de marketing.

En primer lugar, y de acuerdo al objetivo principal de lo que mi juicio constituye el gran reto de la estrategia de producto, la diferenciación y el posicionamiento del mismo, el packaging y su diseño creativo y adaptado a los valores de la marca contribuye en numerosos casos a este gran objetivo de marketing.

Adicionalmente, en numerosos casos, se utiliza con otros propósitos de marketing como, por ejemplo, herramienta promocional y/o de fidelización, contribuyendo a la recompra de los productos y/o a conseguir a través de un mayor número de unidades o de capacidad de los envases beneficios promocionales para el consumidor.

Otra utilidad muy interesante es la posibilidad de generar *cross-selling,* o ventas cruzadas, creando *packs* que contribuyan a la compra conjunta de productos complementarios en lugar del producto principal, que *a priori* se podría adquirir de forma independiente.

También puede contribuir a jugar con la percepción del precio, generando un efecto psicológico en el consumidor a través del envase. Bien sea reduciendo la diferencia de precios entre productos competidores al usar *packaging* con distinta capacidad o unidades, o a través de las propias dimensiones del mismo, que reduzca dicho efecto del precio.

En numerosas ocasiones, a través del diseño del envase podemos adaptarnos mejor a las necesidades o preferencias de determinados segmentos de mercados, ofreciendo tamaños adaptados a los mismos, o creando preferencia de marca por el propio diseño en determinados perfiles, como por ejemplo ocurre a menudo con los productos destinados a un público infantil.

O de forma más general, a través del diseño del envase se puede aportar valor añadido en determinados sentidos, según los productos, como por ejemplo facilitar su transporte, almacenaje, manejo o uso de los productos.

Finalmente, el *packaging* también constituye una importante herramienta de adaptación de los productos a las necesidades de los distintos canales de distribución, como por ejemplo pueda ser el mercado B2B que requiere formatos específicos de determinados productos.

En definitiva, resaltar de todo lo anterior, que sin duda alguna el *packaging* es una potente e interesante herramienta de marketing que contribuye en numerosos casos a alcanzar objetivos de marketing, siendo una dimensión más de la política de producto.

CONCLUSIONES

Como idea fundamental de este artículo quisiera volver a resaltar la importancia de la variable de producto dentro de la estrategia de marketing siendo, a mi juicio, la variable fundamental que puede condicionar el éxito o fracaso de una empresa. Obviamente, no es una condición suficiente contar con un producto orientado al mercado y con gran potencialidad de diferenciación, pero sí podemos decir que es una condición necesaria. Una vez partamos de ese producto diferenciado, a través del resto de variables de marketing deberemos trabajar para posicionar adecuadamente al mismo en la mente del consumidor.

Una reflexión básica que, a modo de conclusión, podría resumir la estrategia de producto, sería preguntarnos **¿qué voy a ofrecer yo para que el mercado acuda a mi negocio o adquiera mi producto en lugar de las múltiples alternativas con las que cuenta en el mercado?** Si somos capaces de contestar adecuadamente a esa pregunta, y no nos limitamos a cuestiones simples y fáciles, pero difícilmente perdurables en el tiempo, como responder más barato, o abstractas como "más calidad", pero sin tener claro que significa la calidad desde una perspectiva de marketing, difícilmente conseguiremos ser competitivos.

Debemos buscar atributos sólidos, perdurables en el tiempo y relevantes para el consumidor que nos permita realmente llevar a cabo una estrategia de diferenciación basada en el producto. Y para ello, tal como hemos intentando poner de manifiesto a través de estas líneas, contamos con una importante batería de estrategias de marketing basadas en esta p de producto.

La Inteligencia Competitiva en el Marketing de productos

Miguel Borràs
CEO. Antara Information Technology.
https://www.antara.ws

¿Inteligencia Competitiva?

Tenemos –otra vez– una guerra en Europa, cuyo desarrollo está siendo determinado en gran parte por las capacidades de inteligencia. El ejército ucraniano no sólo es capaz de dirigir su artillería a objetivos concretos gracias a la inteligencia sobre el terreno, sino que ya en las primeras semanas de la batalla por Kiev desarrolló con bajo coste una gran capacidad de integrar la información de diversas fuentes y coordinar su explotación por unidades muy diversas, multiplicando su efectividad.

