

Unidad 24

- Evaluación de las campañas promocionales

EVALUACIÓN DE LAS CAMPAÑAS PROMOCIONALES

Esta fase de la promoción resulta decisiva, aunque rara vez se le preste la suficiente atención. Y cuando los fabricantes cumplen con ella, tienen a su disposición cuatro métodos. El más común consiste en comparar las ventas logradas antes, durante y después de la promoción. Pongamos el caso de que una firma tiene 0% de la participación en el mercado durante el periodo anterior a la promoción y que cae en un 5% durante o después de la promoción y luego se eleva a 7% al cabo de un tiempo, sin duda la promoción atrae a nuevos clientes y al mismo tiempo incrementa las compras de los actuales. Terminada la promoción, las ventas disminuyen a medida que los consumidores agotan sus inventarios. El aumento a lo largo del plazo de 7% indica que la compañía conquistó algunos usuarios. Si su participación en el mercado volviera al nivel anterior a la promoción, ésta no habría hecho más que modificar el patrón cronológico de la demanda y no la demanda total.

Los datos colectivos sobre los consumidores revelan el tipo de personas que respondió favorablemente a la promoción y lo que hicieron después de ésta. En caso de requerirse más información, deben realizarse encuestas sobre los consumidores para averiguar cuántos recuerdan la promoción, lo que opinan de ella, cuántos le aprovecharon y de qué modo influyó en su conducta de preferencia por la marca.

La promoción de ventas incide mucho en la mezcla promocional total. Su uso requiere una definición de los objetivos de la promoción, la selección de los instrumentos idóneos, elaboración e implantación del mismo y evaluación de los resultados.

Cada mezcla promocional pretende realizar los objetivos generales de la empresa. La mezcla que se elige considera una serie de factores: 1) presupuesto disponible para la promoción; 2) etapas del producto en el ciclo de vida; 3) naturaleza de la situación del mercado; 4) propósito de la promoción, y 5) naturaleza del producto.

1) *La magnitud del presupuesto de promoción influye en la eficiencia de la promoción.* En la esfera de la promoción se producen algunas economías de magnitud, las redes de radio, televisión y diarios locales pueden ser más económicas que el contacto personal directo. Pero la carga mínima de ciertas alternativas puede forzar a las firmas más pequeñas o a las que tienen reducidos presupuestos de promoción a utilizar la alternativa menos económica en relación con el costo por contacto. La limitación del presupuesto no siempre impone a una empresa la venta personal. La promoción de ventas, las relaciones públicas y el correo directo representan posibilidades atractivas.

2) *Etapas del producto en su ciclo de vida*. Un producto nuevo rara vez alcanza un espectacular éxito de la noche a la mañana; es decir, las etapas del ciclo de vida pueden modificar la mezcla promocional con el fin de realizar los variables objetivos de la promoción.

- La etapa de presentación: “Esta nueva idea es válida”.

Durante la etapa de presentación el objetivo fundamental consiste en informar. Si el producto representa una idea totalmente nueva, es necesario difundir la idea. La promoción debe lograr que se acepte la idea del producto y no sólo la marca de la compañía. Esta actitud se propone estimular la demanda primaria, una tarea que puede ser larga y costosa.

Es posible que en la etapa de presentación haya pocos “innovadores” potenciales, la venta personal puede ser muy útil sobre todo en la venta de otros industriales. Pero es necesario contar con vendedores que seleccionen buenos medios para integrar el canal y que luego los persuadan de la conveniencia de ofrecer el nuevo producto.

- Etapa de crecimiento del mercado: “Nuestra marca es mejor”.

En la etapa del crecimiento del mercado los competidores comienzan a aparecer en el mercado y el eje de la promoción se debe desplazar del estímulo de la demanda primaria, al estímulo de la demanda selectiva de la marca de la propia empresa. La tarea principal consiste en persuadir a los clientes de que compren y guarden fidelidad al producto de la empresa, aun-que la tarea de informar sigue siendo importante.

Cuando el número más elevado de posibles clientes está ensayando y adoptando el producto, la venta masiva puede llegar a ser más económica. Pero de todos modos, los vendedores deben trabajar personalmente en los canales, ampliando la distribución.

- Etapa de madurez del mercado: “Nuestra marca es realmente mejor”.

En esta etapa han ingresado en el mercado nuevos competidores, la promoción debe ser cada vez más persuasiva, en vez de ser informativa. La venta masiva puede determinar y predominar en las mezclas promocionales de los fabricantes del producto de consumo. Es posible que en los productos industriales exijan una venta personal agresiva, tal vez complementada con más publicidad. Las empresas que han conquistado una clientela fiel pueden usar una publicidad de tipo recordatorio, que se propone únicamente mantener presente ante el cliente el nombre del producto.

- Etapa de la declinación de las ventas: “Veamos quiénes desean todavía en nuestros productos”.

Durante esta etapa de declinación de las ventas la cantidad total consagrada a la promoción decrece, a medida que las empresas procuran reducir los costos y conservar su rentabilidad. Como es posible que el producto aún sea aceptable en ciertos mercados, se necesitará una promoción más específica para llegar a quienes continúen siendo clientes. La venta personal puede ser útil. Los medios masivos de ventas deben orientarse más cuidadosamente.

3) *La naturaleza de la situación del mercado.* Un aspecto estrechamente relacionado con el ciclo vital del producto es la naturaleza de la competencia en el mercado.

