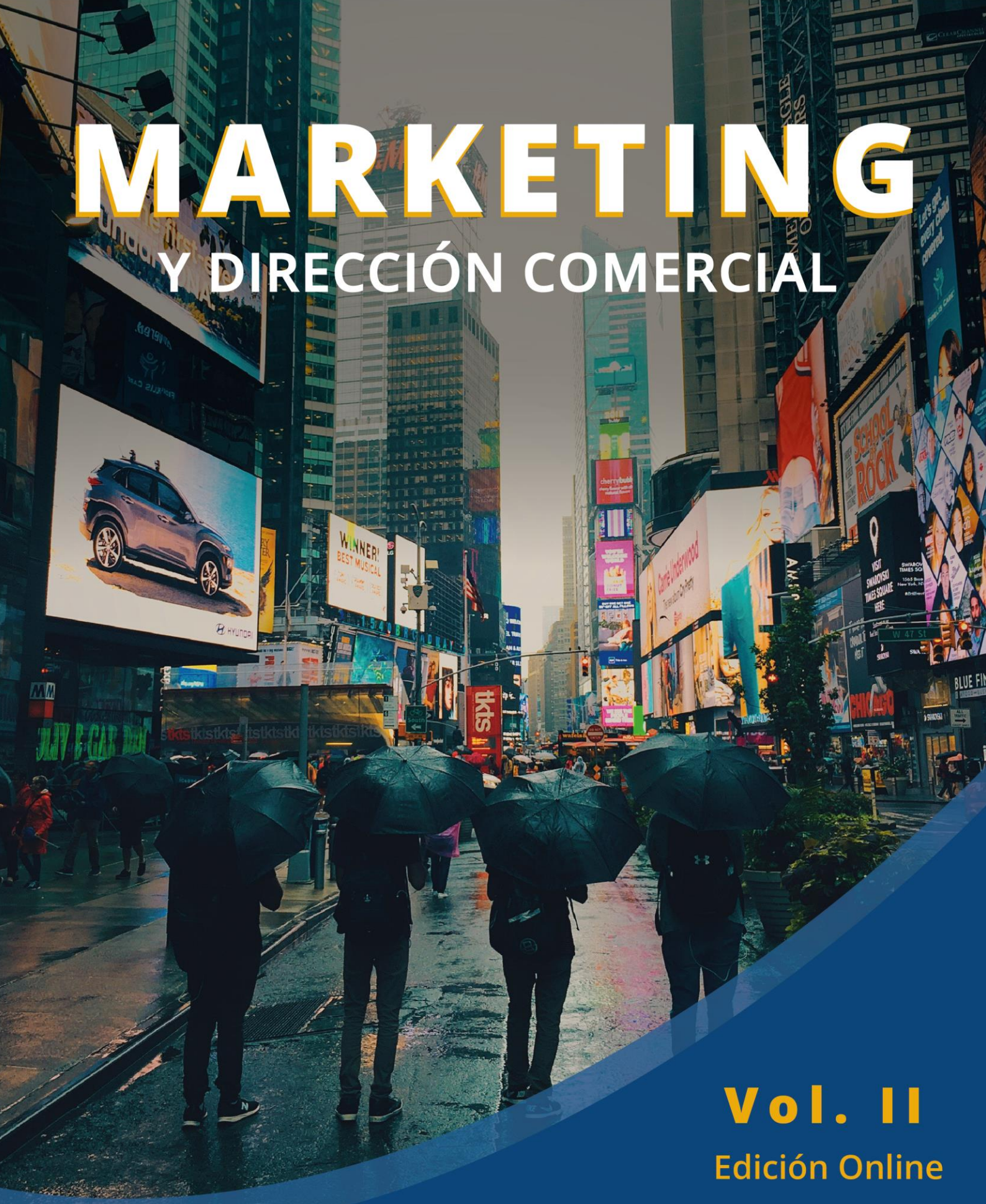


MARKETING
Y DIRECCIÓN COMERCIAL

Vol. II

Edición Online

Maria Concepción Parra Meroño
Miguel Ángel Beltrán Bueno

UCAM | Servicio de Publicaciones

UCAM

UNIVERSIDAD CATÓLICA DE MURCIA

MARKETING Y DIRECCIÓN COMERCIAL

Segunda Edición

María Concepción Parra Meroño
Miguel Ángel Beltrán Bueno

MARKETING Y DIRECCIÓN COMERCIAL. Volumen II

© María Concepción Parra Meroño y Miguel Ángel Beltrán Bueno

© Fundación Universitaria San Antonio

Murcia, 2023

I.S.B.N. DE LA OBRA COMPLETA: 978-84-18579-45-5

I.S.B.N. del Volumen II: 978-84-18579-43-1

Todos los derechos reservados.

Prohibido la reproducción total o parcial sin permiso expreso y por escrito de los titulares del Copyright

Imagen de portada: Pexels.

Maquetación: Unidad de Contenidos Digitales Docentes.



María Concepción Parra Meroño

Es Doctora en Administración y Dirección de Empresas: Marketing y Organización, por la UCAM Universidad Católica de Murcia. Cuenta con una amplia experiencia profesional como Economista, tanto en el Sector Público como en el Privado. Actualmente es profesora Titular en la UCAM, en la que imparte docencia en Marketing, Dirección Comercial y Comportamiento del consumidor, así como en diversos Master Oficiales, MBA, Master en Marketing y Comunicación, en el área de Marketing. Sus principales líneas de investigación se centran en el Comportamiento del Consumidor, la Comunicación, el Marketing Turístico y la Innovación Educativa. Ha participado en numerosos congresos de ámbito nacional e internacional. Ha publicado en revistas de impacto como Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa, Estudios Sobre Consumo, Estudios sobre Educación Journal of Knowledge Management, Industrial Marketing Management o Spanish Journal of Marketing-ESIC y libros universitarios en el área de marketing.



Miguel Ángel Beltrán Bueno

Es Doctor en Administración y Dirección de Empresas: Marketing y Organización, por la UCAM Universidad Católica de Murcia. Es profesor de la UCAM en Turismo, Gastronomía y ADE. Imparte docencia en Dirección Comercial, Marketing, Comportamiento del Consumidor y Análisis Financiero, así como en diversos Master Oficiales, MBA, Master en Innovación y Marketing Turístico y Master en Marketing y Comunicación, en el área de Marketing. Es licenciado en Ciencias Económicas y Empresariales por la Universidad de Murcia. Cuenta con más de 20 años de experiencia profesional como Economista en diversas empresas de índole regional y nacional. Ha participado en diversos congresos nacionales e internacionales. Sus principales líneas de investigación se centran en el Comportamiento del Consumidor, el Marketing Turístico y la Innovación Educativa. Es autor de artículos en revistas científicas de impacto, como Historia y Comunicación Social, Retos Turísticos, Cuadernos de Turismo o Tourism Review y libros universitarios en el área de marketing.

A Laura y Miguel Ángel,
con todo nuestro cariño.

ÍNDICE GENERAL

6. LA COMPETENCIA 12

6.1. CONCEPTO Y NIVELES DE COMPETENCIA 15

6.1.1. El modelo de las cinco fuerzas competitivas de Michael Porter . 15

6.1.2. Competitividad y ventaja competitiva 23

6.1.3. Niveles de competencia 27

6.1.4. Mapa perceptual de la competencia 30

6.2. TIPOS DE COMPETENCIA 32

6.2.1. La competencia del sector o industria 33

6.2.2. La competencia desde el punto de vista del marketing 38

6.3. ESTRATEGIAS DEL LÍDER DEL MERCADO 48

6.3.1. Expansión de la demanda global del mercado 49

6.3.2. Defensa de la cuota de mercado 50

6.3.3. Expansión de la cuota de mercado 51

6.4. ESTRATEGIAS DE LAS EMPRESAS RETADORAS 52

6.5. ESTRATEGIAS DE LAS EMPRESAS SEGUIDORAS 53

6.6. ESTRATEGIAS DEL ESPECIALISTA EN NICHOS 55

6.7. BENCHMARKING 56

6.7.1. Los orígenes del benchmaking 57

6.7.2. Definición de benchmaking 58

6.7.3. Fases del benchmarking 59

6.7.4. Tipos de benchmarking 61

CUESTIONES PARA RECORDAR 63

LECTURA 6.1 68

LECTURA 6.2 70

7. EL PRODUCTO 72

7.1. INTRODUCCIÓN AL MARKETING MIX 75

7.1.1. Los orígenes del marketing mix 75

7.1.2. Los instrumentos del marketing-mix 76

7.2. CONCEPTO Y DIMENSIONES DEL PRODUCTO 80

7.2.1. Conceptuación del producto 81

7.2.2. Dimensiones del producto 83

7.3. CLASIFICACIÓN DE LOS PRODUCTOS 86

7.3.1. Clasificación de los productos de consumo 86
7.3.2. Clasificación de los productos industriales 89
7.3.3. Clasificación de los productos según su durabilidad y tangibilidad 91
7.3.4. Clasificación de los productos en relación con la estrategia 92
7.4. CONSIDERACIONES SOBRE SERVICIOS 93
7.4.1. Características o particularidades de los servicios 95
7.4.2. Estrategias de marketing de servicios 103
7.4.3. El triángulo del marketing de servicios 107
7.5. LA CARTERA DE PRODUCTOS 109
7.5.1. La línea de productos y otros conceptos 110
7.5.2. Decisiones sobre la línea de productos 112
7.6. EL CICLO DE VIDA DEL PRODUCTO 113
7.6.1. El ciclo de vida y el perfil de los clientes 118
7.6.2. Etapa de introducción 119
7.6.3. Etapa de crecimiento 121
7.6.2. Etapa de madurez 122
7.6.3. Etapa de declive 122
7.6.4. El ciclo de vida y la estrategia de marketing 123
7.6.5. Estrategias para alargar el ciclo de vida del producto 127
7.6.6. Factores que influyen en el ciclo de vida del producto 128
7.7. IDENTIFICACIÓN DEL PRODUCTO 128
7.7.1. La marca 129
7.7.2. El modelo 135
7.7.3. El envase y el embalaje 136
7.7.4. La etiqueta 139
7.8. LA CALIDAD DE LOS PRODUCTOS 141
7.8.1. Breve reseña histórica 142
7.8.2. Aproximación al concepto de calidad 143
7.8.3. La gestión de calidad 144
7.9. NUEVOS PRODUCTOS 147
7.9.1. El desarrollo externo del producto 148
7.9.2. El desarrollo interno del producto 149
CUESTIONES PARA RECORDAR 159
LECTURA 7.1 164
LECTURA 7.2 167

8. EL PRECIO 171
8.1. CONCEPTO Y NIVELES DE COMPETENCIA 174
8.1.1. El precio desde el punto de vista de la teoría económica 175
8.1.2. El precio desde la perspectiva del marketing 181
8.2. CONDICIONANTES EN FIJACIÓN DE PRECIOS 183
8.2.1. Marco legal 184
8.2.2. Actuación de la competencia 185
8.2.3. Estrategia corporativa y posicionamiento 188
8.2.4. Acciones sobre las otras variables de marketing 189
8.2.5. Elasticidades de segmentos 189
8.2.6. Elasticidades cruzadas 191
8.2.7. Ratio costes fijos/ costes variables y curva de experiencia 192
8.2.8. Ciclo de vida del producto 194
8.2.9. Partes interesadas 195
8.3. MÉTODOS DE FIJACIÓN DE PRECIOS 197
8.3.1. El proceso de fijación de precios 197
8.3.2. Los métodos de fijación de precios 205
8.4. ESTRATEGIAS DE FIJACIÓN DE PRECIOS 217
8.4.1. Estrategias de precios diferenciales 218
8.4.2. Estrategias de precios competitivos 225
8.4.3. Estrategias de precios psicológicos 228
8.4.4. Estrategias de precios para líneas de productos 230
8.4.5. Estrategias de precios para nuevos productos 235
8.5. EL YIELD MANAGEMENT 238
8.5.1. Definición de Yield Management 239
8.5.2. Requisitos para aplicar el Yield Management 240
8.6. EL PAGO 243
8.6.1. Las condiciones de pago 243
8.6.2. Los medios de pago 244
CUESTIONES PARA RECORDAR 249
LECTURA 8.1 254
LECTURA 8.2 256
9. LA DISTRIBUCIÓN 263
9.1. CONCEPTO DE DISTRIBUCIÓN 266
9.1.1. La distribución como sistema comercial 267

9.1.2. Las decisiones relacionadas con la distribución 270
9.1.3. Características de la distribución 281
9.2. FUNCIONES DE LOS INTERMEDIARIOS 282
9.2.1. La importancia de los intermediarios 282
9.2.2. Las funciones de los intermediarios 284
9.3. CANALES DE DISTRIBUCIÓN 289
9.3.1. Canales de distribución en función del producto 291
9.3.2. Canales de distribución en función de la longitud del canal 293
9.3.3. Canales de distribución en función del modo de distribución ... 295
9.3.4. Canales de distribución en función de la tecnología aplicada ... 296
9.3.5. Canales de distribución en función del modo de organización . 298
9.4. EL MERCHANDISING 300
9.4.1. Concepto de merchandising 301
9.4.2. Las funciones del merchandising 302
9.4.3. Tipos de merchandising 305
9.4.4. Elementos de merchandising en el exterior del punto de venta 309
9.4.5. Elementos de merchandisign en el interior dl punto de venta ... 310
9.4.6. Merchandising y el ciclo de vida del producto 315
9.5. FACTORES EXTERNOS QUE INFLUYEN EN LA DISTRIBUCIÓN COMERCIAL 315
9.6. MAYORISTAS 318
9.6.1. Las funciones del comercio mayorista 319
9.6.2. Clasificación del comercio mayorista 320
9.6.3. El distribuidor industrial 329
9.7. MINORISTAS 329
9.7.1. Las funciones del comercio minorista 330
9.7.2. Clasificación del comercio minorista 330
9.8. INTEGRACIÓN Y SISTEMAS DE CANAL 343
9.8.1. Integración vertical 344
9.8.2. Integración horizontal 348
9.8.3. El outsourcing 350
9.9. LOGÍSTICA 351
9.9.1. Funciones de la logística 352
9.9.2. Objetivos de la logística 354
CUESTIONES PARA RECORDAR 355

LECTURA 9.1 361

LECTURA 9.2 367

10. LA COMUNICACIÓN 370

10.1. EL PROCESO DE COMUNICACIÓN COMERCIAL 373

10.1.1. El origen de la comunicación comercial 373

10.1.2. El proceso de comunicación comercial 374

10.1.3. Definición y funciones de la comunicación comercial 378

10.1.4. Objetivos de la comunicación comercial 380

10.1.5. Tipología de la comunicación 381

10.2. INSTRUMENTOS DE COMUNICACIÓN COMERCIAL 383

10.2.1. Los instrumentos de la comunicación 384

10.2.2. Características de los instrumentos de comunicación comercial 387

10.2.3. Condicionantes en la elección de los instrumentos 389

10.3. PLANIFICACIÓN DE LA COMUNICACIÓN COMERCIAL 393

10.3.1. Identificación del público objetivo 394

10.3.2. Fijación de los objetivos de comunicación 394

10.3.3. Definición del mensaje 396

10.3.4. Definición del mix de comunicación 398

10.3.5. Distribución del presupuesto de comunicación 399

10.3.6. Medición de resultados 401

10.3.7. Gestión y coordinación del proceso 402

10.4. PUBLICIDAD 404

10.4.1. Definición de publicidad y consecuencias 404

10.4.2. Objetivos de la publicidad 405

10.4.3. Características de la publicidad 407

10.4.4. La publicidad ilícita 407

10.4.5. Los estilos publicitarios 409

10.4.6. Los medios publicitarios 411

10.4.7. La publicidad y el resto de los instrumentos del marketing 413

10.4.8. El Product Placement 414

10.5. PROMOCIÓN DE VENTAS 416

10.5.1. Definición de promoción de ventas 417

10.5.2. Ventajas e inconvenientes de la promoción de ventas 418

10.5.3. Objetivos de la promoción de ventas 420

10.5.4. Tipos de promoción de ventas 421

10.5.5. Los efectos de la promoción de ventas 426
10.5.6. Regulación de la promoción de ventas 428
10.5.7. Elementos clave para la promoción de ventas 429
10.6. RELACIONES PÚBLICAS 431
10.6.1. Definición y objetivos de las relaciones de públicas 431
10.6.2. La propaganda o publicity 434
10.6.3. El patrocinio 435
10.6.4. El mecenazgo 437
10.6.5. La imagen corporativa 439
10.6.6. Las actividades de servicio público 440
10.7. LA VENTA PERSONAL 441
10.7.1. Definición y estrategias de la venta personal 441
10.7.2. La fuerza de ventas 444
10.7.3. Proceso de venta personal 445
10.7.4. Tipologías de la venta personal 453
10.8. MARKETING DIRECTO 455
10.8.1. Definición de marketing directo. Objetivos y características 457
10.8.2. Tipos de marketing directo 459
10.8.3. El mailing o correo postal 460
10.8.4. El telemarketing o venta por teléfono 462
10.8.5. Televenta o venta por televisión 463
10.8.6. Comercio electrónico o venta por internet 464
CUESTIONES PARA RECORDAR 471
LECTURA 10.1 477
LECTURA 10.2 484
11. EL PLAN DE MARKETING 490
11.1. APROXIMACIÓN CONCEPTUAL 492
11.2. CARACTERÍSTICAS DEL PLAN DE MARKETING 494
11.3. REQUISITOS DEL PLAN DE MARKETING 496
11.4. PROCESO DE ELABORACIÓN DEL PLAN DE MARKETING 497
11.5. ETAPAS DE UN PLAN DE MARKETING 499
11.5.1. Etapa 1: Análisis de la situación 499
11.5.2. Etapa 2: Diagnóstico 505
11.5.3. Etapa 3: Definición de los objetivos 510
11.5.4. Etapa 4: Estrategias 514

