



## Lecciones del Portal

### La planificación estratégica y el "account planner"

Pere Soler Pujals

### Introducción

A Francisco Montalvo , por sus lecciones prácticas sobre estrategia.

La estrategia se desarrolló dentro del ámbito castrense y está ligada al uso de la fuerza para resolver los conflictos, aunque prevalece el uso de la inteligencia antes que la fuerza. Se inicia en el siglo V a.C., documentada según Alberto Pérez (1) en los textos de Tucídides, Herodoto y Jenofonte, también se encuentra en la obra de Sun Tzu *El Arte de la Guerra* (2), sin embargo su enfoque se preocupa menos de las tácticas militares y se centra en dos ideas clave: la astucia y el cálculo. En 1832 se edita la obra de Karl von Clausewitz, considerado el filósofo de la guerra, quien dedicó doce años en escribir *De la Guerra* (3). Según Clausewitz "la estrategia es el empleo de la batalla con el fin de ganar la guerra. Por tanto debe dar un propósito a cada acción militar". El reconocimiento oficial de la voz *estrategia* es aceptada por la Real Academia Española en el año 1843. Muchos de los textos utilizados en el campo del marketing y la comunicación utilizan terminología militar: estrategia, objetivo, emplazamiento, desgaste, enemigo, guerrilla, cobertura, bombardeo, enmascaramiento, repliegamiento, armas, etc.

Es en el año 1954, cuando Peter Drucker propone por primera vez el concepto de estrategia en su libro *The Practice of Management* (4), después de analizar varias empresas (IBM, General Motors, Sears, etc) llega a la conclusión de que las compañías de mayor éxito son aquellas que saben establecer una buena estrategia (estrategia, decisión estratégica, pensamiento estratégico). Bruce Henderson (5) ya en el año 1980 predijo la importancia de la estrategia: "Puede que la estrategia llegue a causar el mismo impacto en la productividad de las empresas que el que tuvo la revolución industrial en la productividad de las personas". Según Alberto Pérez (2001), para el desarrollo de este tema son significativos autores como T. Levitt, A. Chandler, I. Ansoff y B. Henderson, entre otros.

La "Planificación Estratégica" por lo tanto, no surge en el campo de la publicidad, nace en Estados Unidos en la década de 1960 y es adoptada por las principales empresas, quienes la utilizan para planificar a largo plazo; en la misma se incluye los análisis de diagnóstico, la introducción de técnicas de proyección en la toma de decisiones y la forma de ordenar de manera racional las acciones que se han de llevar a cabo para obtener o llegar a los objetivos previstos. Para Kenichi Ohmae, antiguo director de Mc Kinsey Tokio, asesor del gobierno Chino e impulsor de las regiones-estado y autor de los best seller *La mente del estratega* (6) y *El próximo escenario global* (7), si no existiesen los competidores no existiría la estrategia, puesto que el único propósito de la planificación estratégica viene a ser el permitir que una compañía obtenga, con la mayor eficacia posible, una ventaja sobre sus competidores.

Supone entre otras cosas:

- el establecimiento y definición de la misión como empresa
- la definición de objetivos
- la asignación de responsabilidades y recursos
- la identificación de amenazas, oportunidades y fortalezas
- el diseño de las líneas estratégicas de dirección apropiadas

En las agencias de publicidad el origen de la Planificación Estratégica, y por consiguiente el "Planner", es un tanto discutido; algunas fuentes aseguran que fueron Stephen King de J.W.Thompson y Stanley Pollit de BMP los padres fundadores de esta nueva figura. En 1964 Stephen King, descontento con el trabajo que realizaban los departamentos de medios y de marketing de las agencias de publicidad, desarrolló un nuevo sistema de trabajo (el T-Plan o el Target Plan), que combinaba la investigación sobre el consumidor y los insights para, así, conseguir una publicidad más creativa y eficaz.

Por su parte Stanley Pollit, preocupado por la libertad de actuación de la gente de cuentas a la hora de escribir unos brief creativos incompletos y faltos de rigor, quiso que hubiese una persona de investigación trabajando junto a una persona de cuentas. Para Stanley , la voz del consumidor era de suma importancia, así como el uso de la investigación para conocer mejor al consumidor. Aunque el nombre de planificación estratégica (account planning) fue acuñado por Tony Stead de JWT en 1968.