Las empresas que se encuentran en condiciones de competencia monopólica pueden favorecer la venta masiva, porque han diferenciado un tanto su producto y al parecer tienen de qué hablar. La venta masiva puede ser más económica, sobre todo si esas empresas intentan llegar a amplios públicos.

Cada vez que el mercado tiende hacia la competencia pura es más difícil predecir el futuro. En algunos mercados los competidores procuran superar de forma agresiva a sus competidores, utilizan la venta masiva o personal o combinan ambas formas. Para mantenerse en un mercado de esa naturaleza, el competidor tiene que igualar los esfuerzos promocionales de sus rivales.

En los mercados que se orientan hacia la competencia pura, algunas empresas pueden recurrir a la reducción de precios, lo cual, tal vez, aumente el número de unidades que vende, en forma transitoria, pero puede, asimismo, reducir sus ingresos y las cantidades disponibles para la promoción por unidad, y es en ese momento cuando la represalia de los competidores puede reducir las unidades transitorias obtenidas con las ventas y hacer que bajen en forma aún más rápida los niveles de precios.

4) *El objetivo de la promoción facilita la determinación de la mezcla.* La promoción se puede orientar hacia cuatro grupos distintos: consumidores finales, clientes industriales, minoristas y mayoristas. La mezcla promocional adecuada para cada grupo puede ser ligeramente distinta.

- La promoción dirigida a los consumidores finales.

El gran número de posibles clientes obliga prácticamente a los fabricantes y minoristas de artículos de consumo a utilizar la venta masiva en sus mezclas promocionales. En el caso de algunos productores, la venta masiva puede consolidar de tal modo la preferencia por la marca que apenas se requiere la venta personal. Los locales de autoservicio y las operaciones de descuento demuestran la validez de este acierto.

Observamos que en el seno de los grupos sociales existen innovadores, primeros adoptantes y comunicadores y que hacia ellos se dirigen otros, en busca de guía y sugerencias.

Sin embargo, el predominio de la venta masiva en la promoción dirigida a los consumidores finales no debe oscurecer el éxito espectacular de algunas mezclas que subrayan la venta personal.

- La promoción dirigida a los clientes industriales.

Los clientes industriales forman un grupo mucho menos numeroso que los consumidores finales y en ese caso se justifica mucho más la venta personal. A veces los clientes industriales plantean problemas específicos o necesitan que se modifique el producto total. El vendedor personal del fabricante o del mayorista tiene más posibilidades de modificar flexiblemente las apelaciones de la empresa para adaptarlas

a cada cliente. También puede volver a suministrar la confirmación y la información suplementaria que con frecuencia se necesita en las ventas industriales más importantes. La venta personal adquiere un carácter más práctico a medida que aumenta la magnitud de cada compra y las grandes adquisiciones son más típicas en el campo de los artículos industriales.

Aunque la venta prevalece en las mezclas promocionales de artículos industriales, se utiliza la venta masiva en algunos casos por razones económicas.

- La promoción dirigida a los minoristas.

Como en el caso de los compradores industriales, el número relativamente reducido de minoristas permite que los fabricantes y los mayoristas destaquen la venta personal. Las actividades de promoción de ventas y cierto nivel de ventas masivas por medio de las revistas empresariales y los diarios constituyen elementos útiles; pero la parte principal del esfuerzo de promoción corresponde a los vendedores.

La promoción dirigida a los minoristas es esencialmente informativa. Pero como el vendedor del fabricante o del mayorista no puede garantizar las ganancias del minorista, esta promoción debe ser también persuasiva.

Otra razón por la cual la venta personal es tan importante en la relación con los minoristas es que a veces se necesita ajustar drásticamente las mezclas comerciales al pasar de un territorio geográfico a otro, para resolver situaciones planteadas por la competencia. La venta personal también es importante en una mezcla promocional dirigida a los minoristas, porque parte de la tarea de ventas consiste en establecer y mantener buenas relaciones con el canal. Un canal es un sistema humano y depende de la confianza y la comprensión mutuas de los miembros y esas características se pueden crear únicamente mediante las relaciones personales.

- La promoción dirigida a los mayoristas.

Es muy similar a la que se orienta hacia los minoristas, excepto que los mayoristas forman un grupo menos numeroso y tal vez más consciente de la demanda y el costo. Responde a argumentos de carácter económico. Les interesa particularmente la promoción que el productor se propone dirigir a los minoristas y consumidores finales. Los vendedores son necesarios para consolidar la relación entre el productor y el mayorista.

La naturaleza del producto representa una importante diferencia. La opinión de los clientes acerca del producto es el tema común que enlaza todas las variables que se deben combinar en una mezcla comercial. Además influye sobre la mezcla promocional.

5) *Naturaleza técnica del producto.* Un producto industrial de características muy técnicas puede exigir que se destaque más la venta personal, preferentemente realizada por vendedores bien instruidos en la materia. Es el único modo seguro de que se comprenda el carácter del producto y se otorgue cierta realimentación sobre la posible aplicación industrial. El vendedor técnico puede reunirse con los ingenieros, el personal de la fábrica, los agentes de compras y los altos ejecutivos y adaptar el

mensaje de ventas a las necesidades y los deseos de estos factores de influencia que actúan en el mercado.