11.5.5. Etapa 5. Planes de acción 518
11.5.6. Etapa 6: Control del plan 531
11.5.7. Anexos..... 531
11.6. FORMA DE PRESENTACIÓN DEL PLAN DE MARKETING..... 532
11.7. BIBLIOGRAFÍA Y CITAS 534
11.8. SECCIONES PRINCIPALES DE UN PLAN DE MARKETING.... 535
EJEMPLO 1..... 536
EJEMPLO 2..... 539
EJEMPLO 3..... 541
EJEMPLO 4..... 543
EJEMPLO 5..... 545
EJEMPLO 6..... 548
Referencias Bibliográficas..... 550

LISTADO DE FIGURAS

FIGURAS CAPÍTULO 6

Figura 6.1. Las cinco fuerzas competitivas de Porter 16
Figura 6.2. Niveles de competencia 29
Figura 6.3. Mapa perceptual de la competencia 31
Figura 6.4. Estrategias de Miles y Snow 44
Figura 6.5. Estrategias de la empresa líder 49
Figura 6.6. La aplicación del benchmarking por la empresa 60

Tabla 6.1. Niveles de competencia y tareas de marketing 30
Tabla 6.2. La competencia del sector 34
Tabla 6.3. Clasificaciones de estrategias competitivas 39
Tabla 6.4. Matriz de Ansoff 40
Tabla 6.5. Estrategias de Kotler y Singh 47

FIGURAS CAPÍTULO 7

Figura 1.13. El proceso del marketing 79
Figura 1.14. Los instrumentos de marketing-mix 80

Figura 7.1. El producto 82
Figura 7.2. Las dimensiones del producto 83
Figura 7.3. Niveles del concepto de producto 85
Figura 7.4. Escala de tangibilidad de los productos 91
Figura 7.5. Modelo molecular de Shostack 95
Figura 7.6. Estrategias de marketing de servicios 104
Figura 7.7. El triángulo del marketing de servicios 108
Figura 7.8. Los tres círculos de la calidad 146
Figura 7.9. Fases del desarrollo de nuevos productos 150
Figura 7.10. Fuentes de obtención de nuevas ideas 152
Figura 7.11. Porcentaje de éxito de nuevas ideas 153
Figura 7.12. Elementos a evaluar en la prueba de mercado 157

Tabla 7.1. Características de los servicios y sus implicaciones 96
Tabla 7.2. Ejemplo cartera de productos 111
Tabla 7.3. Implicaciones del ciclo de vida del producto 117
Tabla 7.4. El ciclo de vida del producto y los objetivos de marketing 121
Tabla 7.5. El ciclo de vida del producto y los instrumentos del marketing 124
Tabla 7.6. Ventajas e inconvenientes del desarrollo externo 149

Gráfico 7.1. El ciclo de vida del producto 114
Gráfico 7.2. Ciclo de vida y perfil de clientes..... 119

FIGURAS CAPÍTULO 8

Figura 8.1. Factores condicionantes del precio..... 184
Figura 8.2. El modelo de las 3 "Cs" 204

Tabla 8.1. Las diversas formas del precio..... 173
Tabla 8.2. El precio y la cantidad demanda de tomates..... 176
Tabla 8.3. El Proceso de Fijación del Precio..... 197
Tabla 8.4. Equivalencia métodos. Margen sobre el precio – Coste más el margen 209
Tabla 8.5. Diferenciación de la competencia por precio..... 213
Tabla 8.6. Relación calidad-precio 214
Tabla 8.7. Estrategias de precios diferenciales..... 219
Tabla 8.8. Estrategias de precios competitivas 225
Tabla 8.9. Estrategias de precios psicológicos..... 228
Tabla 8.10. Estrategias de precios para líneas de productos..... 231
Tabla 8.11. Estrategias de precios para nuevos productos..... 235

Gráfico 8.1. La curva de demanda 176
Gráfico 8.2. Desplazamiento de la curva de demanda..... 178
Gráfico 8.3. La elasticidad-precio de la demanda 180
Gráfico 8.4. La guerra de precios 187
Gráfico 8.5. La elasticidad a lo largo de la curva..... 190
Gráfico 8.6. La curva de experiencia..... 192
Gráfico 8.7. Las curvas de costes 201
Gráfico 8.8. El punto muerto o umbral de rentabilidad 211

FIGURAS CAPÍTULO 9

Figura 9.1. Los intermediarios - reducción de las transacciones..... 284
Figura 9.2. Los canales de distribución en mercados de consumo..... 292
Figura 9.3. Los canales de distribución en mercados industriales 293
Figura 9.4. Elementos del merchandising 301
Figura 9.5. El merchandising de gestión 308
Figura 9.6. El layout del establecimiento..... 311
Figura 9.7. Sistema tradicional vs. sistema vertical..... 345
Figura 9.8. Integración vertical corporativa 347

Tabla 9.1. Características específicas de la distribución en el sector servicios 269

Tabla 9.2. Etapas en el diseño del canal 270
Tabla 9.3. Características de un seguro a todo riesgo para obras de arte 275
Tabla 9.4. Servicios adicionales 289
Tabla 9.5. Funciones del merchandising 302
Tabla 9.6. Tiempo de contemplación de un escaparate 310
Tabla 9.7. Clasificación de los mayoristas 320
Tabla 9.8. Clasificación de los minoristas 331
Tabla 9.9. Sistemas de integración 344
Tabla 9.10. Ventajas e inconvenientes de la integración vertical 346
Tabla 9.11. Ventajas e inconvenientes del outsourcing 351

Imagen 9.1. La góndola 313
Imagen 9.2. El lineal 314

FIGURAS CAPÍTULO 10

Figura 10.1. El modelo de comunicación de Lasswell 375
Figura 10.2. El proceso de la comunicación 376
Figura 10.3. Estados de decisión del consumidor 395
Figura 10.4. Modelo de estrategias de venta 443
Figura 10.5. Fases del proceso de ventas 446
Figura 10.6. Objetivos en función del tipo de presentación de las ventas 448

Tabla 10.1. Los funciones de la comunicación 379
Tabla 10.2. Actividades típicas de la comunicación comercial 383
Tabla 10.3. Características de los instrumentos de comunicación comercial 388
Tabla 10.4. Instrumentos de comunicación en función del proceso de compra 391
Tabla 10.5. Instrumentos de comunicación en función del ciclo de vida del producto 392
Tabla 10.6. Ejemplo. Anuncio de Zumos Don Simón 397
Tabla 10.7. Métodos para distribuir el presupuesto de comunicación 400
Tabla 10.8. Beneficios de las CIM 403
Tabla 10.9. Medios tradicionales vs. medios TIC 403
Tabla 10.10. Ventajas e inconvenientes de los medios publicitarios 412
Tabla 10.11. Diferencias entre product placement y publicity 415
Tabla 10.12. Ventajas e inconvenientes de la promoción de ventas 419
Tabla 10.13. Tipos de promoción de ventas 422
Tabla 10.14. Diferencias entre patrocinio y mecenazgo 439
Tabla 10.15. Ventajas e inconvenientes de la venta personal 444
Tabla 10.16. Tipos de preguntas más comunes 449
Tabla 10.17. Métodos para mantener relaciones posventa 452

Tabla 10.18. Inversión real estimada en TV y en actividades de marketing directo en España 457
Tabla 10.19. Importancia del mailing a nivel europeo 462

Gráfico 10.1. Efecto de la promoción de ventas en la cuota de mercado 428
Gráfico 10.2. Porcentaje de la inversión publicitaria en España por medios .. 465
Gráfico 10.3. Evolución del volumen de negocio B2C (millones de €) 466
Gráfico 10.4. Evolución del número de internautas en España 467

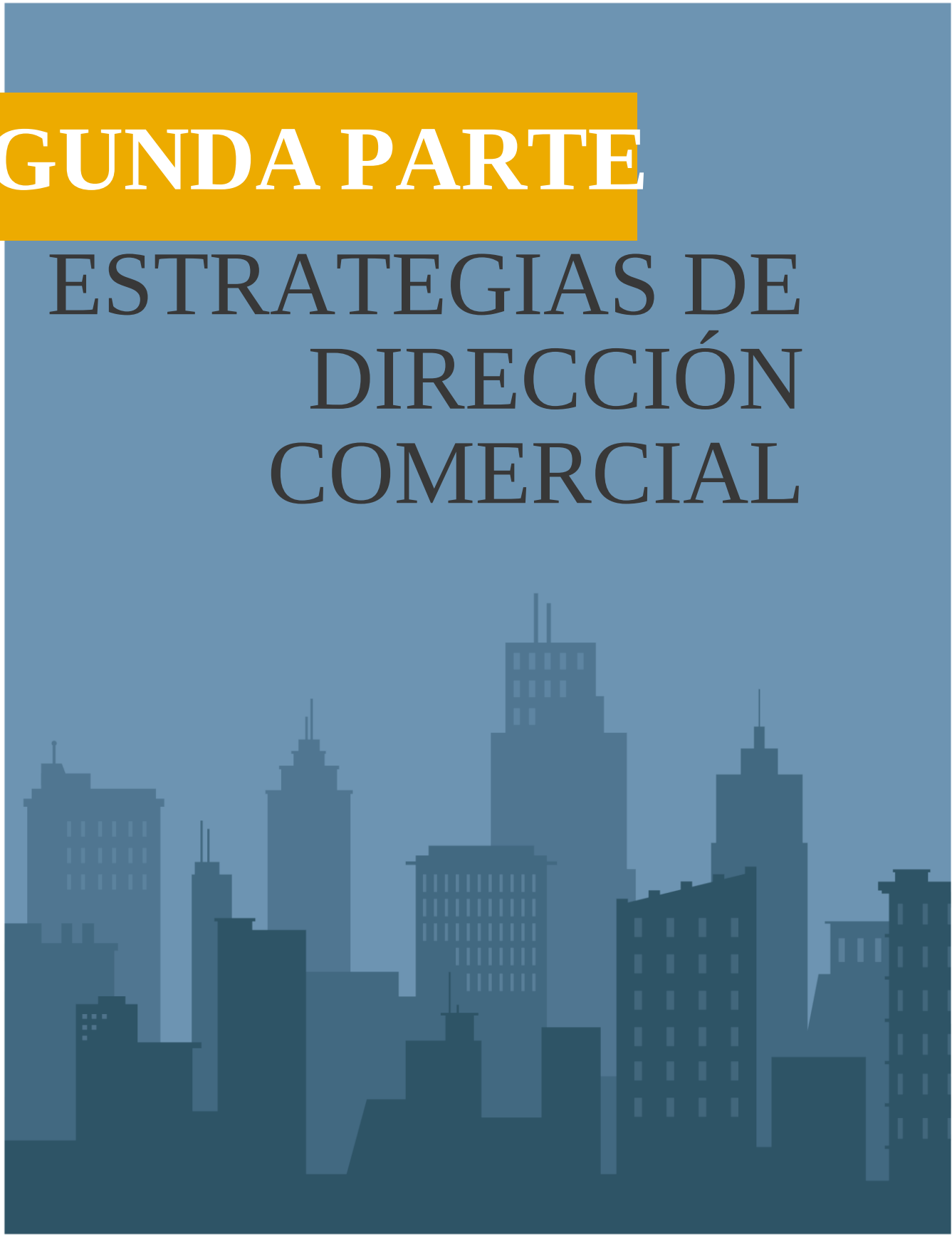
FIGURAS CAPÍTULO 11

Figura 11.1. Preguntas clave en el proceso de planificación comercial 498

Tabla 11.1. Aspectos a considerar en el análisis interno 500
Tabla 11.2. Elementos del macroentorno 503
Tabla 11.3. Interpretación del análisis DAFO 507
Tabla 11.4. La matriz DAFO para la formulación de estrategias 509
Tabla 11.5. Tipología de objetivos según su naturaleza 513
Tabla 11.6. Concreción de objetivos 513
Tabla 11.7. Clasificaciones de estrategias competitivas 515
Tabla 11.8. Priorización de los planes de acción 519
Tabla 11.9. Estrategias de precios diferenciales 522
Tabla 11.10. Estrategias de precios competitivas 523
Tabla 11.11. Fijación de precios psicológicos 524
Tabla 11.12. Estrategias de precios para líneas de productos 525
Tabla 11.13. Tipología de clientes 530

SEGUNDA PARTE

ESTRATEGIAS DE DIRECCIÓN COMERCIAL



CAPÍTULO 6

La competencia



Si sabemos qué es lo que desea el consumidor y para ello estudiamos su comportamiento, ¿por qué no investigar también lo que hace nuestra competencia? Las empresas necesitan ser competitivas para tener éxito en el mercado; una empresa competitiva es una empresa eficiente y eficaz. La competencia obliga a las empresas a ser cada vez mejores.

La dirección comercial es una herramienta muy importante para conocer la competencia y para posicionarse y diferenciarse de la misma. Actualmente, los consumidores no solo compran productos, sino que adquieren beneficios, demandan calidad, exigen salud, bienestar, respeto al medioambiente, etc. Además, en muchas ocasiones, el consumidor también compra confianza en la empresa que vende los productos que consume; se informa sobre la reputación de sus directivos; observa el buen cumplimiento de las responsabilidades tributarias, ecológicas y laborales, etc. En definitiva, asume la competencia como parte de los privilegios de la libertad y nada más importante para el consumidor que la libertad de elegir, de decidir y de contar con mayores alternativas.

El análisis de la competencia consiste en el estudio y análisis de nuestros competidores, para posteriormente, en base a dicho análisis, tomar decisiones o diseñar estrategias que permitan a la empresa competir adecuadamente con ellos.

La importancia del análisis de la competencia radica en que, al contar con determinada información sobre nuestros competidores, podemos sacar provecho de ella y utilizarla a nuestro favor; por ejemplo, podemos aprovechar sus puntos débiles, tomar como referencia las estrategias que mejor resultados les estén dando y adelantarnos.

Una de las maneras más sencillas de conocer a nuestros competidores es haciéndonos preguntas sobre ellos. Por ello, en primer lugar, debemos recopilar toda la información relevante sobre nuestros competidores, ya sean empresas que vendan productos similares al nuestro o empresas que vendan productos que puedan sustituir al nuestro.

Podemos, por ejemplo, recopilar información sobre las siguientes cuestiones:

- Cuántos son nuestros competidores.
- Cuáles son las empresas líderes.
- Dónde están ubicados.
- Cuáles son sus mercados.
- Cuáles son sus principales estrategias.
- Qué materiales o insumos usan para elaborar sus productos.
- Cuáles son sus precios.
- Cuál es su experiencia en el mercado.
- Cuál es su capacidad.
- Cuáles son sus medios publicitarios.
- Cuáles son sus canales de venta.
- Cuáles son sus fortalezas y debilidades.

Y una vez recopilada la información, pasamos a analizarla y, posteriormente, a tomar decisiones o diseñar estrategias. Por ejemplo, podemos optar por: reducir nuestros precios, retirarnos del mercado, penetrar en mercados internacionales, realizar campañas de promoción, etc.

En este capítulo estudiaremos qué es la competencia y quiénes son nuestros competidores. Vamos a ver que existen diversos niveles de competencia que van desde la competencia con productos similares hasta la competencia por el presupuesto del consumidor.

Posteriormente examinaremos los tipos de competencia y analizaremos las estrategias competitivas más relevantes desde el punto de vista de la dirección de

marketing. Veremos las diferencias entre las empresas líderes y el resto de empresas: retadoras, seguidoras y especialistas.

En el último punto nos fijaremos en lo que hacen otras empresas de nuestro sector, es decir, practicaremos lo que se ha denominado el *benchmarking*.

6.1. CONCEPTO Y NIVELES DE COMPETENCIA

Cuando hablamos de competencia, nos acordamos de las empresas que producen o comercializan los mismos productos que nosotros. Sin embargo, no debemos limitarnos a las empresas que compiten con los mismos productos, también debemos considerar a las empresas que ofrecen productos que pueden sustituir a los nuestros.

> *La **competencia** es la consideración que da la empresa a otras que ofrecen productos similares o sustitutivos en los mismos mercados.*

Desde una perspectiva microeconómica, la competencia tiene lugar cuando existen empresas que concurren en el mercado ofreciendo sus productos a un conjunto de consumidores que actúan independientemente. Dependiendo del número de empresas presentes, la competencia será mayor o menor.

Desde la perspectiva de la dirección comercial el término competencia es diferente ya que los objetivos también lo son. Lo relevante desde esta perspectiva no es *cuántos* concurren, sino la importancia de las empresas que ofrecen productos similares o sustitutivos en los mismos mercados.

6.1.1. El modelo de las cinco fuerzas competitivas de Michael Porter

El objetivo de las empresas es encontrar una posición en el mercado, en la cual, puedan defenderse mejor de la competencia. De acuerdo con Porter (1980), toda competencia depende de las cinco fuerzas competitivas que confluyen en el mercado.