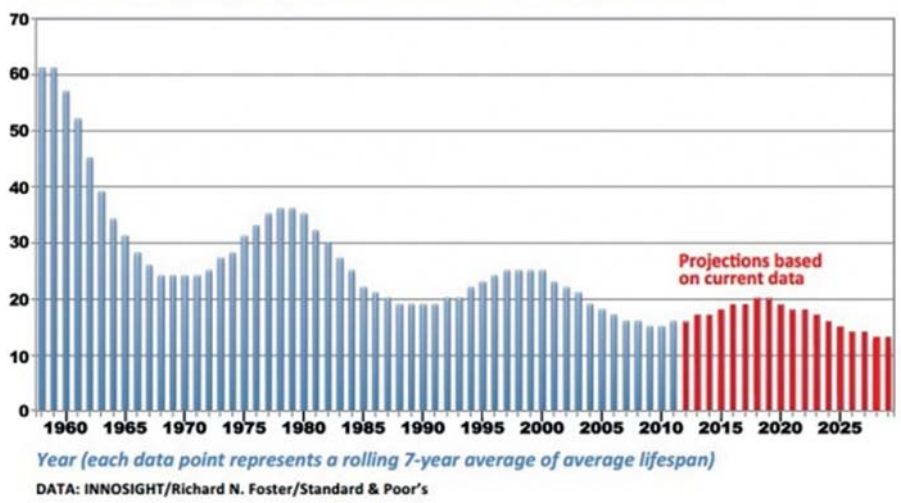
En la empresa, que es el ámbito que nos interesa aquí, también es absolutamente fundamental ser capaz de captar información sobre lo que está ocurriendo o sobre lo que va a ocurrir (de esto hablaremos más adelante), y aprovecharla para tomar las mejores decisiones.

Por supuesto, todos conocemos a empresas con mecanismos de decisión "extraños" y que "venden por castigo". Simplemente, la ola del mercado las lleva con ella. Por ahora. Pero en un entorno empresarial tan volátil y acelerado como el que nos ha tocado vivir, hasta los más grandes están viendo cómo se reduce su expectativa de supervivencia futura. Lo podemos ver en la ilustración 1 de la página siguiente.

La Inteligencia Competitiva surge como la función de la empresa que **produce conocimientos sobre el entorno competitivo,** con el objetivo de **mejorar el rendimiento de la organización.**

¿Qué tipo de conocimientos? En principio, cualquier información relevante para el desempeño de las diferentes áreas de la empresa. Así, podemos vigilar desde la evolución de los proyectos legislativos que afectarán a nuestro producto, hasta las diferentes fusiones y adquisiciones del sector que desequilibren la relación de fuerzas entre competidores.

ILUSTRACIÓN 1. ESPERANZA DE VIDA MEDIA PARA EMPRESAS DEL ÍNDICE S&P 500



Pero tan importante como captar la información es tener la capacidad de integrarla, analizarla por quien realmente entiende del asunto, y conseguir que tenga impacto en los procesos de decisión empresarial.

Para ganarle terreno al competidor. Como los ucranianos.

¿Inteligencia Competitiva para el Marketing?

Como hemos visto, la Función de Inteligencia es una función transversal a toda la organización, pero tiene tanto impacto en el desempeño del Marketing, que en muchos casos es el Departamento de Marketing quien lidera la Función de Inteligencia. O al menos quien la introduce en la organización. Porque es quien más la necesita. Por mi experiencia, Marketing es, junto a Innovación y Gerencia, el área funcional más ávida de los resultados de la Inteligencia Competitiva.

La Inteligencia Competitiva para el Marketing no es un concepto nuevo: fue introducido por William Kelley ¡en 1965! en su obra *Marketing Intelligence for Top Management.* Desde su concepción, la Inteligencia Competitiva para el Marketing busca no sólo mejorar en la creación de políticas y la toma de decisiones, sino también **fomentar la proactividad** de la organización.

Por lo tanto, la Inteligencia Competitiva para el Marketing debe ser capaz de monitorizar, organizar, analizar y –sobre todo– obtener conclusiones sobre cualquier aspecto del mercado que le permita adecuar la ejecución estratégica y optimizar el desempeño.

En un sentido amplio, el Marketing debe atender no sólo al cliente y sus cambiantes necesidades, sino también al posicionamiento de los competidores y sus productos en el mercado. Por eso la inteligencia generada por el área de Marketing es tan valiosa para la gerencia y para el equipo de desarrollo de producto. El camino de conexión entre marketing y desarrollo de producto es de doble dirección: en marketing ayudamos a vender el producto que diseñan nuestros compañeros y –es de suponer– ellos desarrollan el producto teniendo en cuenta la inteligencia que desde marketing les proporcionamos.

La inteligencia competitiva para el marketing ayuda a conseguir objetivos fundamentales de cualquier departamento de marketing. Veamos sólo algunos.