En cambio, la venta masiva es viable en el caso de muchos artículos de consumo, porque no es necesario detallar técnicas o si existen algunos factores técnicos; por ejemplo, en los automóviles o las refacciones debe explicar si hay un manifiesto interés del cliente en ellos, quizá utilizando manuales distribuidos en el salón de ventas del revendedor.

No puede insistirse demasiado sobre la importancia de una evaluación precisa de las ventas. Ya no es suficiente juzgar los mecanismos de promoción de ventas como buenos o malos, como éxito o como fracaso. Algunas fases de un programa de promoción de ventas pueden ser efectivas o no, pero bajo ciertas condiciones de mercadeo, un grado de éxito relativamente pequeño puede ser aceptable dentro del total de mercadotecnia.

Una oferta débil por correo es esfuerzo aceptable dentro de la introducción de un producto fuerte, de modo que deben considerarse los grados de éxito, así como la relación de la promoción de ventas con las otras fuerzas de comunicación. A pesar de que la información es la evaluación de la promoción de ventas se emplea con demasiada rareza, y cuando se hace con frecuencia produce generalidades desconcertantes. En lugar de datos específicos significativos acerca del efecto del mecanismo para obtener la información más útil debe preverse la evaluación dentro del plan original.

No debe ser una decisión posterior al método, la frecuencia y los reportes requeridos en la evaluación de la promoción de ventas son una parte integral del plan total de mercadotecnia.

Al evaluar una promoción de ventas, el primer paso es preconstruir sus objetivos específicos, ya que el éxito de la promoción se compara con sus logros. Elemental o no, la medición de la promoción de ventas a la luz de sus propios objetivos frecuentemente no se realiza. Un mecanismo tan sencillo como el stand en una exposición o convención debe evaluarse según su capacidad para cumplir ciertos objetivos establecidos. ¿Debe el stand contribuir al crédito comercial general o ayudar a los vendedores a obtener pedidos? ¿Debe comunicar una idea de progreso o de agresividad por parte de su patrocinador? ¿Debe dar datos sobre el éxito de nuevos productos o tratar de concentrarse en algunos de los productos menos conocidos del fabricante? ¿Debe demostrar a los convencionistas una nueva técnica de comercialización? Los stands pueden ser juzgados por su atractivo físico, su habilidad para detener el tráfico y otras bases superficiales. Un juicio verdaderamente útil, sin embargo, estará fundamentado en la habilidad del responsable del stand para hacer lo que se supone que debe hacer. Esto es verdad respecto a la evaluación de cualquier forma de promoción de ventas.

Para evaluar un medio de promoción de ventas, resulta necesaria una descripción completa del programa; esto es, un restablecimiento de una parte del plan de mercadotecnia y debe estar contenida en él.

Los elementos básicos de un buen plan de promoción de ventas incluye lo siguiente:

1. Fecha inicial y final del medio de la promoción de ventas.
2. Restricciones en las fechas de término.
3. Fecha prevista para su aparición en estantes, pisos de los comerciantes o entrega a los consumidores.
4. Variaciones regionales en fechas de la promoción de ventas, si existen.
5. Detalles sobre las fechas y tipos de materiales de publicidad, correo directo o punto de compra, que apoyen la promoción.
6. Naturaleza y alcance de la oferta o trato.
7. Instrucciones a la fuerza de ventas sobre el manejo del mecanismo.
8. Costos anticipados de cada elemento de la promoción.
9. Recapitulación de la actividad promocional competitiva y cambios en la propaganda y comercialización competitivas.

El siguiente paso en la evaluación de la promoción de ventas también es una parte del plan de mercadotecnia, es decidir qué medidas deben aplicarse al mecanismo, cómo y cuándo se utilizarán. En la práctica existen muchas mediciones posibles.

El volumen de ventas, comparado con el de la competencia –la participación de la marca–, puede medirse según su total o por tamaños de paquetes. Pueden contarse los envíos que se hagan desde la fábrica. Las encuestas de campo pueden medir los efectos de una promoción de ventas sobre la distribución general o, cuando sea necesario, sobre la distribución por tipo, tamaño y situación de los puntos de venta. El efecto de una promoción sobre los precios al mayoreo y menudeo pueden obtenerse de auditorías y reportes especiales de los vendedores.

Las promociones de ventas que tienen éxito provocan, usualmente, el agotamiento de las existencias. Los reportes de campo de todo tipo deben pedir información sobre este problema que no es infrecuente. El personal de ventas de campo también podría informar sobre precios, exhibidores, publicidad y otros medios auxiliares dentro de las tiendas. También pueden descubrirse las actitudes de los minoristas hacia promociones de ventas específicas, aunque debe recordarse que una actitud negativa de un minorista no significa necesariamente que rechazará un medio de promoción de ventas, casi invariablemente los minoristas objetan las promociones de ventas con descuentos, pero con frecuencia las apoyan agresivamente.

Conseguir el movimiento de las mercancías y una evaluación de cooperación de los minoristas mediante auditorías estándar o especiales de ventas al menudeo e informes de la fuerza de ventas es de suma importancia. En la mayoría de los casos, resulta más difícil medir la efectividad de las promociones de venta para consumidores, contar las respuestas a ofertas, devoluciones por correo y premios gratuitos en el

correo. Muchas mediciones conducen a conclusiones sobre el valor general de una promoción de ventas.

La información necesaria para evaluar un medio de promoción de ventas a consumidores incluye el número de usuarios del producto desarrollado por una muestra o un cupón de descuento, el número de consumidores de la competencia capturados para una promoción de precios o una oferta de premios, así como el efecto sobre nuevos productos de promociones de ventas de toda marca.