Estas fuerzas son:

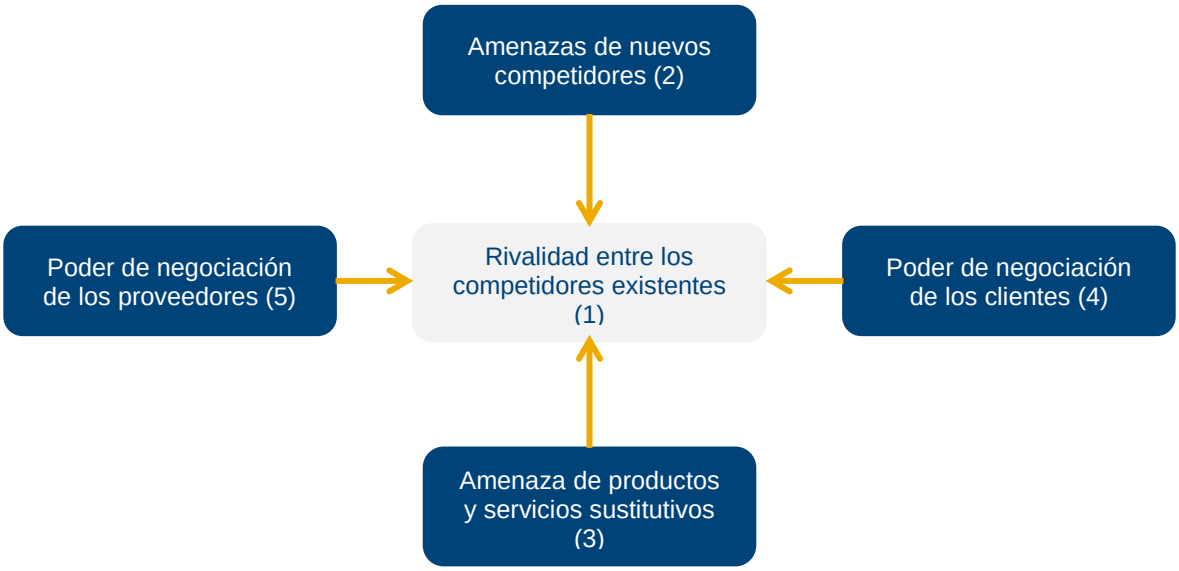
1. Rivalidad entre competidores.
2. Amenaza de nuevos competidores.
3. Amenaza de productos sustitutivos.
4. Poder de negociación de los clientes.
5. Poder de negociación de los proveedores.

La acción conjunta de estas cinco fuerzas competitivas determina la rivalidad existente en el mercado. Los beneficios obtenidos por las distintas empresas van a depender directamente de lo intensa que sea su rivalidad, así, cuanto mayor sea la rivalidad menor será el beneficio. La clave está en defenderse de estas fuerzas competitivas e inclinarlas a favor de la empresa.

Los factores cruciales en la competencia de una empresa u organización se pueden representar, tal y como puede observarse en la Figura 6.1.

El ser humano se especializó gracias a la agricultura, y gracias a los excedentes agrícolas tuvo la posibilidad de intercambiar bienes con otros seres humanos. Esta relación de seres humanos para intercambiar productos con el paso de los siglos y hasta nuestros días se ha vuelto cada vez más compleja, y aquí es donde interviene el marketing.

Figura 6.1. Las cinco fuerzas competitivas de Porter



Nota. Esta figura muestra las cinco fuerzas competitivas de Michael Porter.
Fuente: Porter, 1980.

1. Rivalidad entre competidores

La rivalidad se presenta porque uno o más competidores sienten la presión o ven la oportunidad de mejorar su posición. Como consecuencia de la rivalidad entre los competidores surgen estrategias tales como: competencia en precios, batallas publicitarias, introducción de nuevos productos e incrementos en el servicio al cliente o de la garantía.

Esta rivalidad puede perjudicar la rentabilidad de un sector. Así, por ejemplo, en el sector de la vivienda, la rivalidad entre los competidores es muy alta debido a la crisis económica, lo que ha provocado una bajada de precios generalizada. Sin embargo, esta estrategia de competencia en precios es muy inestable y muy propensa a dejar el sector en una situación peor desde el punto de vista de la rentabilidad. Las rebajas de precios son rápidas y fácilmente igualadas por los rivales, y una vez igualadas, disminuyen los ingresos y la rentabilidad para todas las empresas.

Los principales factores que contribuyen en mayor medida a incrementar la rivalidad entre los competidores son los siguientes:

- *Grado de concentración en el sector*. Hay que identificar si son muchas empresas las que dominan el mercado o si por el contrario, el poder está concentrado en unas pocas.
- *Diversidad de los competidores*. Diferencia en cuanto a los orígenes, objetivos, costos y estrategias de las empresas que componen el sector.
- *Diferenciación entre los productos*. Es la posibilidad que tienen las empresas de diferenciar sus productos para ser percibidos por los consumidores como únicos en el mercado por su uso o aplicación. La diferenciación se puede realizar de acuerdo con las características propias del diseño, de la presentación, del servicio al cliente, etc.
- *Costes fijos elevados*. Cuando los costes fijos son elevados respecto al valor final de los productos, las empresas se verán forzadas a vender lo máximo posible y la rivalidad será mayor.
- *Grupos empresariales*. La rivalidad aumenta cuando grandes grupos empresariales compran pequeñas empresas del sector para relanzarlas y entrar en ese mercado.

- *Crecimiento de la demanda*. La competencia es más fuerte si la demanda del producto crece lentamente.
- *Barreras de salida*. La rivalidad será alta, si los costos de abandonar la empresa son superiores a los costos para mantenerse en el mercado y competir. Los factores que limitan la salida de las empresas de un sector pueden ser:
  - ✓ Activos especializados. Su existencia implica un reducido valor de liquidación o costos elevados de conversión si se quisiera cambiar de actividad.
  - ✓ Barreras emocionales. En algunos casos, hay un alto componente emocional por parte de los empresarios a salir del negocio.
  - ✓ Restricciones gubernamentales. Son las limitaciones que impone la administración para cerrar un negocio.

- *Equilibrio entre capacidad y producción*. Cuanto mayor sea el desequilibrio entre la capacidad potencial de producción de un sector y su producción real, habrá más rivalidad.
- *Efectos de demostración*. Hay empresas que llevan a cabo políticas de reducción de precios como trampolín para poder introducirse en otros sectores con mayor facilidad.
- *Costos de cambio.* La rivalidad crece cuando las empresas que componen el sector tienen más facilidad para sustituir sus productos por otros.

2. Amenaza de nuevos competidores

Los competidores potenciales son aquellas empresas con capacidad de entrar a competir en el mercado. El ingreso de nuevas empresas en cualquier sector aporta capacidad adicional, deseos de obtener una participación en el mercado y recursos sustanciales.

Como es obvio, las empresas que entran en el mercado incrementan la capacidad productiva del sector y reducen la rentabilidad media del sector. El número de competidores potenciales depende de las llamadas *barreras de entrada* y de la capacidad de reacción por parte de las empresas ya instaladas.

Entendemos por ***barreras de entrada*** *cualquier mecanismo por el cual la rentabilidad esperada de un nuevo competidor entrante en el sector es inferior a la que están obteniendo los competidores ya presentes en él* (Dalmau y Oltra, 1997).

A continuación, se describen las barreras de entrada más comunes:

- *Economías de escala*. Tienen lugar cuando el costo unitario de producción se reduce al aumentar el volumen de producción, durante un período de tiempo concreto y definido.
- *Curva de experiencia*. Se refiere al *know how*[1] acumulado por una empresa en el desarrollo de una actividad durante un período de tiempo prolongado. Abarca todos los aspectos de la empresa: gestión, tecnología aplicada, operaciones comerciales, etc.
- *Requisitos de capital*. Son los recursos mínimos que necesitan invertir las empresas entrantes en infraestructuras, investigación y desarrollo, materias primas, publicidad y comercialización.
- *Costos al cambiar de proveedor*. Son los costos adicionales que asume una empresa por cambiar de un proveedor a otro, que le proporciona unos productos similares pero, en general, más competitivos.
- *Acceso a las materias primas*. Si los competidores potenciales tienen un acceso favorable a los *inputs* de producción, la entrada será más fácil.
- *Acceso a canales de distribución*. Cuando los canales de distribución de los productos de un sector están fuertemente consolidados y son difíciles de cambiar, el riesgo de entrada de nuevos competidores es menor.
- *Identificación de marca*. Existen diversos aspectos de las empresas o sus productos, como por ejemplo, la imagen, que hacen que sean fáciles de identificar por el consumidor. Para

[1] *Know How* equivale a "saber hacer" y se refiere al conocimiento obtenido gracias a la experiencia acumulada de todas las operaciones y procesos relacionados con la actividad de la empresa.

las empresas nuevas puede ser muy difícil desarrollar esos aspectos, ya que incluso, en muchas ocasiones, el comprador identifica el producto con la marca, como por ejemplo, *los Kleenex, el Fixo o los Post-it.*

- *Diferenciación del producto*. Hace referencia a los atributos del producto que hacen que se perciba como único, es decir, el grado en que los consumidores distinguen un producto de otro, así, puede tratarse de atributos propios del diseño, la presentación, servicios al cliente, etc. Por ejemplo, la *Coca-Cola* se diferencia claramente por su sabor inigualable.

- *Barreras administrativas*. Pueden ser subvenciones, ayudas fiscales, monopolios estatales y restricciones legales para el ingreso de nuevas empresas al mercado, tales como licencias, requisitos de capital, controles del medioambiente y sanitarios, etc.

3. Amenaza de productos sustitutivos

En economía, dos bienes son sustitutivos cuando realizan las mismas funciones y se pueden sustituir con facilidad. Estos productos representan una amenaza para el sector si satisfacen las mismas necesidades a un precio menor, si tienen un mejor rendimiento o si los consumidores perciben una calidad superior.

La amenaza de los productos sustitutivos puede venir de otro sector, de tal forma que los clientes cambien de producto y las empresas vean reducida su cuota de mercado.

Los factores que normalmente permiten saber si realmente constituyen una amenaza son:

- *Disponibilidad de productos sustitutivos*. Se refiere a la existencia de productos sustitutivos y a la facilidad de compra de los mismos.

- *Precio relativo entre el producto ofrecido y el sustitutivo*. Un producto sustitutivo con un precio menor establece el límite al cual se pueden vender el resto de productos a los que este puede sustituir.

- *Rendimiento y calidad comparada entre el producto ofrecido y su sustitutivo*. Los clientes se inclinarán por el producto

sustitutivo si la calidad y el rendimiento son superiores al producto ofrecido.

- *Costos de cambio para el cliente*. Si la sustitución de un producto por otro sustitutivo es poco gravosa, es decir, su coste no representa un problema para el consumidor, la amenaza será mayor.

4. Poder de negociación de los clientes

La competencia en un mercado también está determinada por el poder de negociación que las empresas tienen con sus compradores o clientes. Los principales factores en relación con esta fuerza son:

- *Concentración de clientes.* Es necesario saber si existen pocos clientes que demandan la mayor parte de las ventas del sector o si existen muchos. Cuando el número de clientes es pequeño, estos pueden exigir mejores condiciones y, entonces, el poder de negociación será menor.
- *Volumen de compras*. Aquellos clientes que gastan más dinero en los productos pueden exigir mejores condiciones. En mercados industriales puede darse una integración hacia atrás, es decir, la posibilidad de que los compradores fabriquen el producto, lo cual amenaza a las empresas ya instaladas.
- Diferenciación. Si los productos ofrecidos no están diferenciados, los clientes tendrán más poder de negociación.
- *Información acerca del proveedor*. Cuanto mayor es la información que tiene el consumidor sobre el producto, mayor posibilidad tendrá de comparar todas las alternativas, por lo que mayor será también su poder de negociación.
- *Identificación de la marca*. Cuanto menos identificado se siente el consumidor con una marca más tenderá a negociar.
- *Productos sustitutivos*. La existencia de muchas alternativas permite al comprador presionar más sobre los precios.

5. Poder de negociación de los proveedores

Por último, la quinta fuerza competitiva que determina el grado de competencia existente en un sector son los proveedores y, en concreto, el poder de negociación con estos.

El poder de negociación de los proveedores dependerá de las condiciones del mercado, del resto de los proveedores y de la importancia del producto que proporcionan.

Su fuerza es menor si el *input* que ofrecen es estándar y puede obtenerse en el mercado con facilidad, es decir, si existe un gran número de proveedores. En este caso, la empresa estará en una buena situación para elegir a su proveedor. Por el contrario, el proveedor estará en una posición más ventajosa si el *input* que ofrece es escaso y las empresas necesitan adquirirlo para sus procesos. Por ejemplo, los fabricantes de acero tienen un gran poder en el mercado, ya que son pocos y su producto se utiliza para muchos procesos de producción, desde carrocerías de automóviles hasta sartenes y paelleras.

Los factores más relevantes de esta fuerza son:

- *Concentración de proveedores*. Se requiere identificar si la mayor parte de la provisión de recursos para las empresas del sector la realizan pocas o muchas empresas.
- *Importancia del volumen para los proveedores*. Es la importancia del volumen de compra que hacen las empresas del sector a los proveedores (es decir, las ventas al sector con relación a las ventas totales de los proveedores). Para los proveedores, un sector es relevante si el volumen de ventas que realizan a dicho sector es grande. Si es así, el poder de negociación de las empresas con los proveedores es alto. Por el contrario, cuando el volumen representa una ínfima parte del total, los proveedores estarán en una situación más ventajosa para negociar.
- *Diferenciación de recursos productivos.* Si los proveedores venden productos más o menos similares, las empresas que compran estos recursos tendrán más poder de negociación.
- *Disponibilidad de recursos productivos sustitutivos.* En este caso, ocurre lo mismo que con los productos, si los *inputs* o recursos necesarios para elaborar o comercializar un producto

se pueden sustituir fácilmente, las empresas del sector tendrán mayor poder de negociación.

- *Impacto de las materias primas o recursos productivos*. En este caso, hay que estudiar la importancia de la materia prima en el valor y la calidad final del producto.
- *Integración hacia delante*. Si existe riesgo de que los proveedores se integren en el sector su poder de negociación crecerá.
- *Costos de cambio*. Se refiere a los costos en los que incurre la empresa cuando cambia de proveedor. Si estos costos son altos el poder de negociación de los proveedores será mayor.

En definitiva, un sector es más atractivo para nuevas empresas cuando la posibilidad de obtener beneficios es mayor, y esto sucede cuando la unión de las cinco fuerzas y su efecto sobre el mercado no es muy fuerte. También es posible formar parte de un sector donde el poder de las cinco fuerzas es grande si se saben aprovechar bien las oportunidades y existe la posibilidad de obtener alguna ventaja competitiva.

6.1.2. Competitividad y ventaja competitiva

Como acabamos de ver, hay sectores que son más atractivos que otros, dependiendo del poder combinado de las cinco fuerzas estudiadas. Si cualquier empresa pudiese entrar en un sector atractivo, este sería menos atractivo con el paso del tiempo, lo que quiere decir que las empresas están obligadas a hacer algo especial para hacer frente a la competencia.

La mayoría de las empresas del sector textil confían en sus diseñadores para fabricar productos mejor que la competencia, sin embargo, Inditex tiene la capacidad de reaccionar y adelantarse. Mientras que el sector de automoción norteamericano se ha estancado, la firma japonesa Toyota y la italiana Fiat han conseguido adelantarlos; la primera gracias a su particular sistema de producción y la segunda con una producción de coches de pequeño tamaño y muy eficientes. Pero, ¿qué tienen estas empresas que les permite tener éxito en sectores tan complicados? Sin lugar a dudas, competitividad.

*La **competitividad** es la capacidad de los productos de la empresa para competir con ventaja en el mercado, a unos precios que permitan la retribución adecuada de todos los factores de producción que han intervenido en su elaboración.*

Según la definición anterior, la clave para competir está en tener alguna ventaja. La ventaja competitiva puede hacer referencia a diferentes aspectos de la empresa, por ejemplo: el producto, la marca, el servicio al cliente, los costos, la tecnología, el personal, la logística, la infraestructura, la ubicación, etc.

*La **ventaja competitiva** es la diferencia positiva de los productos propios respecto de los de la competencia.*

Las ventajas competitivas permiten a las empresas destacar o sobresalir por encima de la competencia. Así, *Inditex*, tiene una gran ventaja al contar con un sistema que le permite procesar rápidamente toda la información que llega a sus puntos de venta y renovar continuamente el inventario. El éxito de *Toyota*, es contar con una tecnología que le permite fabricar coches de muy buena calidad a un precio razonable.

Una empresa posee una ventaja competitiva cuando tiene alguna característica diferencial respecto de sus competidores, que le confiere la capacidad para alcanzar unos rendimientos superiores a ellos, de manera sostenible en el tiempo.

Además, la característica que constituya la base de la ventaja competitiva debe ser apreciada por los consumidores o clientes de la empresa. Es decir, lo importante no es el hecho diferencial sino la percepción y valoración de esta diferencia desde el punto de vista del consumidor. Una ventaja no percibida o no valorada por los clientes no constituye realmente una ventaja.

Para ser realmente efectiva, una ventaja competitiva debe ser:

1. Difícil de igualar. La imitación es el mayor enemigo de la ventaja, ya que hace que pierda su originalidad.
2. Única. En el momento en que los competidores la posean deja de ser una ventaja.

3. Posible de mantener. De ella depende la posibilidad de obtener beneficios superiores en un futuro.

4. Netamente superior a la competencia. A través de la ventaja competitiva, la empresa persigue alcanzar un rendimiento superior. Este rendimiento suele materializarse en unos beneficios o una rentabilidad elevados[2]. La ventaja competitiva pretende generar un beneficio superior al normal[3].

5. Aplicable a variadas situaciones.

Puede hablarse de dos ***tipos de ventaja competitiva***:

- La ***ventaja en coste***. Hace referencia a la posibilidad de operar con los costes más bajos del sector, es decir, el coste de elaborar y vender cada unidad de producto es más bajo que el de la competencia. Aunque el producto no sea mejor ni cuente con ningún atributo especial, existirán consumidores que lo comprarán ya que el precio es importante para ellos.