ANÁLISIS DEL ARGUMENTARIO Y DEL PRODUCTO DE LOS COMPETIDORES

"Si conoces a los demás y te conoces a ti mismo, ni en cien batallas correrás peligro" (Sun Tzu, en "El arte de la guerra").

La inteligencia competitiva para el marketing de producto debe prestar mucha atención al argumentario de venta y posicionamiento de los productos competidores. Y, sobre todo, no conformarse con una foto fija, sino hacer un seguimiento continuado de su evolución. Para ello monitorizaremos no sólo los canales de comunicación de nuestros competidores, sino también lo que terceros (pagados o no) dicen de ellos. El volumen de información a manejar será a todas luces imposible de tratar manualmente, pero eso lo abordaremos en este artículo más adelante.

Este seguimiento del argumentario lo podemos sumar a otros focos de nuestra inteligencia, como por ejemplo qué perfiles están contratando en qué países, o qué tecnología están incorporando o desarrollando, lo que nos permitirá avanzar movimientos futuros de la competencia.

Existen métodos específicos para mapear los posibles movimientos de la competencia e interpretar el porqué de algunas de sus operaciones clave (e.g. incorporación de cierta tecnología, o la alianza con una *start-up),* como el ACH o *Analysis of Competing Hypotheses.* Pero ese es un melón que no cabe abrir en este artículo.

DETECCIÓN DE OPORTUNIDADES

Al igual que la inteligencia ucraniana identifica objetivos para su artillería, la inteligencia para el marketing se desarrolla también como ojeador para Ventas. Este

ojeo es diferente según los objetivos que nos marquemos, según cuánto levantemos la mirada. Así, en un primer momento nos podemos enfocar en la táctica, es decir, en información de uso inmediato.

El marketing de producto conoce bien no sólo las características del producto a promocionar, sino qué dolores del cliente soluciona. Si monitorizamos las referencias a dichos dolores, y si además las cruzamos con los sectores objetivo de nuestro negocio, obtendremos una identificación continua de objetivos para nuestro equipo de ventas. Ellos procederán entonces a cualificar ese posible prospecto, y a realimentar el sistema con los resultados. Así podremos refinar nuestro proceso de detección de oportunidades.

Pero el equipo de Marketing tiene mayores ambiciones, y puede identificar oportunidades y cambios en modelos de negocio a medio plazo. Para ello, podemos seguir métodos como monitorizar mercados precedentes o interpretar análisis de tendencias realizados por terceros, entre otros. Incluso combinar varios métodos.

Monitorizar mercados precedentes requiere en primer lugar identificar qué sectores o mercados geográficos desarrollan actividades o sufren embates del mercado típicamente antes que el nuestro. Si somos una empresa del sector manufacturero, podemos identificar un sector como el automovilístico, en el que avances en tecnología para la fabricación suelen desplegarse meses o incluso años antes. Si somos una empresa del sector moda, quizá sepamos que el mercado de Japón, Italia o Francia sean los mercados precedentes para nuestro segmento. Si somos una empresa del sector alimentario, deberemos vigilar la cadena de valor aguas arriba, en los países donde nos aprovisionamos. La monitorización de esos sectores o mercados nos aportará información sobre lo que previsiblemente vaya a ocurrir a medio plazo en nuestro entorno competitivo.

También podemos **monitorizar la publicación de informes sobre tendencias,** apoyarnos en publicaciones que reflexionan sobre cómo las macrotendencias globales están afectando a nuestro sector, procesar esos informes y sacar nuestras propias conclusiones.

Estas y otras aproximaciones, combinadas, nos permitirán definir una estrategia de marketing de producto más resiliente y exitosa en el corto y medio plazo.

REVISIÓN DE LA ESTRATEGIA

Podemos levantar la vista todavía más, y desarrollar métodos de trabajo para reducir la incertidumbre sobre el futuro a largo plazo –años en el futuro–, y así reorientar el plan estratégico con mayor fundamento. De forma que la revisión del plan estratégico no dependa únicamente del subconsciente o experiencias del equipo de gerencia. Sino que se base en información recopilada durante meses, y organizada según los principios de la prospectiva.

Existen métodos como el de *Scenario Planning* que nos permiten tener al equipo directivo realmente informado sobre el futuro a largo plazo. Pero ese es otro melón que tampoco cabe abrir en este artículo.

¿Qué retos debo enfrentar a la hora de implantar una Función de Inteligencia?

Como hemos visto, la Función de Inteligencia no es nueva. Son docenas de años los transcurridos desde su formulación, y miles de empresas que la desarrollan. Esto ha permitido identificar los retos que debemos enfrentar para alcanzar una implementación exitosa.