Los fabricantes también están interesados en conocer cuáles medios de promoción de ventas dan mejores resultados. ¿Son nuevos los clientes atraídos por promociones más prolongadas? ¿Tienen más éxito algunos mecanismos de promoción de ventas con los consumidores de ciertos niveles de ingreso, antecedentes educativos y conceptos semejantes? ¿Pueden las marcas con una preferencia más fuerte de los consumidores emplear con éxito medios de promoción de ventas más débiles? ¿Permanecen como usuarios regulares o vuelven a su antigua marca después de que se ha terminado la promoción de ventas?

Con mucha frecuencia esta información puede descubrirse únicamente por medio de estudios de investigación de los consumidores especialmente creados para obtener datos específicos. La investigación de las promociones de ventas para consumidores es costosa, y con frecuencia se justifica sólo para aquellos mecanismos que tienen una influencia básica sobre una marca o que son tan costosas que el análisis es deseable. Por tanto, el gasto involucrado limita el empleo de este método de evaluación.

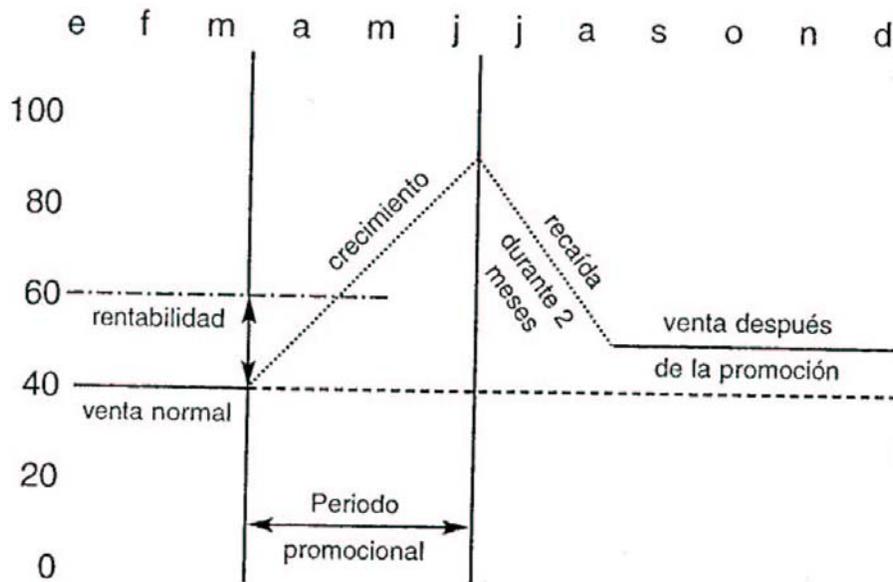
El paso final es el proceso real de evaluación. ¿Ha logrado el mecanismo de promoción de ventas su objetivo específico y preestablecido?

También debe evaluarse el costo por cada uno de los nuevos clientes, el costo por exhibidor colocado, el costo comparado a otras promociones, o promociones semejantes anteriores.

Es conveniente que se haga una auditoria del mercado dos meses antes de que se inicie la promoción de ventas, considerando las ventas al menudeo y la participación del mercado de su marca y otra al finalizar la promoción con el fin de determinar los resultados.

Medición de la promoción

La promoción de ventas debe proceder por objetivos. Los medios invertidos para alcanzar estos objetivos habrán de ser rentables, es decir, que la promoción, a fin de cuentas, habrá de proporcionar un beneficio. La rentabilidad de la promoción de ventas será la diferencia entre los costos comerciales (+ las inversiones de la promoción) y el volumen de venta normal (+ el incremento de ventas sobre el periodo puntual). Esta rentabilidad se calculará a partir de los márgenes de beneficio.



Ejemplo de un fenómeno que es común en promoción:

1. Las ventas giran a un promedio de 40.
2. El umbral de rentabilidad mínimo para cubrir los gastos de promoción ha de alcanzar 60.
3. Después de un arranque rápido y continuo, las ventas alcanzan 90 hacia el final de la promoción.
4. La curva vuelve a caer inmediatamente el mes siguiente para estabilizarse a 50.

La rentabilidad de la presente promoción es, por un lado:

Puntual: la diferencia entre el umbral de rentabilidad y la asíntota de la curva: $60 - 90 = -30$.

Dilatada: es decir, el aumento de la parte de mercado adquirida gracias a esta operación. En este ejemplo, es la diferencia entre 40 (venta normal) y 50 (venta después de la promoción), esto es, 10 puntos

En una operación de este tipo también hay que medir:

- La notoriedad.
- Las repercusiones sobre los demás productos de la marca.
- El aumento de los almacenes depositarios.
- El incremento del valor de la línea.
- El aumento del número de consumidores.

Planeación

Toda acción de promoción se ha de conducir con gran rigor. Debemos tener en

cuenta tres elementos esenciales: tiempo, medios y responsables. Cada uno de estos tres elementos se controlará en conjunto y por separado.