El "Planner" se ha demostrado como una figura que creemos esencial en la nueva agencia de publicidad, necesitada de elementos que puedan dar un valor añadido a su servicio. El "Planner" es el responsable de realizar la estrategia de comunicación . El propósito de la planificación estratégica es la de lograr que el anunciante obtenga, con la mayor eficacia posible, una ventaja sobre sus competencia. El Planner debe conocer la mecánica del marketing, saber cómo funciona una empresa y los apartados de un plan estratégico, o de un plan de marketing , siendo capaz de valorar el peso de cada componente del mix (producto, precio, distribución, comunicación). Asimismo, debe saber obtener las conclusiones más significativas y operativas de una investigación.

El Planner no emplea esquemas fijos en su trabajo, sino nuevas perspectivas, innovaciones u orientaciones claras y efectivas para que el producto sea adquirido por el consumidor. Su don máspreciado debe ser el conocer a fondo a los consumidores. Debe saber, a partir de su experiencia y de la información objetiva obtenida de las investigaciones, lo que funciona y lo que no funciona.

### > Notas

- (1) Alberto Pérez, R. (2001): Estrategias de Comunicación, Ariel Comunicación, Barcelona, p. 34.
- (2) Sun Tzu (1972): L'art de la guerre, Flammarion, París.
- (3) Karl von Clausewitz (1976): De la Guerre, Editions de Minuit, París.
- (4) Drucker (1993): The Practice of Management, Harper Business.
- (5) Stern y Stalk (2007): Ideas sobre estrategia, Colección Management Deusto, Barcelona, p. 18.
- (6) Ohmae, K. (2004): La mente del estratega, MC Graw Hill, Madrid.
- (7) Ohmae, K. (2005): El próximo escenario global, Granica, Barcelona.

### > Bibliografía relacionada

### > Enlaces relacionados

## La estrategia de comunicación

La estrategia, desde un punto de vista operativo, es la **idea** a seguir para conseguir los objetivos. O lo que es lo mismo: ¿qué vamos a hacer para llegar a la meta propuesta? Shultz (1983) define la estrategia como la formulación de un mensaje que comunica al mercado objetivo los beneficios de un producto o servicio, o las características de éstos que permiten la solución de un problema al consumidor.

Diferenciamos lo que es una estrategia empresarial y una estrategia de comunicación. Los objetivos de las empresas, que siempre son numéricas, necesitan estrategias para ser cumplidas. Como ejemplo podríamos decir que si el objetivo global de marketing es aumentar la participación un 15%, este objetivo necesita una estrategia para ser cumplido: ¿con qué productos? ¿con qué posicionamiento? ¿con qué estrategia de comercialización, de distribución o de comunicación se va a conseguir?

Por otra parte, la estrategia de comunicación siempre va unida a estrategias empresariales. Por ejemplo, la estrategia de comunicación de Volvo (seguridad) está sujeta a una estrategia empresarial de fabricación y comercialización de sus productos (diseño, investigación, procesos de fabricación, materiales, controles de calidad, etc).

Al plantear la estrategia de comunicación no debemos perder nunca de vista el **quiénes somos y hacia dónde vamos** (visión, misión, cultura). La estrategia, aunque parece algo muy simple, requiere una gran capacidad de análisis. La estrategia es el motor del automóvil que vamos a producir. Veamos algunos de los **principales errores** que pueden cometerse al planificar una estrategia dentro de un Plan de Comunicación:

- No asociar la estrategia al negocio o realidades de la organización.
- Basarse en suposiciones y no en datos y en hechos.
- No efectuar un proceso de brief y contrabrief (información).
- Definir objetivos incorrectamente.
- No tener en cuenta ni visión ni misión
- Mirarnos el ombligo y sobrevalorar nuestras capacidades.
- Querer comunicar lo que no se tiene o lo que no se es.
- No tener en cuenta todos los actores que intervienen en los mercados.
- Mioipía del marketing, minusvalorar los efectos de situaciones futuras.

Existen varias técnicas para elaborar una estrategia de comunicación -la basada en el posicionamiento del producto- como el posicionamiento disociado que nos propone Philip Kotler (8), o sea, moverse en sentido contrario a las tendencias de la categoría (Ikea muebles de diseño asequible), incorporar elementos de una categoría diferente a la suya (Swatch moda + relojes) o posicionarse en una categoría distinta a la suya (iPod de reproductor MP 3 a accesorio de diseño). Otra técnica es la que H. Joannis (9) define como Eje de Campaña y Concepto de Campaña; o la que se apoya en motivaciones y frenos del producto - la copy strategy de Procter Gamble- entre otras. El desarrollo de la estrategia creativa deberá seguir estos pasos...

### > Notas

- (8) Kotler, P.: "Marketing de Resultados", publicado en [Daemonquest.com](http://Daemonquest.com).
- (9) Joannis, H. (1986): El proceso de creación publicitaria, Deusto, Barcelona.