LA INFOBESIDAD

Teniendo en cuenta el volumen de información generado diariamente en todo el mundo, debemos asumir que no es posible vigilar todo lo que pasa en un sector. Ni siquiera todo lo que pasa en mi mercado. Normalmente, ni siquiera todo lo que hacen o dicen mis competidores en mi mercado.

El volumen excesivo de información es ruido en sí mismo, y los recursos siempre limitados nos impiden analizar correctamente la información y concluir algo útil. Por lo tanto, debemos apoyarnos en una solución informática con la que podamos plasmar nuestra estrategia de inteligencia y nos permita filtrar la información de forma muy efectiva.

Querer procesar más información de la que podemos analizar nos llevará a un deterioro exponencial de nuestra Función de Inteligencia. A partir de un límite, a más información, peores resultados.

LOS SESGOS Y LOS PUNTOS CIEGOS

En nuestro primer encuentro con la Función de Inteligencia sufriremos de indefinición: no hemos reflexionado conscientemente sobre "qué necesito saber para mi desempeño". Sin embargo, incluso tras esa reflexión podemos obviar aquello que "no sé que no sé". Esas zonas fuera del radar, esas fuentes de información o actores a los que no sabíamos que debíamos vigilar se denominan "puntos ciegos". Son el equivalente a esas zonas que quedan fuera del campo de visión de los retrovisores de nuestro vehículo, y que en ocasiones nos dan desagradables sorpresas cuando ya es demasiado tarde.

La minimización –que no eliminación– de los puntos ciegos en inteligencia la podemos conseguir de varias formas: apoyarnos en soluciones informáticas in-

teligentes que nos aconsejen, observar de reojo lo que otros departamentos están vigilando (e.g. innovación, financiero, legal…), o colaborar con personas de fuera de nuestro equipo directo (ya sean de otro departamento o incluso de otro sector).

Ese concepto de inteligencia colaborativa nos permitirá también minimizar los sesgos a la hora de interpretar la información. La visión simultánea de un mismo hecho o noticia desde distintas perspectivas (tecnológica, financiera, legal…) evitará que pasemos por alto hechos y actores que según nuestro conocimiento especializado –y por tanto limitado– consideraríamos irrelevantes.

EL FACTOR HUMANO

Piensa en ese compañero o compañera de trabajo que suele estar atento a cualquier noticia, y la comparte por cualquier medio para ilustrar al resto. Ahora piensa en ese otro individualista que está siempre tan ocupado que pone pegas para resolver un problema en colaboración.

Uno de los objetivos de la Función de Inteligencia es aprovechar el conocimiento distribuido en la organización para poder tomar las mejores decisiones bien informadas. Y para poner el conocimiento a colaborar, el factor humano aplica. Tengamos en cuenta dos aspectos principales:

- Por un lado, tengamos en cuenta cuál es la cultura de la empresa en el ámbito de la colaboración, y cómo elegimos a los miembros del equipo que van a actuar como analistas (por supuesto, a tiempo parcial).
- Por otro lado, implantemos un método de evaluación, métricas, o como queramos llamarlo, para saber objetivamente cómo se desempeña cada persona involucrada en la Función de Inteligencia.

LA TENSIÓN ENTRE MARKETING Y CONTRAINTELIGENCIA

Volviendo a la guerra ruso-ucraniana, vemos cómo el ejército ruso carece de red integrada de información, obligando a sus tropas a usar radios de origen chino (fácilmente interceptables), o sus propios teléfonos móviles, los cuales usan la red ucraniana, "pinchada" por la inteligencia del invadido. Eso da información muy valiosa a la inteligencia ucraniana, que dirige a su artillería hacia objetivos relevantes. Como popularizó el ejército de EE.UU. en la II GM, *"Loose lips sink ships" ("labios flojos hunden barcos"),* o *"por la boca muere el pez"* que diríamos en español.

Hoy en día, el cliente toma decisiones de compra no sólo basadas en el precio y características del producto actual, sino en las **expectativas sobre la evolución futura** de dicho producto y de la empresa proveedora. Esto empuja al Departamento de Marketing a avanzar públicamente información sobre eventos futuros o próximas evoluciones del producto.

El equilibrio entre este marketing de *engagement* o fidelización y el silencio que deberíamos mantener sobre nuestros pasos futuros es muy inestable, y es fácil hablar de más (con lo que ayudamos a la inteligencia de nuestros competidores) o por otro lado *amarrar* demasiado, y limitar por tanto la capacidad de marketing de hacer su trabajo.