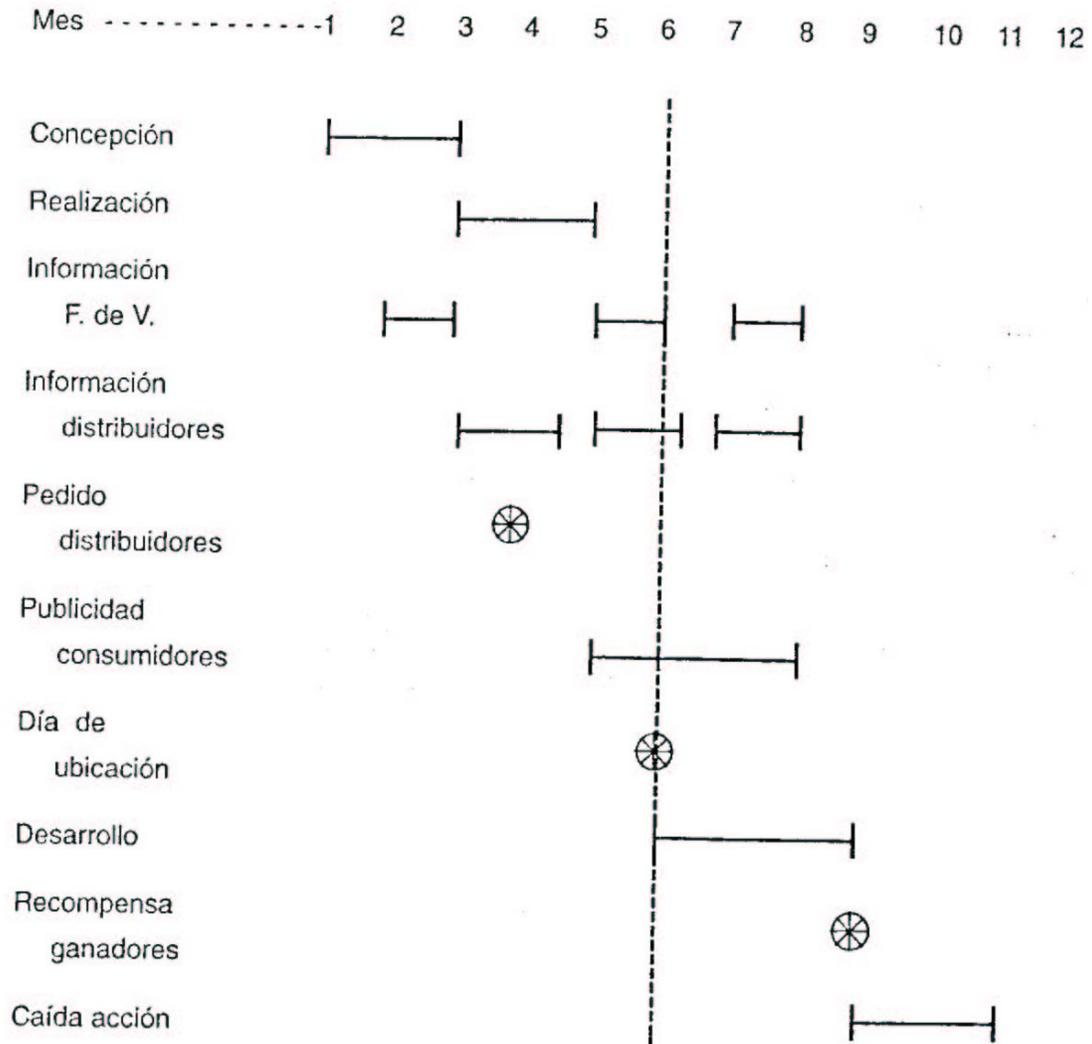
Lista recapitulativa de los proyectos. Para cada uno de los planes de pro-moción se establecerá una lista en que se proyectarán, en el tiempo, los desarrollos sucesivos de cada uno de los elementos que intervienen en la acción.

La descripción, siguiendo los apartados, podrá ir acompañada de una minuta que, en realidad, se trata de una lista particular en la cual se describe la operación día por día y hora a hora.

Periodos. En una operación de promoción se impone distinguir cierto número de apartados que trataremos de medir en el tiempo (los tiempos o duraciones que demos son puramente indicativos en determinados caso.).

<i>Apartados</i>	<i>Duración</i>	<i>Fases</i>
A. Estudios	5 semanas	
B. Concepción	4 semanas	Concepción
C. Creación	4 semanas	3 meses
E. Realización antes de la fabricación	3 semanas	Realización
F. Fabricación	4 semanas	2 meses
G. Clasificación y envío	2 semanas	
H. Control de la operación	8 semanas	Operación Duración: meses (ejemplo de duración)
I. Estudios después de la operación	4 semanas	Postoperación 1mes
Conclusión		

CALENDARIO DE LAS ACCIONES



Prueba y control

Muy a menudo la promoción de ventas reclama innovaciones, tanto en el campo de la mercadotecnia como en el de la expresión. Resulta muy difícil evaluar las ideas nuevas ya que no presentan elementos de apreciación.

Hemos visto cómo se elaboraba una estrategia de promoción y cuán numerosos eran los criterios de análisis. Al tratar de las técnicas de promoción observaremos la complejidad de los medios de que se puede disponer para una misma acción.

Una promoción puede malograrse por:

1. Mala aproximación de los elementos de mercadotecnia.
2. Deficiente mecanismo de promoción.
3. Creación demasiado audaz o mal adaptada.