### > Bibliografía relacionada

### > Enlaces relacionados

## a) Key Focus

Es el sistema esencial sobre el que debe influir la publicidad. Se encuentra en los objetivos de marketing y en el briefing (o

deberían estar). Es el factor clave que el producto tiene y debe comunicar. Ha de proyectarse para el presente y futuro de la marca. El Key Focus se materializará en un beneficio, promesa o solución que debe ser Única, Motivadora y Diferente de las utilizadas por la competencia. Deberá argumentarse convenientemente (Reason Why) y disponer de aquellos elementos que evidencien (Support Evidence) la personalidad de la marca y del producto, como el tono, el humor, la espectacularidad, la demostración etc.

Actualmente la "nueva estrategia creativa" busca propuestas intelectuales para que el receptor las decodifique a su manera. Buscando interpretaciones subjetivas (cada cual se lo hace suyo). Mensajes incompletos, a veces exagerados, irracionales, ambiguos,...polisémicos para que los interprete el consumidor o receptor. La pregunta que debemos hacernos es ¿ha superado la comunicación la clásica estrategia del Copy Strategy?. La respuesta es no, ambas estrategias coexisten.

Seguiremos viendo estrategias de provocación, como la mayoría de las campañas de la firma Benetton. Estrategias racionales, como la de Volvo, que vende seguridad, y que probablemente en el futuro, para que la imagen no envejezca, deberá añadirle algún otro ingrediente. Estrategias en donde se busca la participación del consumidor y el disfrute por la conducción, línea estratégica muy acertada de BMW y que ha calado fuerte en el consumidor. Y estrategias paradigmáticas en el campo de la comunicación como el mundo de Harley Davidson, en donde no existe una "copy promise" concreta, sino un aglutinado de estilos de vida y valores (aire libre, aventura, rebeldía, exhibicionismo, identificación, la tribu, lo no formal, etc.). Imágenes con un gran contenido emocional para que el consumidor o target se identifique con ellas.



Para realizar una buena estrategia hay que tener en cuenta lo siguiente:

- La estrategia debe estar supeditada a unos objetivos.
- La estrategia debe diseñarse para cada uno de nuestro público objetivo o target.
- La estrategia debe ser muy notoria, con elementos muy claros de identificación hacia nuestra marca/producto/institución.
- La estrategia deberá tener unas TÁCTICAS (10) muy concretas y que se puedan implementar con una cierta facilidad.

#### > Notas

(10) Se define táctica como el conjunto de medios, acciones, instrumentos o técnicas para el logro de un fin.

#### > Bibliografía relacionada

#### > Enlaces relacionados

## b) Consumer Insight

Para buscar la estrategia más adecuada se busca la necesidad no satisfecha del consumidor. Crear una oportunidad. Algo que la marca no hace y puede hacer (11). La generación de "insights" es hoy día de una gran importancia para la comunicación y el marketing. ESOMAR dedicó a este tema una conferencia monográfica en Mayo de 2007, en la que participaron profesionales de institutos de investigación y planificadores estratégicos de las más importantes agencias de publicidad (12).

W. Gordon y N. Kapoor, de la empresa británica de investigación de mercados Acacia Avenue, explicaron que el insight no se encuentra sino que se construye y que no es algo que responda a "qué" sino al "cómo"; es en esta diferencia donde reside el verdadero valor de un insight, al que abordan desde la semiótica con las variables marca, gente y cultura (modelo teórico multidisciplinar). M. Sherman, de la empresa de investigación de mercados Synovate (<http://www.synovate.com>), expuso que los insight están generalmente escondidos entre los extensos informes de investigación y por tanto se pierden debido a la poca calidad de la mayoría de informes.

G. Rowland, de Greg Rowland Semiotics, y Jaroslav Cír, de Unilever, exponen la generación de insights de la marca Rexona en base a un estudio etnográfico y semiótico en una cultura tan hermética como la rusa. Con los métodos tradicionales no hubiesen podido descubrirlos. David Coban, de la agencia de publicidad Wieden+Kennedy Netherlands, comenta que existen tipologías de insights: insights de consumo, insights de producto, insights de marca, uso o consumo, de compañía, de cultura, de compra etc. J. Hartmann, de Unilever, denuncia que los insight sean tomados como un simple commodity y no como algo que debe guiar la misión de una marca global. Para Hartmann los insight deben servir para crear marcas globales y puso el ejemplo de Dove, cuya propuesta de belleza ha conseguido llegar a conectar con la mayoría de mujeres del mundo y revolucionar el sector de la cosmética. En este caso se busca lograr que las mujeres se sientan más guapas ampliando el estereotipo de belleza actual.