  Para obtener esta ventaja es necesario dirigir todos los recursos y capacidades hacia la reducción de costes, manteniendo unos niveles mínimos de calidad del producto. La ventaja en coste no consiste en ofrecer un mal producto, sino un producto aceptable a bajo precio.

- La ***ventaja en diferenciación***. En este caso, la empresa incorpora algún atributo específico a sus productos que le permite diferenciarse de la competencia. Por ejemplo, solo *Digital Plus* puede ofrecer determinados partidos de la liga de fútbol, de tal forma que todo aquel que quiera ver estos partidos no tendrá más alternativa que abonarse a la televisión que lo ofrece en exclusiva. De este modo, esta empresa puede cobrar un precio más alto, ya que habrá clientes que estén dispuestos a pagar algo más por ver estos partidos.

---

[2] El beneficio se determina por la diferencia entre los ingresos derivados de la venta de los productos y los costes necesarios para poder elaborar y distribuir dichos productos. Por rentabilidad se entiende el cociente entre este beneficio y los recursos empleados para su obtención, es decir, las instalaciones, los locales, fábricas, etc. En otras palabras, es la relación existente entre las ganancias y el tamaño de la empresa.

[3] El rendimiento superior hace referencia a un beneficio o rentabilidad extraordinaria, que va más allá de la remuneración de la propia actividad de gestionar y administrar la empresa.

Este precio permite a la empresa alcanzar unos rendimientos superiores.

Todas las empresas pueden diferenciarse ya que hay numerosos atributos que pueden incorporarse a los productos que una empresa ofrece. La cuestión está en encontrar cuáles son los más valorados y apreciados por los clientes.

La ventaja competitiva de Telepizza

A finales de los años 80, Leopoldo Fernández comprendió que España experimentaría grandes cambios sociales en los años siguientes. Los nuevos estilos de vida y la incorporación de la mujer al trabajo favorecerían el desarrollo de la comida rápida en nuestro país. Así, este empresario hispano-cubano acabó por decidir crear Telepizza, uno de los negocios españoles con un mayor crecimiento en los últimos años.

Antes de abrir su local, Leopoldo probó varios tipos de masa e ingredientes. Una tarde, antes de la inauguración, entraron en su local tres jóvenes preguntando si estaba abierto. Leopoldo, les dijo que sí y les preguntó si querían comer pizza gratis, a lo que los jóvenes respondieron naturalmente que sí. Entonces, Leopoldo entregó a cada uno tres trozos de pizza con una condición: sin hablar entre ellos debían escribir en un papel cuál le gustaba más. Así lo hicieron durante tres semanas, probando distintas combinaciones de levadura, queso, etc. El decimoquinto día, todos coincidieron por primera vez. Al día siguiente, la tienda abría al público. La masa era la principal característica distintiva de su producto, de ahí su eslogan “el secreto está en la masa”. Telepizza tuvo un éxito inmediato siendo una de las empresas españolas con un crecimiento más intenso en los últimos años.

Si se analizan las fuentes de ventajas competitivas de Telepizza, se observa la capacidad de su fundador para dar una respuesta a los cambios que se estaban produciendo en España a finales de los ochenta. Asimismo, la oferta de un producto único adaptado a los verdaderos gustos de quienes serían sus clientes constituye otra fuente importante de ventaja competitiva.

Pero cómo fue capaz Leopoldo Fernández de ver con anticipación que se iba a producir un boom de la comida rápida en España. La principal

razón es que desde los trece años vivía en los Estados Unidos, trabajando desde comienzos de los ochenta en diversas multinacionales americanas como *Procter y Gamble*, *Johnson y Johnson*, etc. En esos momentos, la comida rápida en el país americano no era ninguna novedad, al revés que en España, donde cada vez más costumbres y estilos de vida *made in USA* estaban siendo incorporados.

En definitiva, las empresas pueden conseguir ventajas competitivas reduciendo costes y mejorando aspectos del producto que son claramente percibidos por los consumidores. Por ejemplo:

- Calidad superior del producto.
- Contratos de distribución de largo período.
- Valor de marca acumulado y buena reputación de la compañía.
- Técnicas de producción de bajo costo (liderazgo en costes).
- Posesión de patentes y *copyright*.
- Monopolio protegido por la Administración.
- Equipo profesional altamente cualificado.
- Orientación al cliente.

6.1.3. Niveles de competencia

El concepto de *competencia* es más amplio de lo que en principio se pudiera pensar; existen competidores muy cercanos que comercializan productos similares a los nuestros, como es el caso de *Coca-Cola* y *Pepsi*. Pero también puede darse el caso de empresas que compitan por los mismos recursos productivos, como es el caso de la industria aeroespacial y el sector de la joyería, ya que ambas necesitan oro para fabricar sus productos.

Incluso hay competencia en el mismo canal de distribución para productos tan dispares como cosméticos, pequeños electrodomésticos y recipientes para preservar los alimentos; es el caso de *Avon, Termomix y Tupperware*. Todos estos

productos utilizan un sistema de demostración directa realizada por comerciales que utilizan las mismas técnicas.

También nos podemos encontrar empresas que compiten por conseguir la mejor ubicación en el establecimiento de venta. Es lo que ocurre con todos los fabricantes que persiguen un sitio privilegiado para sus productos en el espacio o lineal de venta de los supermercados o hipermercados.

Desde el punto de vista de la dirección de marketing, cuyo objetivo es satisfacer las necesidades de los clientes, la competencia también hay que considerarla desde el lado del consumidor y por tanto:

> *Hay **competencia** cuando el consumidor estima que los productos ofrecen los mismos atributos específicos, satisfacen la misma necesidad o compiten por el mismo presupuesto.*

Según esta definición, el concepto de *competencia* desde el punto de vista del mercado es más amplio y se puede desarrollar en varios estadios o ***niveles de competencia*** (Lehmann y Winner, 1994), que son:

1. Competencia en la *forma del producto*. Se trata de la competencia más fuerte. Una forma de producto agrupa a todas aquellas marcas dotadas con los mismos atributos y con niveles similares de cada uno de ellos. Por lo tanto, se trata de marcas dirigidas a un mismo segmento del mercado. En el ejemplo de la Figura 6.2., hay tres competidores de cola baja en calorías o *light* en este nivel.

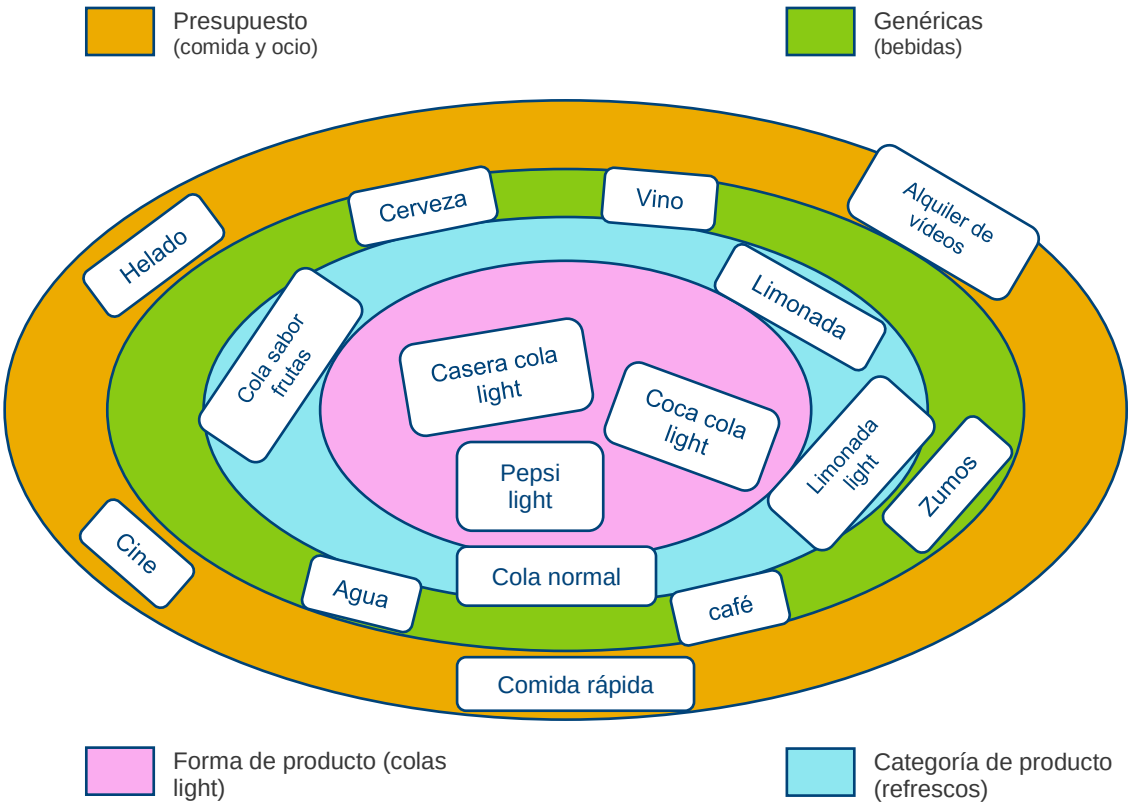
2. Competencia en la *categoría del producto*. Se trata de la competencia de todos aquellos productos y marcas con similares atributos, pero diferente grado de presencia de los mismos. Es el concepto de competencia más ligado al concepto tradicional de industria o sector. En el ejemplo de la Figura 6.2., las bebidas *light* compiten con el resto de refrescos.

3. Competencia *genérica*. Incluye todos aquellos productos y marcas que resuelven la misma necesidad básica del consumidor. En un mercado de competencia genérica, las empresas ofrecen productos que no tienen igualdad de atributos, pero, que, de alguna forma, satisfacen la misma necesidad. En nuestro ejemplo, cualquier bebida: cerveza, vino, mosto, agua, etc.

4. Competencia a *nivel de presupuesto*. En esta modalidad, los productos compiten por el mismo presupuesto del consumidor. En este caso, y

siguiendo con nuestro ejemplo serían competencia los helados, el cine, la comida rápida, etc.

Figura 6.2. Niveles de competencia



Nota. Esta figura muestra los niveles de competencias utilizando de ejemplo productos alimenticios.
Fuente: Lehmann y Winner, 1994.

Por tanto, cuando queramos estudiar la competencia, tendremos que determinar el nivel que vamos a analizar. Obviamente, cuanto más nos alejemos de la competencia en la forma del producto, el número de competidores a estudiar será mayor y la complejidad del análisis será mayor. No existe un nivel óptimo de análisis ya que depende de los objetivos de la empresa y del plazo de tiempo en el que se van a tomar las decisiones. A corto plazo, el nivel de competencia a estudiar será el relacionado con la forma del producto. Sin embargo, si queremos realizar un análisis de nuestra competencia a largo plazo debemos situarnos en el nivel relacionado con la categoría del producto (Munuera y Rodríguez, 2007).

Además, la elección de un nivel u otro tiene importantes implicaciones para el desarrollo de una estrategia o tarea de marketing (véase Tabla 6.1).

Tabla 6.1. Niveles de competencia y tareas de marketing

Nivel de competencia	Tareas de la dirección comercial
Forma de producto	Convencer al segmento de mercado de que la marca propia es mejor que cualquier otra de las que constituyen la misma forma de producto.
Categoría de producto	Persuadir a los consumidores de que la forma de producto elegida por la empresa es la mejor en su categoría.
Genérica	Convencer al mercado de que la categoría de producto que fabrica la empresa es la más deseable para satisfacer la necesidad genérica.
Presupuesto	Informar a los consumidores de que invertir en ese producto genérico es el modo más satisfactorio de gastar el presupuesto disponible.

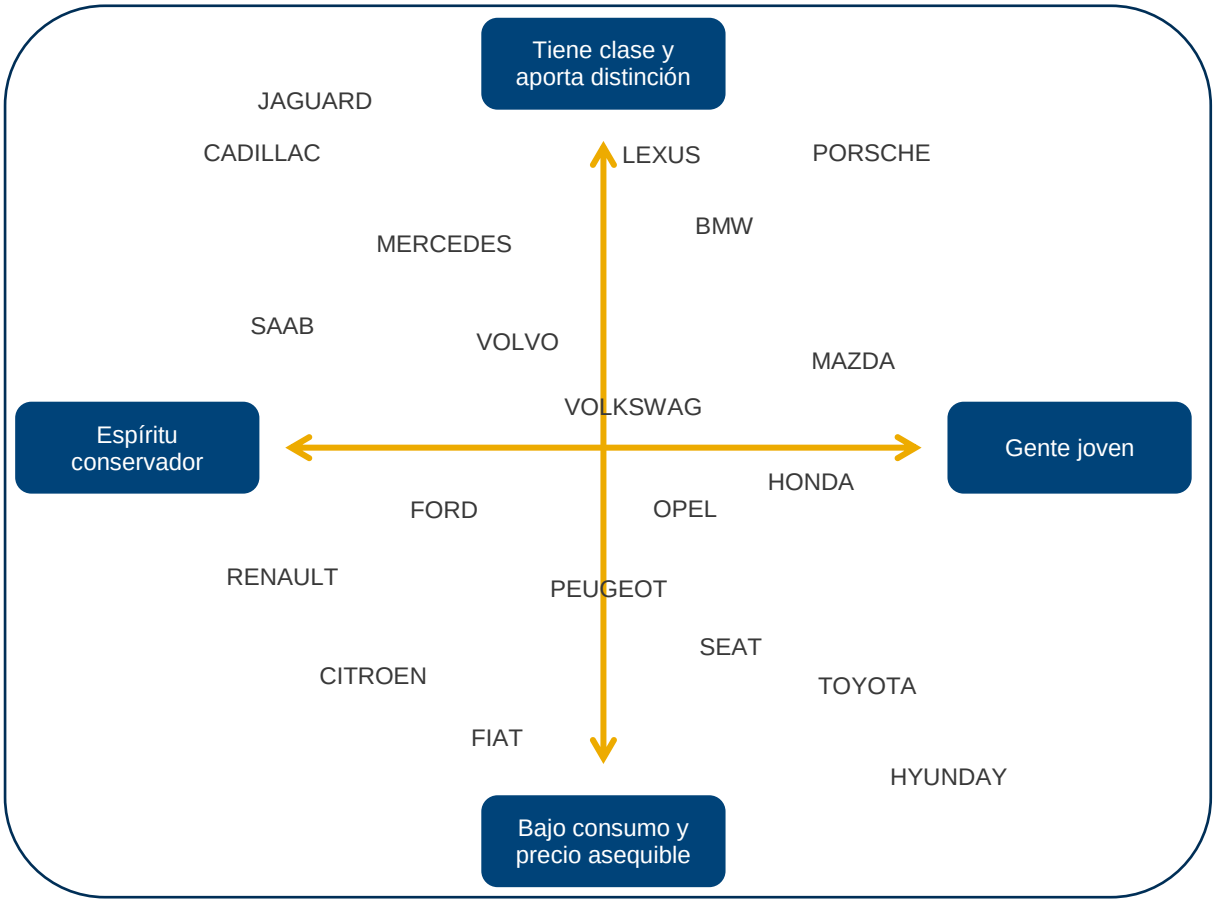
Nota. Esta tabla muestra los niveles de competencia con las tareas del marketing, dirección comercial.
Fuente: Munuera y Rodríguez, 2007.

6.1.4. Mapa perceptual de la competencia

¿Qué piensan los consumidores de mis productos? ¿Cómo me describirían? ¿Qué perciben mis competidores de mi empresa y mis productos? ¿Por qué los consumidores prefieren los productos de la competencia? ¿Cómo me puedo diferenciar de la competencia?

Las respuestas a estas preguntas se encuentran en los estudios de imagen, los cuales analizan qué lugar ocupan en la mente del consumidor o de la competencia los productos y marcas existentes en el mercado. Uno de los instrumentos más atractivos de este tipo de estudios es el ***mapa perceptual*** (*positioning map*), el cual es un esquema formado por ejes y posiciones que representa de manera sencilla la imagen de los productos. En la Figura 6.3 se muestra un ejemplo de mapa perceptual del sector automovilístico.

Figura 6.3. Mapa perceptual de la competencia



Nota. Esta figura muestra un mapa perceptual de competencias utilizando como ejemplos marcas de coches conocidas.
Fuente: Elaboración propia.

El mapa perceptual es una buena herramienta para la toma de decisiones porque sirve para:

1. Identificar las fortalezas y debilidades de los productos y/o marcas estudiados para encontrar aquellas diferencias que se puedan reforzar, desarrollar o aprovechar al máximo para su comercialización. Por ejemplo, en la Figura 6.3 se observa que los automóviles *Jaguard* se perciben de manera similar a los *Cadillac*. Esto resulta una desventaja para ambas marcas. Por lo tanto, la decisión podría ser modificar la imagen con relación, por ejemplo, al consumo de combustible o el precio.

2. Conocer la posición que ocupa nuestro producto/marca y los de la competencia desde la perspectiva del consumidor. Por consiguiente, también sirve para detectar oportunidades y atender nuevos mercados o necesidades desatendidas.

3. Revisar la planificación del marketing por si es necesario posicionar o reposicionar el producto o la marca.
4. Determinar la posibilidad de éxito o fracaso para extender la línea del producto y estimar si se puede lograr posicionar un nuevo producto o marca.
5. Identificar las diferencias entre los segmentos de mercado al comparar los mapas perceptuales de distintos grupos de consumidores.

6.2. TIPOS DE COMPETENCIA

Desde el punto de vista de la dirección de marketing, la empresa necesita saber cuál es su competencia actual y cuál es su competencia potencial.

*La **competencia actual** la componen aquel número de empresas que comercializan productos sustitutivos.*

En esta definición se incluyen aquellos productos que poseen una tecnología diferente, pero sirven al mismo mercado; por ejemplo, los fabricantes de café con los fabricantes de zumos.