¿Cómo implantar la Función de Inteligencia en Marketing?

Teniendo en mente estos retos a afrontar podemos plantearnos los pasos para implantar la Inteligencia Competitiva en el área de Marketing. Estos son los pasos básicos que podemos incluir en nuestra hoja de ruta:

1. **Si el concepto es totalmente desconocido debemos comenzar por una evangelización interna.** Un resumen ejecutivo describiendo el concepto y sus beneficios, quizá una breve charla con un especialista…
2. **Suponiendo que ya sabemos de qué estamos hablando, debemos saber si tenemos el apoyo de la gerencia.** Sí. Aquí también. Aclaremos qué le pide el CEO a la Función de Inteligencia, y qué le pedimos nosotros al CEO.
3. **Hagamos un mapa de partida.** ¿Quién intenta vigilar el entorno a título individual? ¿Qué temas son los focos principales? ¿Qué fuentes de información se manejan en la empresa?
4. **Busquemos una solución informática** que cumpla nuestros requisitos. Calculemos el esfuerzo de administración y de explotación.
5. **Reclutemos al equipo y formémoslo.**
6. **Lancemos el piloto y obtengamos métricas.**
7. **Evaluemos el resultado** y decidamos junto al CEO cómo proceder más allá del piloto.
8. **Expandamos el concepto** al resto de focos de inteligencia y departamentos.

Si es la primera vez que nuestra organización se abre a esta función empresarial, no descartemos que en el futuro asumamos desde Marketing el liderazgo de la Inteligencia en el ámbito corporativo, involucrando otras áreas funcionales. También podríamos optar en el medio plazo por una gestión distribuida de la Inteligencia, pero es muy importante que todos los departamentos opten por compartir la misma plataforma de gestión, para no crear islas de conocimiento y perder las enormes sinergias del análisis transparente.

RESUMEN DE LA 6ª JORNADA ECONOMISTAS Y MARKETING · "Estrategias de Marketing"

CARLOS ALONSO DE LINAJE
Economista, presidente EMK-CGE

El pasado 27 de octubre, en la sede del Consejo General de Economistas, su órgano especializado en Marketing y Comercialización celebró su **6º Jornada ECONOMISTAS Y MARKETING,** que convocó en esta edición a más de cien asistentes, y que versó sobre *"Estrategias de Marketing"*.

Aperturó la jornada el presidente del órgano, **Carlos Alonso de Linaje,** agradeciendo el interés mostrado por la asistencia y seguimiento al programa propuesto. En su intervención destacó el valor que el economista puede aportar en el campo del marketing, cobrando mayor importancia si cabe, en tiempos en los que el marco socioeconómico manifiesta gran complejidad.

JUAN FERRER CARDENES
Consultor, speaker, formador y coach ejecutivo experto en gestión del cambio en organizaciones

Juan Ferrer Cárdenes, quien disertó sobre el modelo organizacional basado en la metodología agile, invitó a reflexionar sobre ¿qué organizaciones pueden sobrevivir en un entorno "salvajemente cambiante"? En respuesta a tal cuestión identifica ciertos rasgos característicos en aquellos entes si están capacitados: rapidez y agilidad en la reacción al cambio, pero también debe ser un rasgo que fortalezca a la empresa en este sentido, lo que describió como organizaciones "anti-frágiles". El rol del jefe pierde sentido, pasando a ostentar la condición de "sirviente" en la causa de crear ecosistemas saludables que faciliten la resolución de conflictos. "… LÍDER NO ES EL QUE CREA SEGUIDORES, SINO MÁS LÍDERES…"

ANA VALADO
Economista, consultora y formadora. Experta en Comunicación, Marketing y proyecto de marca

La filosofía agile tuvo continuidad en la jornada, con la presentación que ofreció **Ana Valado** que inició su intervención refiriéndose al grado de incertidumbre actual que se cierne sobre muchas ocupaciones profesionales que por obsolescencia inminentemente desaparecerán, obligando a millones de personas a reconsiderar su participación en el mercado laboral. Una cuestión de inaplazable abordaje que pasa por el desarrollo de lo que la ponente identifica como el *agile mindset* y que viene a significar un proceso colectivo de mentalización que reubica a todos los agentes, y coloca al cliente en el centro del negocio, pero a las personas que componen la organización, al frente de la misma. "… LA NUEVA PROPUESTA PASA POR PONER AL CLIENTE EN EL CENTRO DEL NEGOCIO Y AL EMPLEADO AL FRENTE DE LA ORGANIZACIÓN…"