En resumen, el Consumer Insight resulta ser la pieza clave fundamental en la nueva era del marketing y será el verdadero valor diferencial de la investigación de mercados.



#### > Notas

(11) Ejemplo: champú que nutre la piel aparte de limpiar.

(12) Balanzó, Cristina (2007): "Consumer Insights 2007", Revista Investigación y Marketing, nº97, pág .94-96.

#### > Bibliografía relacionada

#### > Enlaces relacionados

### Interaccionismo Simbólico. Una nueva estrategia para el "planner"

Los "coolhunters" o cazadores de tendencias y detección de comportamientos, tienen un sexto sentido para interpretar cuándo unos nuevos hábitos se van a imponer en el mercado, cuándo unas actitudes o forma de interpretar la vida se van a generalizar, cuándo unos atuendos o una determinada indumentaria en el vestir van a ser adoptadas por unos grupos determinados o cuándo un nuevo grupo musical va a convertirse en referente.

El simbolismo de una marca no surge de improviso, surge de la interacción simbólica, sobretodo cuando esta marca es capitalizada por uno de estos grupos de referencia que la adopta. Los individuos interpretan su mundo cuando interactúan con la sociedad que les es más afín , especialmente cuando interpretan sus acciones y sus sistemas de vida. Podríamos decir que la relación de una persona con la realidad del mundo físico está mediatizada por el ambiente simbólico que vive. Si el líder de un grupo utiliza unas zapatillas de una determinada marca o unos "tatoos" o una jerga de comunicación propia o una vestimenta es probable que esta identificación exterior sea adoptada por una gran mayoría de los jóvenes del grupo o del entorno . En este trasvase se ha producido el Interaccionismo Simbólico.

Lo que comentábamos anteriormente no solo sirve para los jóvenes, sino que es extrapolable a todos los estratos sociales, tanto si hablamos en términos económicos, como culturales o sociales.. La reacción de los imitadores lo ha sido por un interaccionismo simbólico. Para concluir, diremos que la realidad del mundo físico está mediatizado por el llamémoslo "ambiente simbólico". Estos comportamientos "cazados" por el planner son sin duda alguna una nueva arma estratégica de comunicación.

#### > Notas

#### > Bibliografía relacionada

#### > Enlaces relacionados

### La estrategia es Innovación y Creación, y surge de la información

La mejor estrategia pasa por la innovación y la creación. Un Planner y un Director de Cuentas, cuando este hace la función de estratega de una cuenta (cliente) de publicidad, deben tener esta mentalidad para conseguir resultados. Una forma de triunfar en el mundo de los negocios, del marketing y de la comunicación es ser capaz de manejar indistintamente el mundo de la comunicación y el de la empresa, encontrando productos y mercados vírgenes, ser capaz de crear o inventar mercados y demanda , ser capaz de comunicarlo de la forma más atrayente posible.

Para llegar a diseñar una estrategia de comunicación o un "insight" deberemos nutrirnos de la información más adecuada, especialmente sobre la conducta del consumidor. A nivel interno una investigación de clima sería lo correcto y a nivel de información externa son aconsejables las investigaciones tanto cualitativas como cuantitativas sobre la imagen y el posicionamiento, también sobre motivaciones, actitudes, hábitos, estilos de vida y un conocimiento a fondo de la competencia (Benchmarking). Por supuesto, no podemos desdeñar otras fuentes de información como un panel, un store check o un cruce proveniente de varias fuentes de datos. La estrategia acaba siempre en unas tácticas/acciones determinadas (evento, marketing interactivo, spot, mk viral, etc).



Cuadro: elaboración propia

> **Notas**

> **Bibliografía relacionada**

> **Enlaces relacionados**

## Crear-innovar-cambiar-sustituir-modificar-variar (1)

Veamos algunos ejemplos o casos de estrategia:

### Caso 1.

**Empresa: APPLE.**

**La estrategia está en la innovación del producto (Steve Jobs).**

Las empresas, los productos, las marcas tienen que innovarse; hay infinidad de casos en el mercado cuyos productos después de un gran éxito han caído estrepitosamente, por ejemplo en la actualidad el mercado está notando el cansancio de My Space, eBay, o la estrategia de Volvo que se resiente de la comunicación de sus competidores como BMW. En cambio existen otras marcas relucientes como Danone, que nos sorprende continuamente con el lanzamiento de productos nuevos, lo que nos da una sensación de empresa moderna y actual. Y por supuesto la mejor de todas es Apple.