4. Empleo mal concebido.
5. Insuficiente información.

Para evitar una subvaloración o, por el contrario, una sobrevaloración de los objetivos cuantitativos asignados a la promoción, suele recomendarse efectuar:

- Prueba de operación en situación real. Esta prueba se realizará a un micromercado o a un panel de almacenes representativo del conjunto de los puntos de venta.
- Una prueba particular de creación o de mecanismo de promoción (primas o concurso, por ejemplo) a un panel de consumidores representativos.

A menudo estas pruebas permitirán modificar a tiempo los errores del plan y escoger una mejor vía. En todos los casos se adoptará un sistema de medida para controlar cada uno de los elementos que forman parte de la elaboración del plan. Este control será permanente; al inicio de la operación se confeccionará una síntesis de las acciones para preparar mejor las operaciones venideras.

Creación

Una operación de promoción es como un automóvil en que el mecanismo de la promoción sería el motor y la creación, la carrocería.

Es evidente que no se crea un motor en función de la carrocería; la creación interviene cuando se han resuelto las técnicas de promoción.

La creación se manifestará por:

- Una visualización gráfica.
- Un eje argumental o un tema escenificado.

Visualización gráfica. Hay que considerar como regla básica que una operación de promoción, aunque se descomponga en varios apartados, se ha de percibir como una unidad. Todos los medios puestos al servicio de los equipos de venta, de los distribuidores o de los consumidores, han de estar unidos por una misma visualización gráfica.

Otra regla básica consiste en buscar una fuerte percepción por medio de una visualización provocativa y fácilmente identificable. Algunos grafistas, por ejemplo, suelen emplear para el medio real de venta, colores obtenidos por impresión serigráfica, dada su fuerza de choque que se debe aplicar en un almacén. Casi siempre las formas y los colores constituyen un lenguaje que el consumidor percibirá directamente y le conducirá a ser más accesible a la oferta de promoción del momento.

Eje argumental. Para modificar el comportamiento del consumidor primero hay que conocer cuál es su actitud a la vista del producto y cuáles son los pasos que pueden conducirlo a ser un comprador.

La promoción sólo será el detonador que desencadenará un proceso de toma de

conciencia que llegará hasta el acto de compra.

La promoción deberá intervenir en varios niveles:

1. Atraer la atención.
2. Crear un clima de simpatía.
3. Identificarse con una necesidad.
4. Suscitar el deseo.
5. Provocar el acto de compra.

Esta relación producto-consumidor se realizará directamente por medio de prescriptores.

Promociones escenificadas. Por un lado, trataremos de conocer las relaciones directas o las relaciones mediatizadas del consumidor con el producto, el perfil psicológico de nuestro blanco para establecer una lista de centros de interés que lo puedan motivar y determinar al acto de compra.

Ejemplos. En el caso, de una marca de un producto para caballeros, haremos un inventario de las debilidades del hombre moderno: coche deportivo, moto, cabaret de moda, caza, libros, etc. En el caso de una marca de chocolate se buscará alcanzar el blanco u objetivo prescriptor, el niño, por sus centros de interés: animales, deportes o conquista del espacio.

Establecidas estas listas, procuraremos conocer por sondeo cuál es el centro de interés que mejor percibe nuestro blanco. Esta elección final nos permitirá adaptar nuestra creación al mecanismo de promoción previamente seleccionado. Esto se manifestará, por ejemplo, en el caso de:

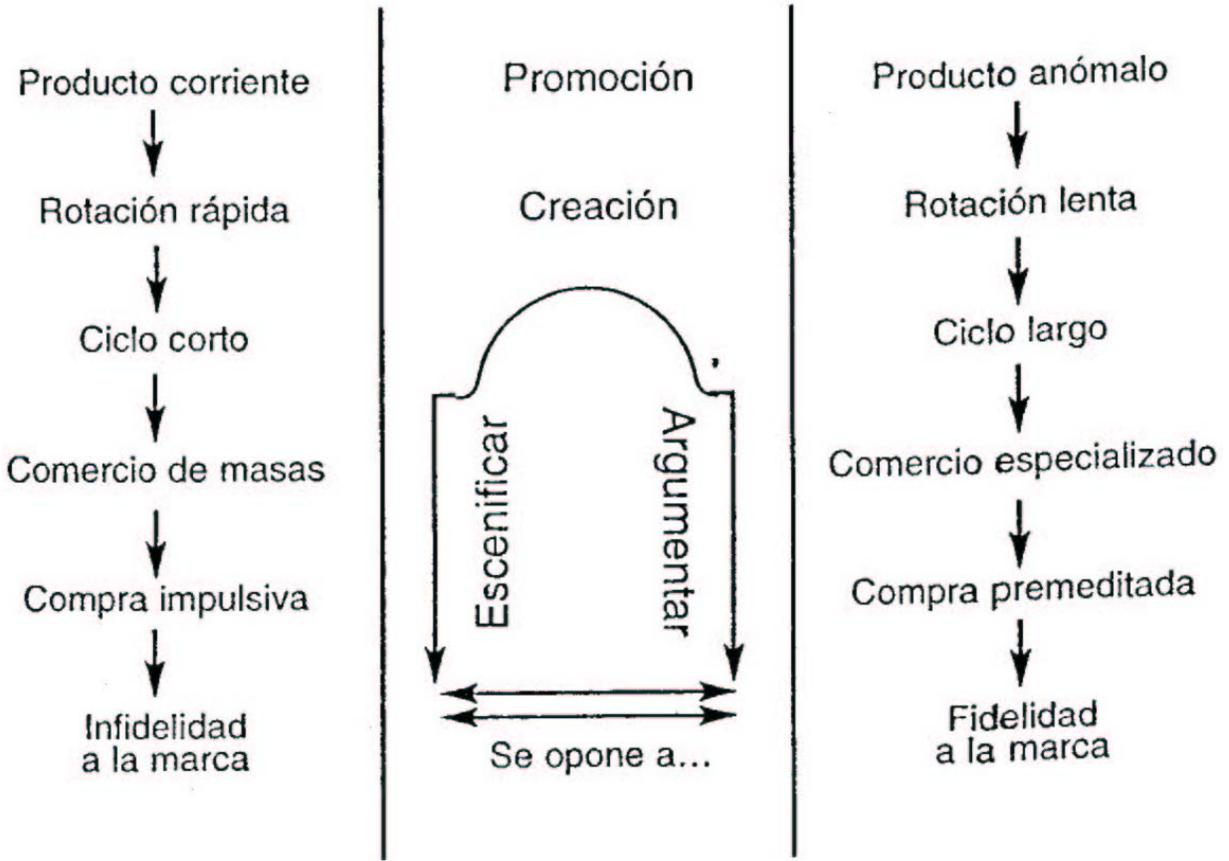
- Rejuvenecer un producto para afeitar: un libro con dos cremas para afeitar.
- Atraer una clientela urbana: una operación enfocada sobre unos productos precocidos.
- Interesar y hacer adictos a los niños: una operación Walt Disney con el chocolate.