RAFAEL OLIVER BOLINCHES
Economista, consultor y formador de Princing y Rentabilidad

la tercera ponencia fue impartida por **Rafael Oliver Bolinches.** Al inicio de su exposición, el ponente recordó que la venta es un proceso secuencial que demanda un esfuerzo de planificación en detalle, pues lo contrario, simplemente queda en nada. Ese proceso, añadió, debe personalizarse y sobre todo debe estar alineado con el propósito de agilidad. Reservando a la segmentación un papel de vital importancia, para realizar los ajustes necesarios que eviten vernos abocados a ofrecer descuentos por obligación. Este enfoque supone que cada producto tiene su propia ruta, y el conjunto de la oferta define el *Go To Market.* "… EL SISTEMA ESTÁ SOMETIDO A UNA REVISIÓN PERMANENTE, QUE OBLIGA A COMPROBAR LOS RESULTADOS DIARIAMENTE…"

CÉSAR MORENO PASCUAL
Consultor en gestión y desarrollo de proyectos internacionales y docente

La última ponencia de la jornada corrió a cargo de **César Moreno Pascual,** quien abordó en profundidad las estrategias de precios en un marco de grandes dificultades. La posibilidad de reducir costes, o restar valor a la elasticidad está siempre ahí como opción, pero lo que sí destacó, con seguridad, es que en el mercado para un valor dado, solo existe un precio óptimo. "… EL CLIENTE NO PAGA POR LO QUE NOSOTROS QUEREMOS, SINO POR LO QUE ÉL PIENSA, ANTE ELLO, EL PRECIO ÓPTIMO REPOSA EN EL VALOR PERCIBIDO POR EL CLIENTE…"

Tras esta última intervención, retomó la palabra Carlos Alonso de Linaje, para valorar exitosamente el desarrollo de la jornada y proceder a la clausura de esta sexta edición.

economistas
Consejo General

Aseguradora oficial en SRC, Vida, Accidentes y Ciberriesgos del Consejo General de Economistas de España

DESCUENTOS* POR SER COLEGIADO

30%
en Comercio-Oficinas y Comunidades

20%
en Hogar

20%
en Auto

30%
en Accidentes individuales

*Descuentos sobre la tarifa de la agencia Alfonso Trasmonte. Hasta el 31/12/22

ALFONSO TRASMONTE
AGENCIA EXCLUSIVA DE SEGUROS

Póngase en contacto con nosotros
ofertacge@agencia.axa.es
T: 910052434 · M: 627783172

Actividades formativas realizadas

´DE NEUROMARKETING A QUANTUM MARKETING´ · EL DESAFÍO DE UNA NUEVA ERA · 10 DE NOVIEMBRE DE 2022

En noviembre se realizó este taller virtual dirigido hacia las últimas investigaciones de las neurociencias aplicadas y con prácticas de entrenamiento cerebral para el desarrollo de inteligencia Método BRAIDOT BRAIN GYM.

Néstor Braidot es investigador, escritor, académico y conferenciante internacional. Especializado en la aplicación de la física cuántica y las neurociencias al desarrollo del talento humano y el bienestar organizacional e individual, temas sobre los cuales ha escrito varias obras. Fundó y dirige el Instituto Braidot de Formación, una organización pionera en capacitación de avanzada que cuenta con su propio Gimnasio Cerebral, Braidot Brain Gym, por donde han entrenado innumerables personas de más de veinte países. Ha escrito más de 40 libros sobre temas de su especialidad.

Información en: https://formacion.economistas.es/curso.php?idcurso=6663
Para ver la grabación de forma gratuita: https://formacion.economistas.es/curso.php?idcurso=6749

Actividades formativas programadas

CURSO DE PRODUCT MANAGEMENT ENFOCADO A LA PRÁCTICA

El curso está enfocado a las cuestiones clave del Product Management actual de la mano de tres profesionales que –con experiencia internacional– cubrirán las áreas contenidas en el programa, más la visión de un CEO –en una masterclass– de una gran empresa que aportará la visión corporativa de esta función.

El curso se divide en tres partes, una troncal y dos complementarias:

- 1ª sesión
  La Inteligencia Competitiva en la concepción y desarrollo del producto.
- 2ª sesión
  - *Innovación aplicada. Principios, métodos y herramientas.*
  - *La innovación basada en resultados, la resolución de problemas reales.*
- Parte troncal
  - *Ideacion, retos e ideas.*
  - *Steering committee. Go or no go.*
  - *Ejecucion. MVP. El prototipo.*
  - *Implementacion. Lanzamiento al mercado.*

Masterclass
Como colofón al curso, el Consejo ha preparado una masterclass con **Rafael Juan,** CEO de Vicky Foods - Dulcesol, en la que contará cómo introdujo la innovación en su empresa y cuál ha sido el resultado a día de hoy tanto en su cartera de productos como en el proceso de fabricación, tras varios años de implantación.