1976.-

Un garage es la cuna de esta historia. Se crea el primer ordenador personal (Apple I). Se dice que HP rechazó el proyecto. Había muchas dudas en el mercado sobre su utilidad y futuro.

Década de los 80.-

Nace un ordenador que se puede manejar con un ratón, en su pantalla aparecen iconos, lo que hace más fácil su utilización, el producto se llama Macintosh.

Apple crea el spot "gran hermano" (1984) para competir con "big blue" IBM. El spot es producido por la agencia TBWA/Chiat Day y tiene un gran impacto.



Años 90.-

El mundo de la informática está ya en los hogares. Jobs introduce un producto difícil, el iMac un ordenador con una estética distinta y sin disquetera, sólo un lector de discos compactos . Una herramienta para Internet.

Años 2000.-

Llega el iPod , es muy pequeño y fácil de manejar como todos los otros productos Apple. Es capaz de almacenar miles de canciones, fotografías...Por fin se pagan las canciones descargadas iTunes ( se inicia un negocio millonario). Películas, audiolibros, podcasts, reportajes, noticias y todo un mundo detrás de este pequeño invento.

Principios 2007 .-

Aterrizza un móvil distinto, el iPhone. Combina las funciones de un iPod , video, un teléfono móvil, un navegador, web portátil..

Principios de 2008

Nace un ordenador portátil y superplano, aunque sin disquetera.

Y con todo lo visto hasta ahora todo el mundo espera expectante grandes innovaciones y magia por venir de esta marca.

> **Notas**

> **Bibliografía relacionada**

> **Enlaces relacionados**

## **Crear-innovar-cambiar-sustituir-modificar-variar (2)**

**Caso 2.**

**Empresa: Junta Asesora de los Productos de leche de California (CFMPAB).**

**La estrategia está en el conocimiento de las motivaciones del consumidor y en la campaña de comunicación desarrollada -¿Tienes leche ?**

Este es un caso que explica según Steel J. (1998) (13) como los resultados de un buen proceso de investigación cualitativa puede desembocar en una gran campaña y como un producto ,que pierde consumo ,puede revitalizarse cuando el investigador consigue encontrar las verdaderas o auténticas motivaciones de consumo.

Diferentes investigaciones explicaban a que era debido la disminución del consumo de leche en California. Según la investigación de Gallup estos eran los motivos:

- a.- Contenido en grasa
- b.- Es un alimento infantil
- c.- La leche es aburrida (en comparación con otras bebidas)

Además de estos, había otros datos importantísimos:

- 88% se consume en casa.
- Casi nunca se bebe sola (siempre se acompaña con algo más: galletas, tostadas, madalenas, etc)
- 45% la toman con cereales.

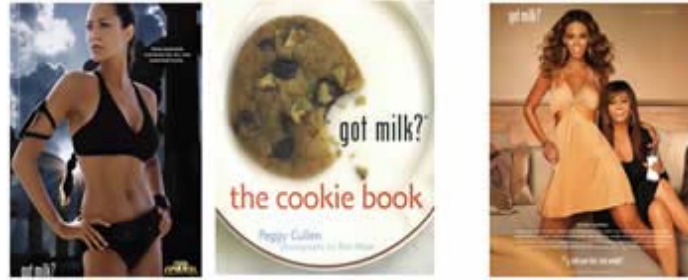
Anteriores campañas con la imagen de gente saludable y sana, dentadura perfecta y musculosa, no habían ayudado a aumentar el consumo de leche. A pesar de su buena imagen.

Los comunicadores se dieron cuenta de que el producto alimenticio siempre iba en primer lugar, la leche en segundo lugar: Galletas y un vaso de leche y que la leche no engendraba deseo por si misma:

..... Y LECHE. NO LECHE Y.....

A partir de aquí Jeff Maning, un experto en productos genéricos que había trabajado en la J.W.Thompson (<http://www.jwt.com>) y Mc Cann Ericsson (<http://www.mccann.com>), y Jeff Goodby señalaron el camino estratégico hacia el que parecía debía orientarse la campaña: "La comida y la leche juntas son muy sugestivas". La leche se presentaría siempre asociada a diferentes alimentos. Así nació una de las más famosas campañas: Got Milk?. A partir de las primeras campañas de galletas y leche, se han diseñado otras campañas con artistas famosos y otras imágenes sugestivas.

Las cifras de ventas posteriores demostraron que la campaña había sido un éxito, con un incremento de 19.7 millones de litros y un valor de 13 millones de dólares.



> **Notas**

(13) Steel, J. (1998): Verdades, Mentiras y Publicidad, Editorial Eresma & Celeste Ediciones, Madrid, pp. 187-216.