El reto de la dirección de marketing es delimitar la competencia actual en función de la relación de sustitución.

La competencia potencial depende de que:

- Se trate de un mercado con unas elevadas tasas de crecimiento y de rentabilidad, actuales o futuras.
- Se esté viviendo un proceso de liberalización económica o desregulación de los mercados y las barreras de entrada se reduzcan.
- Empresas, hasta ahora ajenas al mercado, se embarquen en un proceso de diversificación.

Los tipos de competencia se pueden estudiar desde el punto de vista del sector (o industria) y desde la óptica de la dirección comercial.

6.2.1. La competencia del sector o industria

Un sector o industria es un conjunto de empresas que ofrece productos que se pueden sustituir unos por otros. Así, podemos hablar del sector del turismo, el sector del mueble, el sector automovilístico o de la industria tabaquera, la industria aeronáutica, etc.; todos ellos están formados por empresas que compiten entre sí y tienen una cuota de mercado en dicho sector.

Los sectores se clasifican en función de las siguientes variables:

- Número de empresas que lo componen.
- Grado de diferenciación del producto.
- Barreras de entrada.
- Estructuras de costes.
- Grado de integración vertical.
- Grado de globalización.

La variable más importante desde el punto de vista sectorial es la existencia o ausencia de barreras de entrada. La amenaza de nuevos competidores depende de las barreras de entrada existentes en el sector. Estas barreras suponen un grado de dificultad para la empresa que quiere acceder a un determinado sector, de este modo, cuanto más elevadas son las barreras de entrada, mayor dificultad tiene de acceso al sector. Las barreras de entrada más comunes las estudiamos en el punto anterior al explicar la segunda fuerza de *Porter*, la *amenaza de nuevos competidores*.

En función del número de empresas que componen el mercado y del grado de diferenciación que pueden desarrollar en sus productos distinguimos cinco[4] tipos de estructuras sectoriales, tal y como puede observarse en la Tabla 6.2.

[4] En Economía se distinguen cuatro porque el oligopolio diferenciado y el no diferenciado forman la misma estructura de mercado. En marketing, la posibilidad de diferenciación las convierte en dos estructuras diferentes susceptibles de estudiar por separado. Además, no se presta atención al *monopsonio*, que se da cuando los compradores ejercen el dominio en el sector, de tal forma que les permite intervenir en el precio, fijándolo o, por lo menos, logrando que se cambie como resultado de las decisiones que se tomen. Es lo que ocurre cuando la cantidad demandada por un solo comprador es tan grande en relación con la demanda total, que tiene un elevado poder de negociación.

Tabla 6.2. La competencia del sector

		Número de vendedores		
		Uno	Pocos	Muchos
Diferenciación de productos	Alta	Monopolio	Oligopolio diferenciado	Competencia monopolística
	Baja		Oligopolio no diferenciado	Competencia perfecta

Nota. Esta tabla muestra la competencia del sector, en que podemos distinguir los cinco tipos de estructuras sectoriales.
Fuente: Elaboración propia.

a) Competencia perfecta

La competencia perfecta es un mercado en el que existe un gran número de empresas, de tal forma que, la producción total se encuentra muy repartida entre todas ellas y ninguna de ellas tiene poder suficiente para variar el precio, es decir, son precio-aceptantes.

Dado que los beneficios implican tanto costes como ingresos, las empresas que componen este sector deben comprender perfectamente la estructura de sus costes para poder sobrevivir. Decimos que son precio-aceptantes porque son pequeñas en relación con el sector al que pertenecen, hasta tal punto que si intentan aumentar el precio, no venderán nada, ya que los consumidores acudirán a otras empresas.

En este tipo de sectores no es posible la diferenciación del producto, ya que los productos son iguales, en cuanto a la forma del producto. Por ello, no suelen hacer publicidad y tampoco gastan dinero en comunicación, ya que no es rentable.

Los únicos instrumentos que pueden utilizar para mejorar su situación son mejorar la calidad del producto y bajar el precio, si bien, estas opciones son muy imitables a corto plazo. En lo referente a bajar el precio, es posible si son capaces de reducir costes, pero, en cualquier caso, en competencia perfecta no es posible mantener estas opciones a largo plazo. El motivo es la ausencia de barreras de entrada y de salida.

Si el sector resulta atractivo, entrarán nuevos competidores que podrán hacer frente a sus negocios con estructuras de costes similares a las empresas ya instaladas, de tal forma, que los beneficios o rentabilidad del sector en su conjunto a largo plazo

serán nulos. Esto no quiere decir que algunas empresas no obtengan beneficios, de hecho, sí lo hacen, pero al mismo tiempo hay otras empresas que abandonan el mercado y que tienen pérdidas.

b) Monopolio

El monopolio es aquella forma de mercado en la cual existe un único ofertante del producto para un mercado de muchos consumidores. Puede surgir como consecuencia de la existencia de barreras de entrada. Así, pueden existir barreras legales, como en el caso de las patentes. También pueden surgir barreras institucionales en forma de mercados tutelados por la administración, como en el caso de algunas compañías que suministran agua, luz o gas, en territorios concretos. O pueden existir barreras tecnológicas, como ha sucedido con *Microsoft* o *Google*. En definitiva, la situación de monopolio tiene lugar debido a la existencia de barreras de entrada impenetrables temporal o permanentemente.

Cuando el monopolio está regulado o intervenido por la administración, como ocurre con el azúcar o el agua, el precio también lo está, es decir, no puede variarse. Pero, cuando es un monopolio libre, la empresa puede subir el precio para obtener más beneficios. Un ejemplo de este último caso es la *Sociedad General de Autores y Editores*, más conocida como SGAE.

Como no tiene competencia, no necesita diferenciarse, por lo que no utiliza la publicidad ni las campañas promocionales. Si existen productos sustitutivos o algún riesgo de competencia, el monopolio invierte en tecnología y en proporcionar más y mejores servicios.

En España, la existencia de monopolios está fuertemente regulada, por lo que la mayoría es propiedad o están tutelados por la administración, como es el caso de AENA (Aeropuertos Españoles y Navegación Aérea). Para todos los demás casos está vigente la *Ley de Defensa de la Competencia* y el órgano competente para vigilar su cumplimiento es la *Comisión Nacional de la Competencia* (CNC). Para impedir la existencia de monopolios ocultos, la CNC abre expediente en primer lugar, estudia el caso, y en último extremo, impone las sanciones oportunas.

¿Qué es la CNC?

La *Comisión Nacional de la Competencia* (CNC) es un organismo público encargado de preservar, garantizar y promover la existencia de una competencia efectiva en los mercados en el ámbito nacional, así como de velar por la aplicación coherente de la Ley de Defensa de la Competencia mediante el ejercicio de las funciones que se le atribuyen en la misma y, en particular, mediante la coordinación de las actuaciones de los reguladores sectoriales y de los órganos competentes de las Comunidades Autónomas, así como la cooperación con los órganos judiciales competentes.

La CNC es una institución única e independiente del Gobierno, que integra a los antiguos Servicio y Tribunal de Defensa de la Competencia.

La CNC ejerce sus funciones en el ámbito de todo el territorio español y en relación con todos los mercados o sectores productivos de la economía.

La CNC presenta una estructura piramidal centrada en la existencia de dos órganos separados, la Dirección de Investigación y el Consejo, que realizan con independencia sus respectivas funciones de instrucción y resolución bajo la supervisión y coordinación del Presidente de la institución. Ambos órganos se apoyan en un conjunto de servicios comunes.

La Ley de Defensa de la Competencia atribuye a la CNC funciones tanto instructoras como resolutorias en todos los procedimientos en materia de defensa de la competencia.

La Ley también atribuye a la CNC funciones de arbitraje, competencias consultivas y labores de promoción de la competencia en los mercados.

Fuente: *http://www.cncompetencia.es*

c) *Oligopolio diferenciado y no diferenciado*

En general, el oligopolio es una estructura donde concurren un número reducido de empresas que producen el mismo producto. Según Mochón (2009), es aquel mercado en el que la mayor parte de las ventas las realizan unas pocas empresas, cada una de las cuales es capaz de influir en el precio de mercado con sus propias actividades.

En un mercado oligopolista se obtienen beneficios que se reparten entre las pocas empresas existentes. Existen fuertes barreras de entrada y es fácil que se alcancen acuerdos entre ellas, ya que existe una fuerte interacción estratégica. Es lo que ocurre en la industria tabaquera, cuando una compañía sube el precio, el resto hace lo mismo enseguida. Este tipo de acuerdos, llamados en economía *acuerdos colusivos* o *colusión*, son ilegales, pero es una práctica común en este tipo de mercados. Cuanto mayor sea la interacción estratégica, es decir, cuanto más conocimiento tengan unas empresas de las acciones que van a llevar a cabo las otras, más factible es la colusión entre las mismas. Igualmente, la colusión será más probable cuanto menor sea el número de empresas que concurren.

Desde el punto de vista del marketing lo relevante es que existen dos tipos de oligopolio; diferenciado y no diferenciado.

En un mercado de ***oligopolio diferenciado*** las empresas que lo forman pueden diferenciar sus productos. Existen muchos ejemplos de este tipo de mercados, la industria automovilística, la industria tabaquera, los sectores tecnológicos, etc., en todos ellos, hay pocas empresas que compiten por los mismos consumidores y se apoyan en la comunicación, la distribución, el producto y el precio para aumentar su cuota de mercado. Lógicamente, cada una de las empresas tratará de posicionarse en función del atributo más diferenciado.

Los ***oligopolios no diferenciados*** comercializan productos homogéneos, es decir, que tienen los mismos atributos o características. Es frecuente en las empresas que venden recursos naturales o materias primas como petróleo, gas o electricidad. Como no es posible diferenciar el producto, el único instrumento del marketing mix que utilizan es el precio. Por este motivo, aunque no son muy frecuentes, las guerras de precios tienen una gran repercusión social, como ocurre cuando sube el precio del petróleo.

d) Competencia monopolística

La competencia monopolística es un mercado de muchas empresas, pero cada una de ellas puede tener un cierto poder de mercado merced a que son capaces de crear imágenes o marcas únicas e identificables por los consumidores.

Hay competencia porque existen muchos compradores y vendedores y no hay barreras de entrada ni de salida, al igual que en competencia perfecta. Sin embargo, tienen la posibilidad de diferenciar sus productos, y, por tanto, de modificar el precio. Utilizan todos los elementos del marketing mix para diferenciarse de la competencia y obtener una cuota de mercado mayor.

Es una forma de mercado muy común en la industria de la alimentación, por ejemplo: fabricantes de aceites, vinos, productos enlatados, etc. Tiene lugar en mercados muy segmentados y se concentran en aquellos sectores del mercado en los que pueden ajustarse mejor a las necesidades del cliente.

El problema es que, al no existir barreras de entrada, la amenaza de nuevos competidores es grande. Además, no resulta muy difícil copiar aquellas estrategias que tienen éxito.

6.2.2. La competencia desde el punto de vista del marketing

Desde la perspectiva del marketing el objetivo de las empresas es satisfacer las necesidades de los consumidores. El problema es que el mercado es el mismo para todas aquellas empresas que satisfacen la misma necesidad.

Las empresas pueden llevar a cabo diversas estrategias para mantener o mejorar su posición en el mercado.

*La **estrategia competitiva** es el conjunto de acciones ofensivas o defensivas que permiten mantener la posición competitiva de la empresa en el sector, mejorarla o buscar una nueva posición dentro o fuera del sector de la actividad, para obtener un mejor rendimiento del capital invertido.*

Las estrategias competitivas que desarrollan las empresas son un elemento clave para saber la forma en que estas van a competir en los mercados y de ellas dependerá si se tiene o no éxito en su gestión empresarial. Es muy importante que las empresas puedan identificar la estrategia o combinación de estrategias más eficaces para competir con eficiencia.

Para que una estrategia sea exitosa, esta debe ser coherente con los valores y las metas, con los recursos y capacidades de la misma con su entorno, con su estructura y sistemas organizativos.

Tabla 6.3. Clasificaciones de estrategias competitivas

Ansoff (1965)	Porter (1980)	Kotler y Singh (1981)
- Penetración en el mercado - Desarrollo de productos - Desarrollo de mercado - Diversificación	- Bajo coste - Diferenciación - Concentración	- Líder - Retadora - Seguidora - Especialista
Miles y Snow (1978)	**Buzzell, Gale y Sultan (1975)**	**Mintzberg (1988)**
- Exploradora - Defensora - Analizadora - Reactiva	- Construir - Mantener - Cosechar	- Diferenciación en imagen - Diferenciación en calidad - Diferenciación en diseño - Diferenciación en precio - Diferenciación en soporte - No diferenciación

Nota. Esta tabla muestra las clasificaciones de estrategias competitivas según los diferentes autores del tema.
Fuente: Elaboración propia y Munuera y Rodríguez, 2007.

Aunque son muchas las tipologías propuestas por varios autores, entre los intentos con mayor éxito, se encuentran las tipologías de estrategias genéricas de Ansoff (1965), Buzzell, Gale y Sultan (1975), Miles y Snow (1978), Porter (1980), Miller (1987), Mintzberg (1988) y Kotler y Singh (1981). Cada uno de estos autores, aunque movidos por el mismo objetivo, han centrado su atención en diferentes aspectos de la estrategia empresarial, llegando, en consecuencia, a clasificaciones genéricas pero con diferentes perspectivas, tal y como puede observarse en la Tabla 6.3.

a) Clasificación *de las estrategias competitivas de Ansoff*

En muchas situaciones, las empresas operan con bajos márgenes comerciales, lo que les obliga a llevar a cabo estrategias de crecimiento para mantener o incrementar los beneficios. La *Matriz de Ansoff* se ha convertido en la mejor forma de explicar este tipo de estrategias por su característica definida como la matriz de opciones de crecimiento, propuesta por Igor Ansoff (1965) hace más de cuarenta años (véase la Tabla 6.4).

Tabla 6.4. Matriz de Ansoff

		PRODUCTOS	
		ACTUALES	NUEVOS
MERCADOS	ACTUALES	PENETRACIÓN DEL MERCADO	DESARROLLO DEL PRODUCTO
	NUEVOS	DESARROLLO DEL MERCADO	DIVERSIFICACIÓN

Nota. Esta tabla muestra la matriz de Ansoff en que podemos ver su característica principal definida como matriz de opciones de crecimiento.
Fuente: Ansoff, 1965.

La *Matriz de Ansoff* (1965) (también llamada *matriz producto/mercado* o *vector de crecimiento*) muestra cuatro opciones de crecimiento para las empresas en función de los productos actuales y los nuevos, y los mercados actuales y los nuevos. El riesgo es mayor cuanto más nos alejemos de la estrategia de penetración en el mercado[5]. Vamos a analizar brevemente las cuatro estrategias:

1. ***Penetración del mercado***. Esta estrategia consiste en vender más de lo mismo a los mismos consumidores. En consecuencia, el riesgo es menor, ya que se conoce el producto y se conoce el mercado. Para penetrar en el mercado se pueden utilizar los siguientes instrumentos:

   - ✓ Usar la publicidad para animar a los consumidores actuales del mercado a elegir su producto o a usarlo más veces.
   - ✓ Introducir un programa de fidelización.

[5] El porcentaje de éxito de las diferentes estrategias de crecimiento es: Penetración del mercado: 75 por 100. Desarrollo del mercado: 45 por 100. Lanzamiento de nuevos productos: 35 por 100. Diversificación: 25-35 por 100.

- ✓ Implementar precios de lanzamiento u ofertas especiales.
- ✓ Aumentar la promoción de ventas.
- ✓ Comprar una empresa de la competencia.

2. ***Desarrollo del mercado.*** Con esta estrategia la empresa se dirige a nuevos mercados para vender el producto existente, es decir, vender más de lo mismo, pero a diferentes consumidores. Por consiguiente, el riesgo es mayor que con la estrategia anterior ya que no se conocen los nuevos mercados. Para el desarrollo del mercado se pueden utilizar los siguientes instrumentos:

   - ✓ Expansión geográfica del mercado. La globalización es un ejemplo de esta estrategia.
   - ✓ Ampliar los canales de venta. Es el caso de muchas empresas que están abriendo sus ventas al comercio *online*.
   - ✓ Llevar a cabo una *contrasegmentación*. Es decir, dirigirnos a segmentos que no habíamos considerado.

3. ***Desarrollo del producto.*** Utilizando esta estrategia la empresa se dirige a su mercado actual, pero incorporando nuevos productos. Esta opción es sensiblemente más arriesgada que la estrategia anterior. Se pueden realizar las siguientes actividades:

   - ✓ Ampliar la cartera de productos mediante la producción de diferentes variantes o envasar los productos existentes de otra manera. Por ejemplo, envasar los zumos en distintos tamaños.
   - ✓ Desarrollar productos o servicios relacionados. Por ejemplo, el fabricante de ventanas de aluminio puede fabricar persianas y vender un *compacto*.
   - ✓ En empresas de servicios, como hoteles o restaurantes, se puede elevar los niveles de servicio al cliente y la calidad.

4. ***Diversificación.*** Es una estrategia arriesgada ya que consiste en vender productos diferentes a consumidores de mercados desconocidos. Sin embargo, presenta una gran ventaja y es que, si un negocio sufre circunstancias adversas, el otro no tiene por qué verse afectado.

b) Clasificación de las estrategias competitivas de Porter

Porter (1980) define un conjunto de estrategias competitivas que tienen como principal objetivo el desarrollo general de una empresa. Estas estrategias buscan obtener una ventaja competitiva para la empresa, ya sea a través del liderazgo en costos, la diferenciación o el enfoque.