PONENTES
Blanca Méntrida Pérez, Miguel Borras y **Jordi Mauri.**

https://formacion.economistas.es/curso.php?idcurso=6389

Actividades formativas programadas

MEJORA DEL RENDIMIENTO DE LOS EQUIPOS DE TRABAJO CON MÉTODOS ÁGILES (KANBAN Y SCRUM) · 16 A 18 ENERO 2023

Los métodos ágiles de dirección de equipos de trabajo están consiguiendo aumentar el rendimiento de los equipos claramente y de una forma sencilla, sin necesidad de herramientas y sistemas complejos.

Este curso está impartido por uno de los expertos más reconocidos y experimentados de España para que, despachos profesionales, auditoras, consultoras, departamentos financieros..., con equipos de cierto tamaño, puedan introducirse en las técnicas y conocer las herramientas de apoyo a la mejora del rendimiento de los equipos de trabajo. Cualquier manager que quiera iniciarse en las metodologías ágiles para su empresa, esta es una buena oportunidad para acometer esa iniciación.

Con los métodos ágiles, se puede planificar y gestionar la ejecución de las tareas, así como su mejora continua. Las metodologías y herramientas Agile pueden mejorar el rendimiento de los equipos. En concreto, con **Kanban** podemos administrar el flujo de trabajo con facilidad. El término japonés Kanban fue el empleado por Taiichi Onho (Toyota), para referirse al sistema de visualización empleado en los procesos de producción. En una cadena de montaje coordinan así la entrega a tiempo de cada parte en el momento que se necesita, evitando sobreproducción y almacenamiento innecesario de producto. Su propósito fundamental consiste en minimizar los desperdicios sin afectar la producción.

El objetivo principal es crear más valor para el cliente sin generar más gastos. Y ese será también el objetivo clave de nuestra formación.

https://formacion.economistas.es/curso.php?idcurso=6484

PROGRAMA

- Fundamentos y principios de Kanban
- Visualización del trabajo
- Elementos del trabajo
- Trabajo en ejecución
- Límites al trabajo en ejecución
- Gestión del flujo de trabajo
- Herramientas y tableros Kanban
- Kanban y su relación con Scrum

Rafa Pagán es colaborador del Consejo General de Economistas, Director de Proyectos Multicertificado, docente, headhunter y Mentor en Dirección de Proyectos y Análisis de Negocio. También es Director de Proyectos TIC, de Innovación y de Transformación Organizacional y Startups Advisor. Trabaja para las principales empresas multinacionales y españolas de todos los sectores de actividad. Es el único español que combina las certificaciones del *Project Ma-nagement Institute,* con las del International Institute of Business Analysis, además de las certificaciones más importantes de Agilismo y MS Project. La integración de ambos roles (Director de Proyectos y Analista de Negocio) en consultoría y en docencia, tanto en entornos tradicionales como ágiles, le permite asegurar que el resultado de los proyectos y las soluciones aportadas a las empresas y alumnado estén alineadas con la estrategia empresarial, convirtiendo a la Organización en una estructura más eficiente

En su faceta de voluntariado es Líder de PMI Madrid en el Grupo de Interés en Análisis de Negocio, voluntario en el Área de Webinars y articulista en el Boletín Mensual. Ha sido galardonado con el Premio Voluntario del Año 2021.

economistas
escuela de conocimiento eficiente

Otras noticias

PRESENTACIÓN DEL ESTUDIO IEDM: ÍNDICE DE EXPECTATIVAS DE LOS DIRECTORES DE MARKETING

Durante la mañana del 20 de diciembre, el Consejo General de Economistas de España acogió la presentación de la *Ola XXXIII del Índice de Expectativas de los Directores de Marketing* (IEDM), junto a Gfk.

El estudio muestra las tendencias que los profesionales de marketing detectan para el primer semestre de 2023, en distintos sectores de actividad, comparándolas con los resultados obtenidos en el segundo semestre de 2022. Para ello, el IEDM identifica las previsiones de los CMO en torno a tres aspectos clave de la economía: el comportamiento del mercado, las ventas en su sector particular y la inversión publicitaria que proyectan realizar durante el próximo semestre.