> **Bibliografía relacionada**

> **Enlaces relacionados**

### Crear-innovar-cambiar-sustituir-modificar-variar (3)

**Caso 3.**

**Empresa: Benetton.**

**La estrategia está en la notoriedad de la campaña.**

Lo que se busca siempre en una campaña de publicidad es la notoriedad, que la comunicación no pase desapercibida, es lo que los comunicadores denominan el "top of mind", la marca que está en la mente del consumidor. Benetton consiguió con sus campañas unos altos índices de notoriedad.

La empresa Benetton fabrica y vende al por menor prendas de ropa informal. Es una empresa que ha asociado su crecimiento a la publicidad. Las campañas de la firma Benetton, dice Jim Ring (1993) (14), son de las más controvertidas. Sus campañas se iniciaron con el slogan "United Colours of Benetton". Todos los colores del mundo representaban a grupos de personas de distinta raza y color pasando un buen rato juntas. Sin embargo, su notoriedad la consiguió con la controversia de sus anuncios de gran impacto y notoriedad, realizados por Oliviero Toscani - un bebé recién nacido, una monja besando a un sacerdote, un mercenario empuñando un fémur humano, un pájaro empapado de petróleo, un enfermo terminal de sida, ...-.

Benetton busca el protagonismo, que sus anuncios sean los más recordados y los más comentados; y lo logra. Como enfoque publicitario resulta de un sorprendente rayano en lo sobrecogedor, porque aparece divorciado del objetivo lógico de una campaña publicitaria: contribuir a que la gente considere que las tiendas de Benetton son el mejor sitio para comprar jerseys.

La cuestión primordial en este caso tan paradigmático en una campaña es si estos elevados niveles de percepción y "top of mind" de la campaña afectan negativamente a la imagen de la marca. La respuesta es no, probablemente el consumidor, generalmente personas mayores, que encuentra de mal gusto estos anuncios y que está en contra de la campaña no es ni será target de Benetton.



> **Notas**

(14) Ring, J. (1993): La Publicidad a debate, Folio, Barcelona, pp. 52-53.

> **Bibliografía relacionada**

> **Enlaces relacionados**

### Crear-innovar-cambiar-sustituir-modificar-variar (4)

**Caso 4.**

**Empresa: HONDA.**

**La estrategia está en el apoyo dado al concesionario/ distribución.**

Una gran campaña sin apoyo del distribuidor puede convertirse en un estrepitoso fracaso. En España vivimos el caso Wonderbra de Playtex ( sujetadores), de la multinacional Sara Lee, que levantó unas grandes expectativas a los consumidores. La empresa, por falta de previsión, fue incapaz de producir las prendas que los detallistas demandaban, lo que hizo que la competencia fabricase productos similares (Peter Pan, Gemma Bra, Women Bra, etc).

El gran éxito original de Honda, según The Boston Consulting Group (2002) (15), de su motocicleta fue la habilidad distintiva en la gestión de los concesionarios, que se distanció de la relación tradicional entre los fabricantes de motocicletas y los concesionarios.

Los concesionarios locales eran entusiastas de la motocicleta; estaban más interesados en encontrar un modo de apoyar su afición que en crear una gran empresa. No estaban especialmente interesados en el marketing, en la gestión de piezas de repuesto o en otros sistemas de negocio.

El objetivo de Honda era por el contrario gestionar a sus representantes para convertirlos en hombres de negocio triunfadores. Les proporcionó procedimientos y políticas para el merchandising, la venta, la adquisición de motocicletas para exponerlas a la venta y liquidar su importe después de la venta, así como la gestión del servicio de mantenimiento. Adiestró a todos sus concesionarios y a la totalidad de su personal en los nuevos sistemas de gestión y los apoyó con un sistema de información asistido por ordenador. La competencia no pudo con esta estrategia. El paso a nuevas actividades como segadoras, motores fuera borda y automóviles han seguido en cada sector el mismo sistema de gestión.

#### > **Notas**

(15) Stern; Stalk (2007): Ideas sobre estrategia, Colección Management Deusto, Barcelona, p.127.

#### > **Bibliografía relacionada**

#### > **Enlaces relacionados**

## **Crear-innovar-cambiar-sustituir-modificar-variar (5)**

### **Caso 5.**

**Empresa: DELL**

**La estrategia está en la venta directa del producto y su reducción de precio. También en comprender las necesidades del consumidor.**

Dell cambió la distribución clásica de este tipo de productos; no forzosamente los productos de informática debían venderse en las tiendas especializadas.