Promoción argumental (con argumentario de ventas). Sin embargo, a menudo la promoción puede encontrar su centro de interés en el nivel del producto en sí mismo; éste es casi siempre el caso de todos los artículos con rotación muy lenta.

En este último caso la promoción sacará provecho de lo que constituye el interés del momento en la gama de artículos que ha de promover.

Ejemplos: aprovecharse de las mejoras tecnológicas, del diseño y del servicio postventa, en el sector de electrodomésticos.

PROMOCIÓN ESCENIFICADA O PROMOCIÓN ARGUMENTADA



CASO 17

DELL COMPUTER CORPORATION

SITUACIÓN DEL MERCADO

Dell Computer Corporation es una compañía con valor de más de 500 millones de dólares que diseña, construye, vende y da apoyo directo a sus computadoras. Dell compete con más de 40 fábricas de computadoras y está tratando de aumentar su participación en este mercado tan competitivo. La industria de las computadoras es cada vez más un mercado de bienes de consumo en el que se reducen los precios y se da una diferenciación muy escasa de los productos en un mercado dominado por la IBM y Compaq.

Dell vende la mayoría de sus productos por vía telefónica, desde sus oficinas centrales de Austin, Texas. Es capaz de ofrecer precios más bajos que sus competidores, a causa de que sus consumidores no tienen que pagar las altas tarifas que impone la venta en comercios al menudeo, y aún así Dell puede ofrecer un servicio completo al cliente, en el que se incluye el apoyo integral.

En el mes de abril de 1991, tuvieron lugar dos sucesos que cambiaron por completo la estrategia de mercado de Dell. El primero de ellos, consistió en que tanto Compaq como otros elementos de la competencia redujeron sus precios en gran medida, lo que aminoró de forma sustancial la ventaja de precios que había tenido Dell. El segundo tuvo que ver con el hecho de que J.D. Power & Associates le informó a Dell, que había ganado la primera calificación de la industria como "la mejor computadora personal en cuanto a satisfacción del cliente se refiere, en los negocios pequeños y medianos", superando a Apple, IBM, Compaq, y las demás marcas.

De inmediato, Dell y su agencia se pusieron a trabajar en una campaña que aprovechara esta oportunidad para diferenciar un poco más a la compañía de la competencia. El mismo día que se publicaron los resultados en el *Wall Street Journal*, Dell dio inicio a una campaña de prensa que apareció al lado del artículo. Se produjo también el primer anuncio de televisión en la historia de Dell, para salir al aire en junio, en tres mercados de gran importancia: Chicago, Nueva York y Washington.

OBJETIVOS DE CAMPAÑA

Los objetivos de la campaña de Dell eran de doble naturaleza:

1. Aprovechar su notoriedad nacional favorable con el fin de aumentar la familiaridad de Dell en un amplio mercado de posibles compradores de computadoras.
2. Diferenciar a Dell de un gran número de competidores con base en la satisfacción del consumidor, misma que había sido documentada por una empresa privada de investigación privada.

ESTRATEGIA CREATIVA

La estrategia creativa de Dell intenta emplear al máximo la calificación de J.D. Power & Associates sobre satisfacción de

los clientes con el fin de demostrar que la compra directa de Dell constituía el mejor modo de adquirir una computadora. La estrategia creativa buscó de manera específica la superación de tres preocupaciones que pudieran tener los consumidores potenciales:

1. Dudas acerca de la compra por teléfono de una computadora.
2. Dudas acerca de la capacitación de servicio de la compañía una vez que la computadora se ha comprado.
3. Percepciones del consumidor acerca de que Dell era un servicio de correo propiedad de IBM.

PÚBLICO META

El principal público meta de la campaña estuvo integrado por gerentes usuarios de las computadoras y por usuarios finales de las computadoras personales.

El público meta secundario estuvo conformado por directores y gerentes.