La asociación de Marketing de España presentó el estudio en la sede del Consejo

VI FORO ANTICIPANDO MARKETING 2022

IMPACTO DEL GAMING EN EL MARKETING. ¿Y DEL METAVERSO? · 3 DE NOVIEMBRE DE 2022

La industria de los videojuegos está creciendo rápidamente y estos cambios hacia los juegos en la nube y el metaverso traen consigo nuevos desafíos y oportunidades en el área del marketing. Una buena estrategia de marketing puede marcar la diferencia en este mercado cambiante y en constante evolución.

A medida que la audiencia y la influencia de los juegos continúa creciendo, los y las profesionales del marketing estamos estudiando el mejor modo de sumarnos y atraer la atención de este público. De hecho, los juegos son la actividad de entretenimiento preferida por las audiencias más jóvenes, superando a la televisión, las películas y las redes sociales como el principal medio de elección, según estudios recientes, y son particularmente reacios a las formas tradicionales de publicidad y notoriamente difíciles de alcanzar a través de los canales de medios convencionales.

PROGRAMA

- PRESENTACIÓN DEL FORO. **Alex Seoane / Susana Aguirre.** Comunidad de Marketing de ekonomistak.
- LA INDUSTRIA DEL GAMING: SU IMPACTO EN EL MARKETING. **Jon Cortazar.** CEO & *Co-owner en Relevo. Producer, Creative Manager, Game Designer* Creando videojuegos en BASIC con mi viejo MSX desde que era un niño.
- MEDICIÓN DEL IMPACTO DEL MARKETING EN EL GAMING. KPIs. **José María Martínez Burgos "Hafo".** Marketing manager en *TellmeWow.* Fundador de empresas pioneras en videojuegos móviles (Animatu, 2002, y DADA Company, 2011).
- VIDEOJUEGOS Y FAMILIAS, AMENAZAS Y OPORTUNIDADES PERCIBIDAS. **Jorge Flores.** Director de PantallasAmigas. Fundador y Director de PantallasAmigas desde 2004.
- LAS CLAVES DEL MARKETING DIGITAL EN EL METAVERSO. **Damián Romera.** CEO y Fundador de VRMax Technologies / VRHispaverso. Ingeniero informático, cuenta con más de 30 años en el sector TIC. Gran apasionado de la nuevas tecnologías y las Realidades Extendidas.
- CONVERSACIÓN ENTRE GAMERS. Respuestas a preguntas como… ¿Has sido parte de alguna de estas estrategias? ¿Crees que se necesitan otras estrategias de marketing en los videojuegos?
- GAME OVER (CONCLUSIONES)

«El marketing en los videojuegos es un canal ideal para mantener al consumidor cautivo y generar fidelidad, haciendo que el consumo sea constante y beneficioso para las empresas»

Servicio público del Consejo General de Economistas de España

Herramienta web que permite analizar cualquier variable socioeconómica de cualquier municipio de España con NUEVAS FUNCIONALIDADES QUE PERMITEN INTERACTUAR CON LOS DATOS

economistas
Consejo General

ESPAÑA

COMUNIDADES AUTÓNOMAS

PROVINCIAS

COMARCAS

GRUPOS DE ACCIÓN LOCAL

MUNICIPIOS

Fichas socieconómicas 2021
datos desde 2018

Los Datos Económicos y Sociales, que recogen las Fichas Socioeconómicas del Consejo General de Economistas, tienen como objetivo **impulsar y facilitar el análisis territorializado de la realidad socioeconómica del país,** ofreciendo a todas las personas, medios e instituciones interesadas una recopilación actualizada de los principales datos económicos y sociales de los 8.131 municipios existentes, 376 comarcas y 270 Grupos de Acción Local, además de las 50 provincias, 17 comunidades autónomas y el total nacional, desglosada en 12 apartados.

La herramienta se ha mejorado introduciendo nuevas funcionalidades que permiten el análisis de la situación económica de todos los municipios de España y su comparación con otros de su mismo nivel territorial generando un fichero Excel que permite interactuar con los datos y elaborar informes periciales, fiscales, laborales, de marketing o de índole económica general, objetivos, de alto valor y a la medida del usuario.

Ante la encrucijada de la próxima dotación de fondos europeos, contar con informes bien sustentados en datos objetivos será de vital importancia a la hora de optar a cualquier tipo de prestación evitando con ello que se incurra en subjetividades y discrecionalidades para la asignación de los mismos, para lo que los informes que proporcionan las Fichas Socioeconómicas serán de gran utilidad para los economistas que asesoran a las diferentes entidades o que trabajan en ellas.

economistas
Consejo General

Nicasio Gallego, 8 · 28010 Madrid
Tel.: 91 432 26 70 · www.economistas.es