Dell no distribuye PCs a través de los canales habituales. Esto permite al comprador ahorrar el margen cargado por estos. Mientras las empresas con modelos de negocio tradicional fabrican PCS en masa y luego tratan de venderlos, Dell sólo fabrica PCS después de recibir un pedido. En un sector donde los componentes (disquetera, dispositivos de memoria, microprocesadores,...) bajan de precio, una reducción de los stocks se traduce en un ahorro muy significativo.

En el modelo tradicional, los PCS son máquinas estandarizadas. Dell en cambio puede personalizar su producto "mas - customización". Cada comprador puede adaptar o diseñar el producto según sus necesidades.

Por todo ello, Dell vende el producto más barato. Dell genera unos ciclos virtuosos evidentes. La irrupción de Dell en el mercado debilitó los círculos virtuosos de Compaq, IBM, Hewlett Packard, etc., que han tenido que plantearse si continuar con sus modelo tradicional o tratar de construir ciclos parecidos a los de Dell.

#### > **Notas**

#### > **Bibliografía relacionada**

#### > **Enlaces relacionados**

## **Crear-innovar-cambiar-sustituir-modificar-variar (6)**

### **Caso 6.**

**Empresa: SWATCH**

**La estrategia está en la renovación de un producto y su mercado.**

Fue la respuesta de la relojería Suiza para adaptarse a los tiempos actuales. Los jóvenes no quería los productos que llevaban sus padres, y que quedaban antiguos o pasados de moda. Esta marca llegó a conseguir que todos tuviésemos más de un reloj. Su precio, pero sobretudo su diseño, lograron lo que la relojería suiza buscaba desde hacía mucho tiempo, conseguir una imagen actualizada y que el período de compra de un reloj se acortara.

El reloj Swatch consiguió entrar en un nuevo negocio al renovar los productos de una relojería Suiza tocada. Los nuevos diseños tuvieron gran aceptación en el mundo de la moda, con una marca y unos productos divertidos. Su estrategia modificó también la forma en que los consumidores adquieren el producto .El reloj deja de ser un objeto de lujo y pasa a ser un artículo

de moda que se cambia periódicamente . Hoy un reloj Swatch de menos de 100 euros puede llevarse a una reunión importante, a la opera o a una discoteca sin que su usuario sienta complejo alguno por llevar un reloj barato, alejado de las marcas de prestigio (Patek Philippe, Rolex, Cartier, etc.).



> **Notas**

> **Bibliografía relacionada**

> **Enlaces relacionados**

## **Crear-innovar-cambiar-sustituir-modificar-variar (7)**

**Caso 7.**

**Empresa: Coca Cola (Producto Nordic Mist)**

**La estrategia está en el diseño de un nuevo envase, como resultado de un mejor conocimiento del consumidor.**

El éxito de un producto no está solo en una buena campaña de publicidad. Hemos vivido fracasos porque el precio del producto no era el adecuado, por su falta de calidad e imagen, por una mala distribución, por no acertar con los deseos del consumidor, etc. Por tanto, el éxito o fracaso de un producto depende de un gran número de variables; encontrar las que nos llevará al éxito no es tarea fácil, incluso para una poderosa multinacional como Coca-Cola.

Coca Cola con su producto Tónica Finley no pudo en sus más de veinte años de vida con su principal competidor Tónica Schweppes. Una investigación revela que el consumidor ha modificado sus gustos, la forma y el modo de consumo y sobre todo la forma en que quería que los demás le vieran. Esto llevó a Coca Cola al diseño de un nuevo envase más cercano a los productos con los que combinaba ( Botella más identificada con el tipo de productos con los que combina y que se consumen en la noche de las discotecas, Vodka principalmente). Los resultados fueron inmediatos. Nordic Mist en dos años logró un 66% de participación, quedándose su rival Schweppes en un 17%.



> **Notas**

> **Bibliografía relacionada**

> **Enlaces relacionados**

## **Crear-innovar-cambiar-sustituir-modificar-variar (8)**

### Caso 8.

**Empresa: Cirque du Soleil.**

**La estrategia está en la reinención de un producto existente.**

*"Por qué aspirar a una sala de teatro cuando puedes tener al mundo entero como escenario". Gilles Sante-Croix. Fundador Cirque du Soleil.*

En 1984 nace el Cirque du Soleil en Québec, formado por un grupo de artistas callejeros que recorren Canadá, hasta que en 1987 llega su gran oportunidad en un festival de Los Angeles, "We reinvent the circus". Acabaron por reinventar el circo. Un circo sin animales salvajes. Se había creado un producto nuevo, en el que intervienen acróbatas, payasos, gimnastas y otros artistas, y en donde cada función es distinta. En los casinos Bellagio, MGM Grand, etc. de Las Vegas (Nevada) llegan a funcionar varios Cirque du Soleil al mismo tiempo y todos ellos con un espectáculo diferente.