1. ***Liderazgo en costes***. Esta estrategia consiste en vender los productos a precios unitarios muy bajos, a través de una reducción en los costos. Para reducir costes se pueden llevar a cabo las siguientes actividades:

   - ✓ Estandarizar la producción.
   - ✓ Producir grandes volúmenes utilizando economías de escala.
   - ✓ Realizar un uso eficiente de las materias primas.
   - ✓ Utilizar nuevas tecnologías.

   El objetivo de esta estrategia es conseguir una mayor participación en el mercado y, por tanto, aumentar las ventas y provocar la marcha de algunos competidores del mercado. Esta estrategia es recomendable para mercados de gran consumo, como el sector de la alimentación, ya que los consumidores son sensibles al precio y los productos no presentan grandes diferencias.

   El problema de utilizar estrategias de liderazgo en costes es que son fáciles de imitar por la competencia y que el consumidor puede valorar más otros atributos diferentes del precio.

2. ***Diferenciación***. Ya hemos estudiado qué es la diferenciación al hablar de la rivalidad entre empresas como fuerza competitiva. En definitiva, consiste en producir o vender un producto que sea único y original, que logre distinguirse de la competencia, y que no sea fácilmente imitable por esta. Para ello, se puede incidir en:

   - ✓ El diseño del producto.
   - ✓ En los atributos o características del producto.
   - ✓ En la marca, el envase o el etiquetado.
   - ✓ En la calidad.
   - ✓ En ofrecer un buen servicio o atención al cliente.
   - ✓ En ofrecer otros servicios adicionales; garantía, mantenimiento, etc.
   - ✓ En la rapidez de entrega.

   Utilizando esta estrategia y la ventaja competitiva que proporciona, las empresas pueden cobrar un precio más alto por sus productos, siempre y cuando, el consumidor perciba dicha diferencia. Por el mismo motivo, es recomendable utilizar esta estrategia cuando los consumidores son menos sensibles a los precios.

   El problema de esta estrategia, igual que con la estrategia de liderazgo en costes, es que puede ser fácil de copiar.

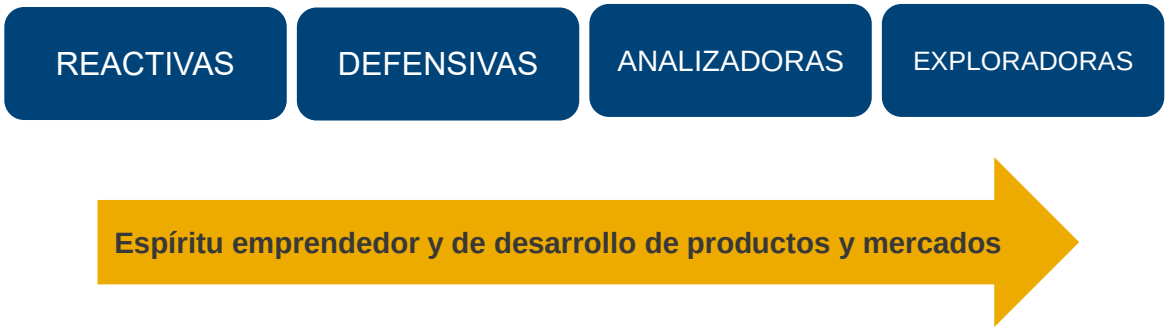
3. ***Enfoque***. Consiste en dirigirse a un segmento de consumidores concreto, por lo que obliga a las empresas que la llevan a cabo a especializarse y ser eficientes. Esta estrategia es más factible cuando el mercado es amplio: cuando los consumidores tienen necesidades o preferencias distintas y cuando las empresas competidoras no atienden dicho segmento de mercado.

   Además del problema que supone la imitación por parte de la competencia, esta estrategia puede no ser efectiva si las preferencias de los consumidores cambian, si no se ha realizado una buena segmentación o si no compensa especializarse en términos económicos.

c) *Clasificación de las estrategias competitivas de Miles y Snow*

Miles y Snow (1978) distinguen cuatro configuraciones estratégicas en función del espíritu emprendedor y del énfasis en el desarrollo de mercados y productos, que son: exploradoras, analizadoras, defensoras y reactivas.

Figura 6.4. Estrategias de Miles y Snow



Nota. Esta figura muestra la línea del proceso de las estrategias de Miles y Snow en que se distinguen cuatro funciones estratégicas, como comentado anteriormente.
Fuente: Miles y Snow, 1978.

1. Las ***empresas exploradoras*** son aquellas que innovan y desarrollan productos y mercados continuamente. Para ello, realizan una búsqueda permanente de oportunidades dentro de su entorno y responden rápidamente ante las primeras señales de nuevas oportunidades.

   Por lo general, las empresas que siguen esta estrategia provocan cambios en el entorno ante los que la competencia debe reaccionar. Actúan, por tanto, en un entorno dinámico y en crecimiento.

   Para ello, requieren una estructura jerárquica simple y sistemas internos descentralizados y flexibles que faciliten la innovación. Se puede decir que es similar a la estrategia de diversificación propuesta en la clasificación de Ansoff.

2. *Las* ***empresas analizadoras*** son una mezcla de las anteriores y las defensoras. Su estrategia es mantener su negocio básico, pero no renuncian al lanzamiento de nuevos productos ni a la exploración de nuevos mercados.

   Sin embargo, no desarrollan productos ni mercados arriesgados, sino solo aquellos que consideran con futuro, y para ello, son seguidoras de las empresas exploradoras. Cuando se trata de mercados maduros son más eficientes y prudentes.

3. Las ***empresas defensoras*** intentan conseguir y mantener una posición segura y estable. Tienen un limitado control sobre los productos y mercados donde actúan, por lo que tratan básicamente de defender sus posiciones según el criterio de eficiencia. En lugar de realizar cambios importantes en la tecnología y en la estructura, la empresa defensora se concentra en la mejora de la eficiencia y en la eficacia de los métodos con los que ya cuenta (Cabello, Ruiz, García y Jiménez, 2000).

   Suelen ofrecer una gama relativamente limitada de productos e ignoran los cambios que no están directamente relacionados con sus operaciones y procesos. Esta estrategia puede equipararse muchas veces con la de liderazgo en costos propuesta por *Porter*.

4. Las ***empresas reactivas*** se caracterizan porque carecen de estrategia competitiva. Su orientación al mercado es muy débil y son muy reacias a asumir los riesgos inherentes al desarrollo de nuevos productos o nuevos mercados.

   No muestran proactividad ni agresividad en su estrategia comercial y actúan cuando no les queda más remedio presionadas por el entorno.

d) Clasificación de las estrategias competitivas de Buzzell, Gale y Sultan

Las estrategias de Buzzell, Gale y Sultan *(*1975) están relacionadas con el llamado *ciclo de vida de la empresa* según el cual existen tres estrategias:

1. ***Estrategia constructora***. Consistiría en la introducción de nuevos productos o mercados. El objetivo es conseguir la mayor cuota de mercado posible.

2. ***Estrategia de mantenimiento****.* Su objetivo es mantener la cuota de mercado conseguida hasta ese momento, realizando lo mismo que hace hasta ahora. Para ello, se centra principalmente en un único negocio y busca conseguir una buena relación entre costes y precios, intentando mantener una posición en el mercado.

3. ***Estrategia de cosecha***. Su prioridad es la obtención de altos beneficios en poco tiempo, normalmente dominando un nicho de mercado. Se persigue generar flujos de caja para invertirlos en otros negocios más rentables.

e) Clasificación de las estrategias competitivas de Mintzberg

La clasificación realizada por Mintzberg (1988) surgió como crítica a las estrategias genéricas de Porter, separando la estrategia del enfoque de las otras dos: de diferenciación y de liderazgo en costes. Para este autor, la estrategia del enfoque define el ámbito del mercado mientras que las otras dos estrategias reflejan la manera en que compite la empresa en ese mercado.

También argumentó que la estrategia de liderazgo en costes viene a ser como una diferenciación en precio, ya que la minimización de costes no proporciona una ventaja competitiva por sí misma.

Señala seis tipos de estrategias, atendiendo a la idea de que las empresas pueden tener una estrategia de indiferenciación o pueden diferenciarse de las otras empresas en imagen, calidad, diseño, precio y soporte.

- La estrategia de ***indiferenciación*** se identifica en aquellas empresas que no tienen ninguna característica o atributo sobre los que llevar a cabo la diferenciación o que copian intencionadamente a sus competidores.
- En la estrategia de ***diferenciación en imagen***, las empresas buscan la diferenciación mediante la publicidad con el objetivo de conseguir la lealtad de sus clientes. El objetivo es crear una percepción distintiva de los productos en la mente de los clientes.
- La ***diferenciación en calidad*** se logra mediante altas prestaciones de sus productos. Requiere de fiabilidad, duración y un rendimiento superior del producto en relación con el precio.
- La ***diferenciación en diseño*** consiste en incorporar el máximo de investigación y desarrollo en nuevos productos. Se pretende perfeccionar las características del producto y del diseño a través de la investigación y el desarrollo.
- La estrategia de ***diferenciación en precio*** persigue la obtención de los costes más bajos posibles para luego poder ofrecer precios bajos.
- La ***diferenciación en soporte*** trata de crear productos complementarios a los principales con el objetivo de atender mejor las necesidades de los clientes.

f) Clasificación de las estrategias competitivas de Kotler y Singh

Kotler y Singh (1981) señalan que es necesario desarrollar una estrategia en base a evaluaciones realistas de la relación de fuerzas existentes y definir los medios a poner en funcionamiento para alcanzar el objetivo fijado. Es así como establecen cuatro tipos de estrategias competitivas según la participación de mercado: las estrategias del líder, del retador, del seguidor y del especialista.

En la Tabla 6.5 se explican brevemente en qué consisten cada una de estas estrategias.

Tabla 6.5. Estrategias de Kotler y Singh

ESTRATEGIA	DEFINICIÓN
Líder	Tiene mayor cuota de mercado y suele ir a la cabeza en fijación de precios, lanzamiento de nuevos productos, cobertura de distribución e intensidad de las promociones (Ej. *Coca-Cola*, *Gillette*, *Danone*).
Retadora	Segundas o terceras empresas en cuota de mercado que atacan al líder o a otras empresas de forma agresiva para obtener una mayor cuota de mercado (Ej. *Pepsi Cola*, *Bic*).
Seguidora	Empresas que desean mantener su cuota de mercado sin discutir la supremacía del líder (Ej. *Seat*).
Especialista	Se centran en atender a pequeños grupos de consumidores que otros competidores han ignorado (Ej. *Mont Blanc*, *Rolex*).

Nota. Esta tabla muestra las estrategias de Kotler y Singh (líder, retadora, seguidora, especialista) y sus definiciones.
Fuente: Elaboración propia.

En los puntos siguientes de este capítulo, analizaremos en profundidad cada una de las estrategias de Kotler y Singh (1981), y cómo las empresas que siguen cada una de ellas actúan y reaccionan a las acciones de las otras.

6.3. ESTRATEGIAS DEL LÍDER DEL MERCADO

La empresa líder es generalmente aquella que contribuye más directamente al desarrollo del mercado de referencia.

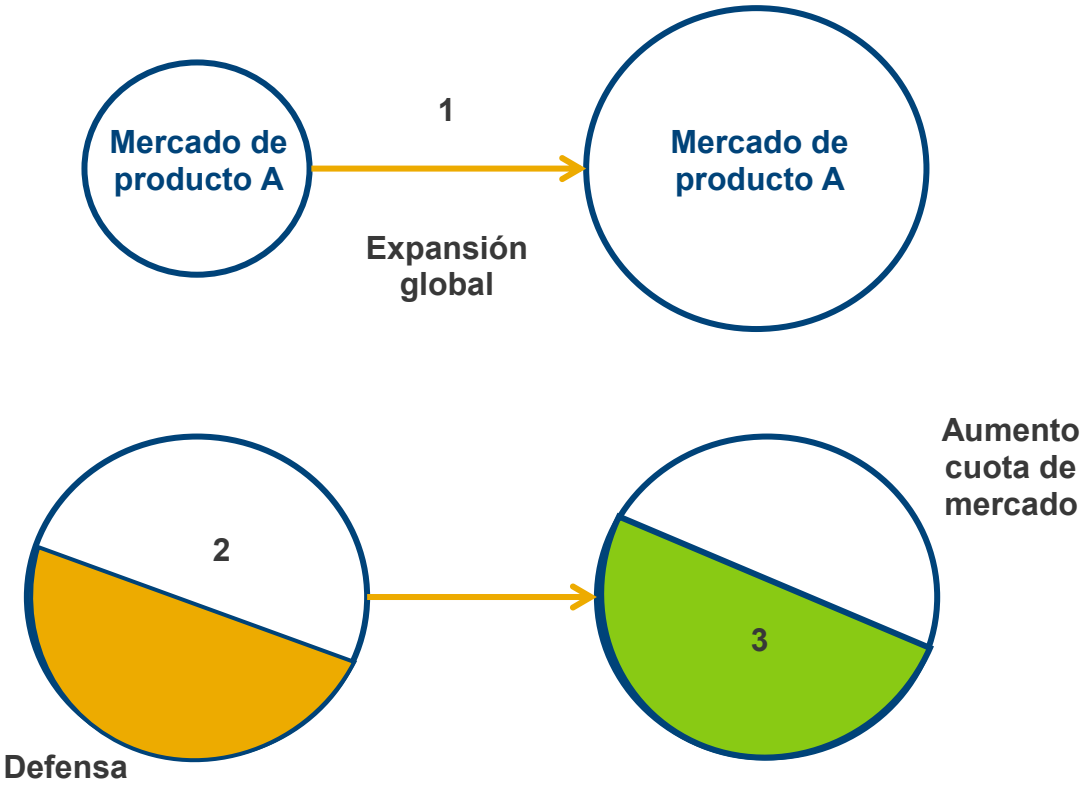
> *La **empresa líder** es aquella que ocupa la posición dominante, es reconocida como tal por sus competidores y se convierte a menudo en un punto de referencia que las empresas rivales se esfuerzan por atacar, seguir o evitar.*

La empresa líder contribuye especialmente al esfuerzo de marketing mediante la mejora del producto y la extensión del mercado desarrollando nuevos canales de distribución y dirigiendo la política de precios. Este tipo de estrategia se llevará a cabo en las primeras fases de ciclo de vida de un producto-mercado, cuando la demanda global puede aumentarse y la tensión entre los competidores es débil debido al elevado potencial de crecimiento de la demanda global.

El líder del mercado se enfrenta a tres opciones estratégicas fundamentales (véase Figura 6.5):

1. El desarrollo o expansión de la demanda global de mercado. Por ejemplo, la marca *Kellogg's* con la innovación de productos.
2. Defensa de la cuota de mercado. Un ejemplo de esta estrategia es la que realiza la compañía *Bayer* con la *Aspirina*.
3. Expansión de la cuota de mercado. El *Banco de Santander* desarrolla esta estrategia cuando desarrolla otras líneas de negocio como la banca de inversión *Banif*.

Figura 6.5. Estrategias de la empresa líder



Nota. Esta figura muestras las estrategias de la empresa líder, empezando por el desarrollo o expansión debido a la demanda, seguido de la defensa de la cuota de mercado y, finalmente, por la expansión de la cuota de mercado.
Fuente: Elaboración propia.

6.3.1. Expansión de la demanda global del mercado

La estrategia más habitual del líder es la de desarrollar la demanda global, intentando descubrir nuevos usuarios del producto, de promover nuevos usos de los productos existentes, o también de aumentar las cantidades utilizadas por ocasión de consumo. Actuando así, la empresa líder amplía el mercado de referencia, lo que será, en definitiva, beneficioso para el conjunto de los competidores existentes.

a) ***Nuevos usuarios***: buscando consumidores que podrían usar el producto pero que no lo hacen (penetración en el mercado), consumidores que nunca han usado el producto (nuevo mercado) y consumidores de otros lugares (expansión geográfica). El caso del C*hampú Johnson* para niños sería un ejemplo de penetración en el mercado, ya que en su publicidad se invita también a las madres a probarlo.

b) ***Nuevos usos***: buscando ampliar el abanico de aplicaciones del producto. Es el caso de *Aspirina* como antiinflamatorio o del vino para prevenir enfermedades cardiovasculares.

c) ***Más usos***: convenciendo al cliente de que use el producto con más frecuencia o más cantidad en cada ocasión. Por ejemplo, el mensaje lanzado por los fabricantes de colchones "*si su colchón tiene diez años no tiene colchón".*

6.3.2. Defensa de la cuota de mercado

La vida de una empresa líder no es fácil a no ser que disfrute de un monopolio, ya que debe estar constantemente alerta para no perder su puesto de privilegio en el camino y quedarse en una segunda o tercera posición. Estas empresas líderes son referencia para sus competidores que buscan atacar, evadir o imitar.

Una estrategia defensiva tiene como objetivo reducir la probabilidad de ataque, diversificar los ataques a las áreas menos peligrosas y reducir su intensidad, sin embargo, el líder no puede defender todas sus posiciones en el mercado, por lo que deberá concentrar sus recursos donde más lo necesite. Esta estrategia es adoptada por empresas innovadoras, que una vez abierto el mercado, se ven atacadas por competidores imitadores. Existe la posibilidad de llevar a cabo estrategias de contraataque, es decir, estrategias ofensivas, que se basan en el principio de que la mejor defensa es un buen ataque.