RESULTADOS OBTENIDOS

La campaña logró y hasta superó sus objetivos, consiguiendo que el nivel de conciencia del público sobre Dell se incrementará en forma significativa más de lo esperado. A pesar de que la campaña no se diseñó de manera específica para aumentar el número de llamadas, los telefonemas que siguieron a la primera semana de la campaña aumentaron en 20% con respecto a las cuatro semanas anteriores, y en 110% con respecto al año anterior. Y lo que es más importante, las ventas aumentaron en 65%.

Las investigaciones revelaron varios efectos positivos de la campaña publicitaria. La conciencia del público aumentó de manera considerable. Se incrementó en 34% entre el total del muestreo, y en 50% entre los usuarios finales. Además, el total de conciencia del público aumentó en un 29%, y en 298% entre los usuarios finales. Las investigaciones indicaron asimismo que el número de personas que estaba de acuerdo con la afirmación: "Dell da un mejor servicio y un mejor apoyo que otras compañías de computadoras", aumentó en 22%, y que el número de usuarios terminales que indicó que consideraría la posibilidad de comprar una computadora Dell aumentó en 300%.

En el trimestre que siguió al término de la campaña, todos los grandes competidores indicaron una disminución de ventas de computadoras personales, o, en el mejor de los casos, ventas sin incremento ni disminución alguna, en tanto que las ventas generales de Dell aumentaron en 67% y sus ganancias crecieron de manera significativa.

Cortesía de: Dell Computer Corporation y Goldberg, Moser, O'Neil.

CASO 18

AMMO COTTON INSECTICIDE

SITUACIÓN DE MERCADO

En el mercado de los productos químicos agropecuarios hay gran competencia. Muy a menudo se introducen nuevos productos para el control de insectos y plagas vegetales, y los agricultores están en búsqueda constante de marcas nuevas y más rentables. Ammo, un insecticida para algodón de FMC, era una de las principales marcas. Sin embargo, con la introducción de dos marcas competidoras, Baythroid y Karate, su participación en el mercado disminuyó de manera considerable. Ammo cayó hasta el quinto lugar en participación en el mercado y también sufrió declives en sus calificaciones sobre "intención de uso" entre quienes cultivan algodón. Para el año de 1991, y como resultado de las afirmaciones pronunciadas por las nuevas marcas, los agricultores pensaban que Ammo era menos eficaz que esas marcas en el control de plagas. En realidad, los elementos químicos que Ammo contiene son muy similares a los de las otras marcas. Puede matar a los gusanos del algodón con la misma eficacia que las otras marcas. FMC tenía suficiente confianza en el producto como para apoyarlo con una garantía. Desafortunadamente, eran pocos los agricultores que sabían de la garantía ofrecida o a los que ésta les parecía importante.

OBJETIVOS DE CAMPAÑA

La superficie de cultivo de algodón se mantiene constante en forma relativa año con año en Estados Unidos, de modo que FMC era consciente de que cualquier incremento en las ventas de Ammo tenía que lograrse a costa de las marcas de la competencia. Puesto que FMC presentaba que la campaña en puertas podría significar la última oportunidad de Ammo para seguir siendo competitivo, la compañía planteó objetivos muy altos:

1. Aumento de las ventas en 50%.
2. Restablecimiento de Ammo como marca principal; aumento en la conciencia del público sobre la marca y la publicidad en 10% cada una.
3. Comunicar el valor de los precios y las garantías que ofrece Ammo.

ESTRATEGIA CREATIVA

La estrategia consistió en hacer saber que nada controla mejor a los gusanos del algodón que Ammo. El enfoque

publicitario se concentró alrededor del precio competitivo de Ammo y en su garantía por escrito. La publicidad tenía que ser sumamente creíble, debido a que los agricultores que cultivan algodón son muy escépticos acerca de las afirmaciones publicitarias, y a que una vez que abandonan una marca determinada, como en el caso de Ammo, pocas veces vuelven a usarla.

PÚBLICO META

El público meta de la campaña consistió en los grandes agricultores que se dedican al cultivo del algodón (definidos como los que tienen más de 250 acres de cultivo), a lo largo del cinturón algodónero que va de las Carolinas a Texas. Estos agricultores cuentan con educación universitaria y son hombres en su mayoría. Son personas que confían en su propia experiencia y que no suelen privilegiar los consejos de los amigos. Es evidente que no confían en la publicidad.

RESULTADOS OBTENIDOS

La campaña publicitaria de Ammo tuvo gran éxito, y logró superar por un amplio margen cada uno de los objetivos planteados. El volumen de ventas casi se triplicó con relación al del año anterior, lo cual colocó a Ammo en el segundo lugar de ventas de la industria. Ammo fue la única marca en experimentar un aumento en las ventas. Fue también la única que logró un aumento en su calificación de "intención de uso" con respecto al año anterior.

Gran parte del éxito de Ammo se le atribuyó a la publicidad. La conciencia del público sobre la marca aumentó en 17 puntos, cuando la meta que se había planteado era de 10 puntos. La publicidad aumentó en 21 puntos, lo cual implica el doble de la meta trazada, que era de 10 puntos. Ammo obtuvo el primer lugar en la categoría de conciencia de marca, a pesar de que sólo fue el cuarto lugar de la categoría en gastos. Por último, el recuerdo de la garantía señalada en el mensaje publicitario fue del 21%, mucho más alto que el recuerdo de cualquier otro mensaje publicitario de cualquier otra marca.

Cortesía de The Martin Agency/FMC Corporation.