Espectáculo KA en el MGM Grand (Las Vegas)

> **Notas**

> **Bibliografía relacionada**

> **Enlaces relacionados**

## Crear-innovar-cambiar-sustituir-modificar-variar (9)

### Caso 9.

**Empresa IKEA:**

**La estrategia está en la venta de muebles de diseño a bajo costo y también en ofrecer ideas (dormitorios, cocinas, salas de estar, etc) principalmente a gente joven que quieren montar su propio hogar.**

El concepto Ikea nace en Suecia de la mano de Ingvar Kamprad en el año 1943 . En principio es una empresa con vocación social, en la que se solicita incluso la colaboración de los clientes . En 1947 se produce un cambio importante: la introducción de muebles en su surtido a precios muy competitivos (al principio IKEA era un gran almacén que vendía todo lo que puede necesitar una familia). En 1951 se publica por primera vez su famoso catálogo.

Los proveedores, presionados por otros fabricantes, boicotea a Ikea y su única salida es diseñar sus propios muebles (1955) . La dificultad de transporte de muebles de un cierto volumen marca el inicio de la estrategia que convirtió a Ikea en lo que ahora es. Para que una mesa, silla o cama pudieran tener cabida en el automóvil sin sufrir daños, tuvieron que buscar la manera de reducir su volumen y esto lo consiguieron desensajando algunas partes del mismo , sobre todo las patas de las sillas y las mesas. El llamado "embalado plano" redujo la superficie de almacén , pudiendo exponer en el mismo espacio muchos más artículos y al mismo tiempo el cliente podía seleccionar sus muebles y hacer el transporte de su propia mercancía, lo que se tradujo en un ahorro importante en el precio. El éxito en muchas ocasiones nace de la sencillez y del sentido común.



> **Notas**

> **Bibliografía relacionada**

> **Enlaces relacionados**

## **Conclusiones**

Hemos intentado con este trabajo explicar y demostrar la importancia que tiene la estrategia en el campo del marketing y la publicidad, y las funciones que puede tener un buen "planner". Con los ejemplos de los casos hemos intentado que los estudiantes o personas que se inician en marketing y comunicación vean la utilidad y los efectos que una buena estrategia puede lograr en el mercado, principalmente para los productos de consumo. Una lección que, consideramos, se puede extrapolar y aplicar perfectamente al terreno político, al institucional o al de los servicios.

Esperamos que este texto les sea de utilidad en el transcurso de su actividad profesional, en donde la creatividad y la innovación estratégica son ya una necesidad cada vez más demandada en las empresas y organizaciones que buscan conseguir la máxima eficiencia y consecuentemente la mejor rentabilidad para su empresa o institución.

> **Notas**

> **Bibliografía relacionada**

> **Enlaces relacionados**

## **Bibliografía**

Aaker, D.A. (2002): Estrategia de la cartera de marcas, Gestión 2000, Barcelona

Alberto Pérez, R. (2001): Estrategias de Comunicación, Ariel Comunicación, Barcelona

Dess; Lumpkin (2003): Dirección Estratégica, Mc Graw Hill, Madrid

Gemawat, P. (2007): Redefining Global Strategy, Harvard Business School Press, Boston

Herebiniak, L.G. (2007): Asegúrese de que la Estrategia funciona, Granica, Barcelona

Jonson, G.; Scholes, K.; Whittington, R. (2006): Dirección Estratégica, Prentice, Madrid

Ohmae, K. (2004): La mente del estratega, Mc Graw Hill, Madrid

Ohmae, K. (2005): El próximo escenario global, Granica, Barcelona

Soler, P. (1997): La Estrategia de Comunicación en Publicidad y Relaciones Públicas. El Account Planner, Gestión 2000, Barcelona

Stern, C.; W y Stalk, G. (2002): Ideas sobre Estrategia, Colección Management Deusto, Barcelona

Vasconcellos, J.A. (2007): Movimientos Estratégicos, Deusto, Barcelona

> **Notas**

> **Bibliografía relacionada**

> **Enlaces relacionados**

---

**Portal de la Comunicación InCom-UAB: El portal de los estudios de comunicación, 2001-2008**

Institut de la Comunicació (InCom-UAB)

Edificio N. Campus UAB. 08193 Cerdanyola del Vallès (Barcelona)

Tlf. (+34) 93.581.40.57 | Fax. (+34) 93.581.21.39 | portalcom@uab.cat