La empresa líder siempre defenderá su posición, para lo cual puede utilizar diferentes estrategias: defensivas u ofensivas, como las siguientes:

a) ***Posición fortificada***: ocupar el espacio más deseado en la mente de los consumidores. Para ello, realizan grandes esfuerzos de comunicación de marca, por ejemplo, *Ariel* en limpieza, *Colgate* en anticaries, *Dodot* en antihumedad.

b) ***Defensa de flancos***: establecer flancos o defensas en puntos débiles. Por ejemplo, la firma de cosméticos *L'Oreal* tiene diversas líneas que se venden en supermercados (*Elvive*), en peluquerías (*L'Oreal* y *Kerastase*) y en farmacias (*Vichy*).

c) ***Predefensa***: anticiparse al enemigo antes de que lance un nuevo producto. Es lo que hizo *Coca-Cola* cuando lanzó *Nestea* antes que sus competidoras.

d) ***Defensa contraoferta***: el líder espera el ataque de la competencia para contraatacar. Es el caso de la compañía aérea *Iberia*, que se ha defendido de las compañías de bajo coste atacando en vuelos regionales.

e) ***Defensa móvil***: ampliando hacia nuevos productos. Las compañías eléctricas españolas, *Iberdrola* y *Endesa*, están gastando muchos recursos de I+D en energía solar.

f) ***Defensa de contracción***: abandonando los productos más débiles. La compañía americana *General Electric* abandonó la comercialización de aparatos de aire acondicionado para concentrarse en electrodomésticos.

6.3.3. Expansión de la cuota de mercado

Consiste en conseguir más clientes del mismo mercado. Puede presentar graves inconvenientes como ha ocurrido con *Microsoft* y sus problemas con la justicia norteamericana por abuso de situación de monopolio. También supone grandes inversiones, tal y como le ha ocurrido a *Movistar* (antiguamente *Telefónica*) en su expansión por Latinoamérica.

Esta estrategia persigue, por un lado, beneficiarse al máximo del efecto experiencia y, por otro, mejorar la rentabilidad.

Se pueden llevar a cabo dos tipos de acciones:

- Suma de nuevos criterios de segmentación a los ya existentes hasta el momento con el fin de ampliar el público objetivo de cada estrato (ampliación de los segmentos).
- Suma de nuevos segmentos a los ya existentes mediante la utilización de nuevos criterios (creación de segmentos).

Con el fin de evitar acusaciones de monopolio o de cuasi monopolio, las empresas pueden llevar a cabo ***estrategias de desmarketing***, aumentando el precio, disminuyendo los servicios y reduciendo los esfuerzos en publicidad y promoción. Otra táctica consiste en diversificarse hacia productos y mercados diferentes de aquellos en los que la empresa detenta una posición dominante.

Otra estrategia de *desmarketing* es el llamado *marketing circular* o de relaciones exteriores, cuyo objetivo es valorar el papel social de la empresa frente a sus

diferentes públicos. Esta estrategia la han llevado a cabo las grandes compañías de distribución en Bélgica para contribuir a la lucha contra la inflación.

6.4. ESTRATEGIAS DE LAS EMPRESAS RETADORAS

Las estrategias de las empresas retadoras, por su parte, son estrategias agresivas cuyo objetivo es ocupar el lugar del líder. Estas estrategias las utilizan empresas que ocupan un segundo o tercer lugar en participación en el mercado. Para conseguir esto pueden realizar estrategias agresivas, pero primero deben sopesar los recursos y capacidades de que disponen en relación con la empresa líder para elegir la estrategia más adecuada.

*Las **empresas retadoras** son aquellas que tratan de expandir agresivamente su cuota de mercado atacando bien al líder, bien a otras empresas de similar tamaño.*

Por consiguiente, las empresas retadoras pueden atacar al líder del mercado, pueden atacar a otras empresas del mismo tamaño que no estén atendiendo bien al mercado y tengan problemas de financiación, y pueden atacar a pequeñas empresas locales y regionales con los mismos problemas que las anteriores.

Se pueden observar varias posibilidades para atacar al líder:

a) ***Ataque frontal***. La empresa retadora realiza un gran esfuerzo en marketing para convencer a los consumidores de que ella es la líder. Es la estrategia llevada a cabo por *Zumos Don Simón* frente a otras empresas. En el ataque frontal, la empresa debe tener más recursos que la empresa líder o fracasará. En este caso, la empresa lanza su ataque frontal tras concentrar todos sus recursos y ataca los puntos fuertes del oponente en lugar de los débiles.

b) ***Ataque por los flancos***. El ataque a los flancos se utiliza cuando la empresa dispone de menos recursos que la líder y opta por atacar los puntos débiles de la empresa detectados en segmentos específicos o áreas geográficas. Por ejemplo, la entrada de coches japoneses en mercados europeos y americanos; coches de bajo consumo frente a grandes coches americanos y alemanes.

c) ***Ataque en bypass***. Consiste en dejar de lado al líder y atacar diversificando productos no relacionados o usando nuevas tecnologías. Es lo que hizo *Google* en sus inicios, desafiando a *Yahoo* con un nuevo sistema de búsqueda hasta convertirse en líder.

d) ***Ataque de guerrillas***. Consiste en ataques pequeños e intermitentes a diferentes partes del territorio del líder. *Pepsi Cola*, en 1970, inició un ataque a *Coca-Cola* intentando reposicionarse con sus anuncios de *Generación Pepsi*, que la describían como la bebida de la gente joven, mientras que *Coca-Cola*, por deducción, era para gente mayor. Esta maniobra tuvo mucho éxito, *Coca-Cola* no podía venderse a la vez como un clásico y una bebida de gente joven. *Pepsi* concentró seguidamente su acción sobre mercados locales concretos y canales de distribución característicos a los que *Coca-Cola* solo llegaba en forma difusa pues debía cubrir todas sus posiciones. Como es de suponer, la participación de *Pepsi Cola* aumentó muchísimo con estas acciones combinadas que redefinieron el terreno de operaciones de cada competidor.

e) ***Ataque envolvente***. Consiste en conquistar el territorio del líder mediante un ataque relámpago. Es el caso de la estrategia llevada cabo por la empresa *Microsystem* permitiendo usar su software *Java* de forma gratuita a las empresas para atacar a *Microsoft*.

La mayoría de las estrategias de las empresas retadoras deben contar con muchos recursos para atacar a la empresa líder y ofrecer al mercado más de lo que esta ofrece.

6.5. ESTRATEGIAS DE LAS EMPRESAS SEGUIDORAS

Las empresas seguidoras, en vez de atacar al líder, persiguen coexistir y repartirse el mercado de forma pacífica, actuando en consonancia con las acciones del líder reconocido del mercado. Es la estrategia que llevan a cabo los competidores con baja cuota de mercado y que presentan un comportamiento de adaptación al líder.

*Las **empresas seguidoras** son aquellas que ocupan una posición inferior a la del líder y que entienden que un ataque a aquel podría perjudicarlas más que beneficiarlas.*

Estas empresas buscan y se concentran en los segmentos en los que tienen una mejor posición a través de una mayor especialización con la que conseguir una mayor rentabilidad reduciendo la diversificación. No tratan de arrebatar clientela a la competencia, sino de presentar ofertas similares, normalmente copiando las del líder, por lo que proporcionan gran estabilidad en las cuotas de mercado.

Se basan en tres principios: comportamiento adaptativo al líder, coexistencia pacífica y no represalias del líder.

El hecho de ser empresas seguidoras e imitadoras del líder no significa que no lleven a cabo estrategias, ya que deben mantener su cuota de mercado y, si es posible, aumentarla. Para ello, se esfuerzan en mantener, en todo momento, bajos costes y alta calidad, e incluso introducirse en nuevos mercados porque la imitación no implica necesariamente pasividad.

Se pueden distinguir las siguientes posibilidades:

a) ***Falsificador***. Consiste en reproducir el producto del líder e incluso el envasado y venderlo en el mercado negro. Se hace copiando a las grandes marcas. Evidentemente, esta estrategia es ilegal.

b) ***Clónico***. Se fundamenta en reproducir el producto y/o el envase con ligeras variaciones. Muchos consumidores adquieren el producto por confusión con el verdadero.

c) ***Imitador***. Se copian algunos aspectos del producto pero no el nombre ni el envase. Se diferencia del clónico en términos de envasado, políticas de precios y publicidad. Por ejemplo, *Telepizza* copió el sistema de reparto a domicilio de *Domino's Pizza* americana.

d) ***Adaptador***. Se basa en los productos del líder y los adapta e incluso los mejora. Deben atender diferentes mercados para evitar problemas con el líder. Por ejemplo, la compañía de teléfonos *Smart Phone HTC*, esperaba las innovaciones tecnológicas de otros fabricantes para copiarlas y lanzar nuevos productos antes al mercado.

6.6. ESTRATEGIAS DEL ESPECIALISTA EN NICHOS

Esta estrategia es similar a la *estrategia del enfoque* analizada en la clasificación de Porter. En la mayoría de los sectores existen empresas que se especializan en determinados segmentos de mercado en lugar de atender a todos los existentes. Incluso se *enfocan* a segmentos pequeños, buscando segmentos dentro de los segmentos llamados *nichos*.

*Las **empresas especialistas** en segmentos o nichos son pequeñas empresas (aunque a veces también medianas y grandes) que actúan en zonas específicas con poco atractivo para las grandes empresas, o que destinan sus productos a pequeños grupos de consumidores que no interesan a las empresas grandes.*

Es la única estrategia viable para muchas pequeñas y medianas empresas con escasez de recursos, aunque algunas unidades de negocio de grandes empresas han seguido también esta estrategia. Lo importante es que empresas con pequeñas cuotas de mercado pueden llegar a ser altamente rentables a través de las mismas.

La ventaja del especialista procede de su capacidad para satisfacer de forma única las necesidades de ese segmento específico. Las características necesarias para que un nicho de mercado sea atractivo son:

- Que sea suficientemente grande y con poder adquisitivo para ser rentable.
- Que tenga potencial de crecimiento.
- El nicho debe ser poco atractivo para los competidores principales.
- Los recursos y capacidades de la empresa deben ajustarse a las exigencias del segmento.
- La empresa debe tener la capacidad de defenderse de los ataques que realicen sus competidores a través de la consolidación de las preferencias hacia sus productos.

Algunos roles que pueden asumir los especialistas en nichos son:

a) ***Especialistas en consumidores finales***. Se especializa en atender a un tipo de consumidor final. Por ejemplo, las empresas especializadas en productos dietéticos.

b) ***Especialistas en clientes por tamaño***. Consiste en elegir un tamaño de cliente en concreto (pequeño, mediano o grande). Es el caso de las grandes empresas constructoras, *ACS* y *Ferrovial*, por ejemplo, cuyo principal cliente es la administración, tanto a nivel nacional como internacional.

c) ***Especialista en clientes específicos***. La empresa se centra en uno o muy pocos clientes. Hay empresas que venden casi toda su producción a un único distribuidor, por ejemplo, *El Corte Inglés, Mercadona, Carrefour*, etc.

d) ***Especialista en zonas geográficas***. La empresa vende sus productos limitándose a un área geográfica concreta. Es el caso de muchas empresas fabricantes de cerveza que operan solamente en su territorio o territorios circundantes.

e) ***Especialistas en un producto***. La empresa comercializa un tipo de producto muy específico. Por ejemplo, la empresa de componentes aeronáuticos *Gestair*.

f) ***Especialistas en productos a medida***. La empresa adapta sus productos a sus clientes. Así, hay empresas que se han especializado en tallas grandes. Este tipo de empresas están teniendo mucho éxito gracias a internet utilizando lo que se llama el *marketing personalizado*.

g) **Especialistas en relación calidad-precio**. Pueden ser de alta o baja calidad. Por ejemplo, *Lidl* (baja calidad y bajo precio) o *El Corte Inglés* (alta calidad y alto precio).

6.7. BENCHMARKING

Existe un proverbio chino de hace más de mil quinientos años que dice: "*Quien conoce a su enemigo y se conoce a sí mismo, no tiene por qué temer el resultado de cien batallas".*

6.7.1.Los orígenes del benchmaking

El término *benchmarking*[6] surgió en el mundo de los negocios a comienzos de los ochenta, cuando la empresa líder en fotocopiadoras, *Rank Xerox*, lo utilizó para referirse a la comparación de una empresa con sus competidoras directas, o con empresas reconocidas como líderes en su sector.

Posteriormente, su significado se amplió, ya que la comparación iría más allá de la competencia local y del sector, en busca de las mejores prácticas donde estas se encuentren.

Rank Xerox analizó las prácticas de una empresa que, además de ser mucho más pequeña, pertenecía a un sector completamente diferente, en concreto de *L. L. Bean*, empresa especializada en ropa deportiva de aventura. Dicho estudio lo realizó para mejorar su sistema de distribución y, gracias a él, recuperó su liderazgo en el sector.

Lo que hizo *Rank Xerox* fue dar respuesta a las siguientes cuestiones relacionadas con la empresa *L. L. Bean*:

1. ¿Cómo elabora los productos la competencia?
2. ¿Cuál es el coste?
3. ¿Cómo se distribuyen los productos?
4. ¿Cómo se comercializan?
5. ¿Cómo los venden?
6. ¿Qué servicios de apoyo ofrecen?
7. ¿Cómo funcionan sus organizaciones?
8. ¿Qué tecnología poseen?

En 1989, la empresa *Rank Xerox* fue seleccionada como ganadora del *Premio Nacional de Calidad Malcolm Baldrige* (*Nacional Institute of Standards and Technology*, NIST). Fue reconocida por esta técnica y metodología, que tiene por objetivo impedir la complacencia.

---

[6] B*enchmarking* no tiene una traducción sencilla en español, se podría traducir como "*comparación de prácticas*".

Posteriormente, otras compañías como *IBM, Motorola, AT&T, General Electric, Kodak, Canon, Minolta* y muchas más, iniciaron el aprendizaje del *benchmarking*. Esta gran diversidad de compañías ha establecido programas formales de *benchmarking*.

A principios de 1990, se estimaba que entre un sesenta y un setenta por ciento de las empresas norteamericanas habían dedicado importantes esfuerzos a la práctica del *benchmarking*.

Actualmente, no solo en Estados Unidos, sino también en Europa[7] y Japón, existen una gran variedad de empresas y organizaciones de todo tipo, incluidos servicios de salud, de gobierno y de educación, que han recurrido al análisis comparativo para enfrentar el reto de proporcionar servicios de calidad con unos costes menores.

6.7.2. Definición de benchmaking

El *Benchmarking* es el arte de conocer cómo y por qué algunas empresas desarrollan sus actividades mejor que otras (Kotler y Lane, 2006). Es la búsqueda de las mejores prácticas de la industria que conducen a un desempeño excelente (Camp, 1993). Consiste en un proceso sistemático y continuo para comparar nuestra propia eficiencia, en términos de productividad, calidad y prácticas con aquellas compañías que representan la excelencia (Kallöf y Öbstblon, 1993).

*El **benchmarking** se define como el análisis que realiza una organización para comparar de forma sistemática sus propias actividades, procesos, operaciones y prácticas con las análogas de organizaciones reconocidas como líderes o excelentes en el sector, aunque sean competidoras.*

[7] Existe un premio a nivel europeo denominado *Premio de Calidad Europeo,* que se otorga todos los años. Organizaciones españolas que han recibido tal distinción son: *Siemens S.A. División ICN,* reconocida en el 2001, o *Solvay Martorell Site y Solvay Química Ibérica B.U*. en el 2002.

Las diferentes definiciones de *benchmarking* comparten los siguientes propósitos:

- Desarrollar ventajas competitivas.
- Estudiar las mejores prácticas en empresas y organizaciones de cualquier sector o país.
- Comparar la forma de trabajar de unas empresas con respecto a otras, para obtener información que, adaptada de manera creativa, conduzca a mejorar sus procesos y operaciones.

En resumen, el *benchmarking* es una herramienta útil para desarrollar ventajas competitivas en una organización, a partir de la adaptación creativa o innovadora de las mejores prácticas existentes. Sirve para establecer una comparación relativa estructurada, localizar los elementos de éxito del sector, descubrir las *mejores prácticas* y establecer recomendaciones de acción fundamentadas en la realidad estratégica del sector.

6.7.3.Fases del benchmarking

Son muchos los estudios que se han realizado de *benchmarking* y, dependiendo del objetivo que se persiga, el proceso de aplicación de esta práctica será más o menos complejo. En general, se puede decir que el *benchmarking* se secuencia de la siguiente manera:

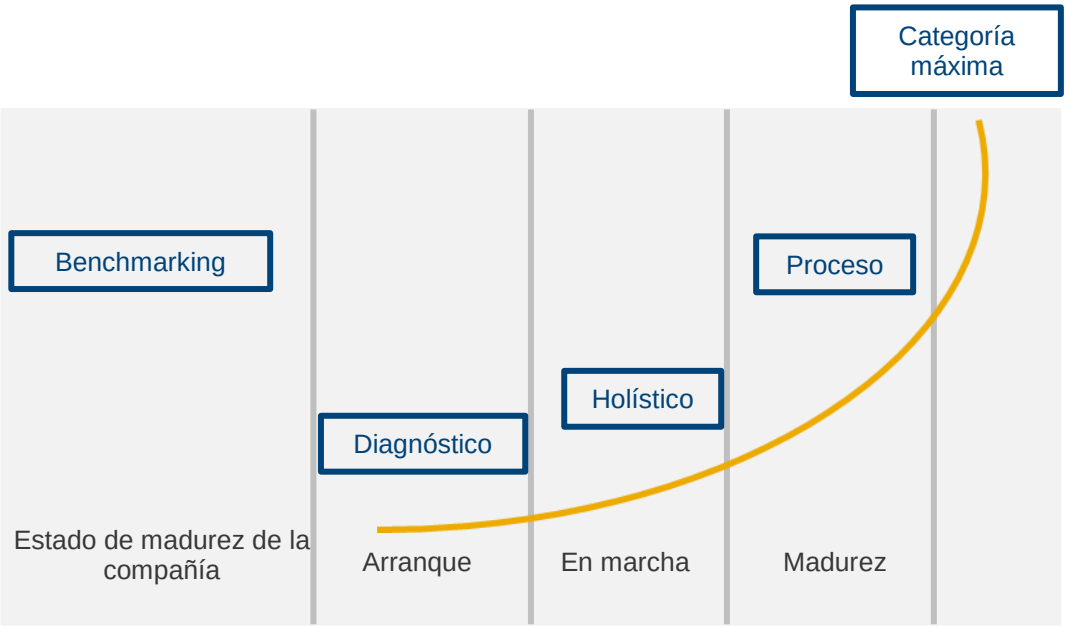
1. Determinar qué actividades se someterán al análisis (logística, fabricación, comercial, administrativa, recursos humanos, etc.).
2. Identificar las variables clave de los resultados que se van a medir (distancia, tiempo, errores, etc.).
3. Identificar las mejores empresas en cada actividad.
4. Medir los resultados de las mejores empresas en cada actividad.
5. Medir los resultados de nuestra empresa en cada actividad.
6. Especificar programas y medidas para eliminar diferencias.
7. Ejecutar y controlar resultados.

O'Reagain y Keegan (2000) resumen las etapas anteriores, de tal forma que la aplicación del *benchmarking* implica cuatro pasos fundamentales:

- En primer lugar, entender en detalle los procesos de la propia empresa.
- Después, analizar los procesos o procedimientos de otros.
- A continuación, comparar la actuación con el resto de analizados.
- Finalmente, implementar los pasos necesarios para cerrar la brecha existente.

En el sector empresarial, sin distinción de empresas, el *benchmarking* es una herramienta que sirve de apoyo a las estrategias de la dirección, ayuda a encontrar soluciones innovadoras e incrementa la competitividad. Los autores anteriores defienden que las mejores prácticas proceden de un sector ajeno al propio de la empresa y definen tres estados de aplicación del *benchmarking*, tal y como puede observar en la figura siguiente.

Figura 6.6. La aplicación del benchmarking por la empresa



Nota. Esta figura muestra la aplicación del *benchmarking* por la empresa.
Fuente: O'Reagain y Keegan, 2000.

- El ***estado de diagnóstico***. Explora el rendimiento relativo de los diferentes departamentos de la empresa. Suele estar basado en un cuestionario en el que un experto valora a la empresa.
- El ***estado holístico***. Implica un examen más profundo y completo, y se identifican áreas clave para ser mejoradas. Se centra en aspectos cualitativos y cuantitativos.
- El ***estado de madurez***. Tiene un carácter más estructurado, y se centra en buscar una mejora en procesos (interconectados) específicos. El proceso es dirigido por un equipo de *benchmarking* especialmente designado para llevar a cabo esta actividad.

6.7.4.Tipos de benchmarking

Dependiendo de la empresa de la cual se obtiene la información se pueden observar tres tipos de *benchmarking*:

1. El ***Benchmarking Interno***. Este método consiste en identificar buenas prácticas dentro de la propia empresa, de tal forma que puedan reproducirse en otros departamentos. Muchas empresas realizan la misma actividad o proceso en varias instalaciones, departamentos o divisiones internos. Por ello, es aconsejable iniciar las actividades de *benchmarking* comparando internamente sus prácticas y, aunque no es probable que se descubran las mejores prácticas de manera interna, identificarlas es un excelente punto de partida.

   Este tipo de *benchmarking* es óptimo ya que las diferencias geográficas, de enfoque organizacional y cultural que existen internamente, casi siempre dan como resultado diferencias en los procesos laborales. Como resultado de la comparación interna, muchas empresas han sido capaces de obtener una ventaja rápida al transferir dicha la información procedente del ámbito laboral interno a otras áreas o departamentos dentro de la propia compañía.

   Además, permite hacer un ensayo previo del alcance de un estudio externo y establecer sus objetivos de *benchmarking* en términos comerciales realistas, aunque sencillos y concentrados.

2. El ***benchmarking competitivo***. Es difícil de llevar a cabo ya que consiste en estudiar a la competencia, que generalmente no está dispuesta a ayudar. Significa medir sus funciones, procesos, actividades, productos o servicios comparándolo con los de sus competidores y mejorar los propios (Boxwell, 1995).

   Este método se aplica analizando a competidores directos que sobresalen por sus buenas prácticas y a los competidores latentes, es decir, aquellos de los cuales se espera vayan a despuntar en un futuro cercano.

3. El ***benchmarking funcional o genérico***. Al igual que el benchmarking competitivo, el *benchmarking* funcional se orienta hacia los productos, servicios y procesos de trabajo de la competencia, sin embargo, las empresas comparadas no tienen por qué ser competidores directos. Consiste en averiguar las mejores prácticas de empresas reconocidas como líderes en un área específica, por ejemplo, en distribución de productos, en gestión de inventarios, en comercialización, etc.

CUESTIONES PARA RECORDAR

Relacione las siguientes frases o cuestiones con un concepto o fenómeno estudiado en este capítulo sirviéndose del material bibliográfico:

1. Es un mercado de muchas empresas, pero cada una de ellas puede tener un cierto poder merced a que son capaces de crear imágenes o marcas únicas e identificables por los consumidores.

2. Consiste en el estudio y análisis de nuestros competidores para, posteriormente, en base a dicho análisis, tomar decisiones o diseñar estrategias que permitan a la empresa competir adecuadamente con ellos.

3. La componen aquel número de empresas que comercializan productos sustitutivos.

4. Se trata de la competencia de todos aquellos productos y marcas que tienen similares atributos, pero diferente grado de presencia de los mismos.

5. ¿Quién lleva a cabo una estrategia de desarrollo o expansión de la demanda global de mercado?

6. Es la consideración que da la empresa a otras que ofrecen productos similares o sustitutivos en los mismos mercados.

7. Señale la respuesta incorrecta. La competencia potencial depende de que:

    a. Se trate de un mercado con unas elevadas tasas de crecimiento y de rentabilidad, actuales o futuras.

    b. Se esté viviendo un proceso de liberalización económica o desregulación de los mercados y las barreras de entrada se reduzcan.

c. Se estén aumentando los servicios incorporados a los productos actuales.

d. Empresas, hasta ahora ajenas al mercado, se embarquen en un proceso de diversificación.

8. Se copian algunos aspectos del producto, pero no el nombre ni el envase.

9. Ocurre cuando los productos compiten por el mismo presupuesto del consumidor.

10. Suelen ser pequeñas empresas que actúan en zonas específicas con poco atractivo para las grandes empresas o que destinan sus productos a pequeños grupos de consumidores que no interesan a las empresas grandes.

11. ¿Cuál es la estrategia que lleva a cabo la empresa líder para convencer a sus clientes de que consuman o usen el producto con una mayor frecuencia?

    a. Nuevos usuarios.

    b. Nuevos usos.

    c. Más usos.

    d. Mejores usos.

12. Es aquel mercado en el que la mayor parte de las ventas las realizan unas pocas empresas, cada una de las cuales es capaz de influir en el precio de mercado con sus propias actividades.

13. Conjunto de empresas que ofrece productos que se pueden sustituir unos por otros.

14. Son aquellas empresas que tratan de expandir agresivamente su cuota de mercado atacando bien al líder, bien a otras empresas de similar tamaño.

15. Desde una perspectiva del marketing en relación con la competencia, lo relevante es:

    a. El número de empresas que concurren en el mercado.

    b. La cuota de mercado que cada empresa tiene en el mercado.

    c. La importancia de las empresas que ofrecen productos similares o sustitutivos en los mismos mercados.

    d. El posicionamiento que cada empresa tiene en la mente de los consumidores.

16. ¿Qué significa el grado de dificultad para la empresa que quiere acceder a un determinado sector?

17. Es aquella que ocupa la posición dominante, es reconocida como tal por sus competidores y se convierte a menudo en un punto de referencia que las empresas rivales se esfuerzan por atacar, seguir o evitar.

18. ¿De que forman parte el poder de negociación de los proveedores y el poder de negociación de los clientes?

19. Es la forma de mercado en la que existe un gran número de empresas, de tal forma que la producción total se encuentra muy repartida entre todas ellas y ninguna de ellas tiene poder suficiente para variar el precio.

20. Capacidad de los productos de la empresa para competir con ventaja en el mercado, a unos precios que permitan la retribución adecuada de todos los factores de producción que han intervenido en su elaboración.

21. ¿Qué estrategia consiste en conseguir más clientes del mismo mercado?

22. La ventaja competitiva está relacionada con:

    a. El número de empresas que concurren en el mercado.

b. La cuota de mercado que cada empresa tiene en el mercado.

c. La percepción del consumidor.

d. El posicionamiento que cada empresa tiene en la mente de los consumidores.

23. Conjunto de acciones ofensivas o defensivas que permiten mantener la posición competitiva de la empresa en el sector, mejorarla o buscar una nueva posición dentro o fuera del sector de la actividad, para obtener un mejor rendimiento del capital invertido.

24. Tiene como objetivo reducir la probabilidad de ataque, diversificar los ataques a las áreas menos peligrosas y reducir su intensidad.

25. Tiene lugar cuando el consumidor estima que los productos ofrecen los mismos atributos específicos, satisfacen la misma necesidad o compiten por el mismo presupuesto.

26. Consiste en reproducir el producto y/o el envase con ligeras variaciones.

27. Se trata de la competencia más fuerte ya que agrupa a todas aquellas marcas dotadas con los mismos atributos y con niveles similares de cada uno de ellos.

28. ¿Qué tipo de estrategia es anticiparse al enemigo antes de que lance un nuevo producto?

29. Tiene lugar cuando la empresa incorpora algún atributo específico a sus productos que le permite diferenciarse de la competencia.

30. Son aquellas que ocupan una posición inferior a la del líder y que entienden que un ataque a aquel podría perjudicarlas más que beneficiarlas.

31. Es la diferencia positiva de los productos propios respecto de los de la competencia.

32. Incluye todos aquellos productos y marcas que resuelven la misma necesidad básica del consumidor.

33. Es una estrategia que busca ampliar el abanico de aplicaciones del producto.

34. Es un esquema formado por ejes y posiciones que representa de manera sencilla la imagen de los productos, las empresas, los establecimientos, etc.

35. Tiene lugar cuando la empresa realiza un gran esfuerzo en marketing para convencer a los consumidores de que ella es la líder.

36. Para obtener una ventaja __ _____ es necesario dirigir todos los recursos y capacidades hacia la reducción de costes, manteniendo unos niveles mínimos de calidad del producto.

37. Forma de mercado en la cual existe un único ofertante del producto para un mercado de muchos consumidores.

38. Las cinco fuerzas de Porter están relacionadas con:

    a. El precio.

    b. El mercado.

    c. El uso del producto.

    d. La competencia.

LECTURA 6.1

Creación de ventajas competitivas por parte de Swatch

Nicolas G. Hayek, nacido en 1928 y muerto en 2010, fue el cofundador, del Grupo Swatch. Hayek jugó un papel decisivo en la reactivación del grupo Swatch con sus marcas de relojes. Las estrategias que desarrolló en los comienzos de los años 80 condujeron al éxito a toda la industria relojera suiza y recuperó su posición de liderazgo a escala mundial a partir de 1984. Esta posición de liderazgo se había visto amenazada por los competidores japoneses. A finales de los 70, la industria relojera japonesa inundó los mercados con relojes, basados en la tecnología electrónica, a precios muy bajos. La producción de relojes de pulsera suizos, líderes mundiales en esos momentos se redujo a la mitad (de 94 millones de relojes en 1977 a 45 millones en 1983).

Swatch evitó enfrentarse directamente a la industria japonesa y modificó las reglas de juego conocidas en el mercado de relojes. Su estrategia se basó en nuevos factores de éxito: una combinación de tecnología y marketing. Se analizó la cadena de valor de los relojes de pulsera. Se dieron cuenta que el mayor peso estaba, cada vez más, en las actividades finales (distribución, comercialización). Así, tomando como base un precio de alrededor de 300 francos suizos, se concentraron en modificar la otra parte de la cadena, las piezas de relojería. Después, conectaron con diseñadores internacionales para que el reloj dejara de ser únicamente un instrumento de medición y se convirtiese en un objeto de moda. Tras una fuerte inversión en publicidad (un 15% de su volumen de ventas) y la creación de una cadena de distribución propia, la empresa llevó de nuevo a la industria suiza a la primera posición.

Hoy, Swatch sigue siendo pionera en nuevas concepciones del negocio. Ante la expansión de Internet, ha creado una nueva unidad de tiempo, el tiempo Swatch, un tiempo independiente de la geografía (no hay diferencias horarias). Su unidad es el beat. Pero ¿Cuánto dura un beat? Swatch lo explica de la siguiente manera: “hemos dividido el día real y virtual en 1000 beats. Cada beat es el equivalente a 1 minuto y 26.4 segundos. Eso significa que las doce del mediodía según el

horario tradicional equivalen a @500 beats. No solo estamos creando una nueva manera de medir el tiempo, estamos también creando un nuevo meridiano en Biel, Suiza, donde está la sede de Swatch. El BMT (Biel Means Time) será la referencia universal para el tiempo Internet. Un día en el tiempo Internet comienza a medianoche BMT (@000 beats) (en invierno en Centro Europa). El meridiano está expuesto, para que todos lo vean, en la fachada del edificio central de Swatch International, en Jakob-Staempfli Street, Biel, Suiza. Así pues, es el mismo en todo el mundo, sea de día o de noche, la era de las zonas horarias ha desaparecido. El meridiano BMT fue inaugurado el 23 de octubre de 1998 en presencia de Nicholas Negroponte, fundador y director del laboratorio de medios del MIT (Massachusetts Institute of Technology).

De esos relojes relativamente sencillos, pero con personalidad, el grupo extendió su dominio a otros segmentos de público más exigente hasta contar con una veintena de marcas, como Omega, Longines, Rado, Breguet o Tissot.

LECTURA 6.2

El Circo del Sol, Líder del mercado

Cirque du Soleil, creado en Canadá en 1984 por un grupo de actores, ha conseguido llegar a más de cuarenta millones de personas en noventa ciudades de todo el planeta. A primera vista, pocos considerarían una buena idea montar una empresa relacionada con el mundo del circo. De hecho, el circo, como concepto tradicional, está en declive. Su público natural, los niños, hace tiempo que viven más interesados por los juegos electrónicos que por lo que sucede bajo una carpa. Desde el punto de vista estratégico, la industria del circo era a todas luces algo poco atractiva.

Antes de que surgiera el *Cirque du Soleil*, los circos estaban inmersos en una competencia feroz para ver quién conseguía atraer a los mejores payasos, los mejores domadores, en definitiva, quién conseguía tener más estrellas entre su elenco. Esto hizo que los costes aumentaran de forma desmesurada en medio de un hundimiento de la demanda por este tipo de espectáculos. Esta batalla dejó de tener sentido para el *Cirque du Soleil*, que no podía ser considerado ni como un circo ni como una producción teatral. De hecho, consiguió romper las fronteras de la industria, tal y como se conocían hasta ese momento, al ofrecer a la gente la diversión y emoción propias del circo (manteniendo sus símbolos tradicionales, como la carpa, los payasos y los ejercicios acrobáticos) junto con la sofisticación y riqueza intelectual del teatro (cada representación tiene su propio hilo argumental, hay danza, se escucha música compuesta especialmente para la ocasión, etc.).

Imagen 5
Circo del Sol



Nota. Adaptado de Logotipo Cirque du Soleil, 2017, por Cirque du Soleil, Top 10 listas (https://www.top10listas.com/2012/09/top-10-espectaculos-del-cirque-du-soleil.html).

Por otra parte, las representaciones del *Cirque du Soleil* se dirigen a un público de todas las edades (no solo a niños acompañados de sus padres), lo que unido al carácter único de cada una de sus giras ha hecho aumentar de forma asombrosa la demanda de este tipo de espectáculos, con el añadido de que puede cobrar tarifas parecidas a las de los teatros (superiores a la entrada de un circo tradicional). El *Cirque du Soleil* ha sabido crear un espacio caracterizado por el concepto de espectáculo innovador, nítidamente diferenciado de las industrias preexistentes (circo y teatro), ha reducido los costos en aquellos factores en que la industria venía compitiendo tradicionalmente y ha ampliado las fronteras del mercado mediante la diversificación del público al que se dirige.

Fuente: Adaptado de Kim, C. y Mauborgne, R. (2005). *La estrategia del océano azul, cómo desarrollar un nuevo mercado donde la competencia no tiene ninguna importancia.* Norma.

CAPÍTULO 7

El producto



El marketing es por un lado una disciplina científica y por otro una filosofía de gestión empresarial, con un objetivo bien definido: satisfacer las necesidades de los consumidores. La rentabilidad de la gestión es un beneficio indirecto, ya que el consumidor es quien aporta las ventas para la empresa y estas son las que aseguran su permanencia, crecimiento y desarrollo. Sin embargo, para que el marketing sea realmente efectivo debe desarrollarse y plasmarse a través de acciones concretas.

Estas acciones consisten en utilizar de forma coherente y coordinada los diferentes instrumentos del marketing disponibles. De esta manera, se podrá conseguir satisfacer las necesidades del consumidor de forma rentable y con ello ocupar una posición en el mercado. Los instrumentos de marketing componen lo que denominamos el marketing mix: el producto, el precio, la distribución y la comunicación, y serán objeto de estudio en este y en los próximos capítulos.

En el presente capítulo vamos a estudiar el producto, como instrumento del marketing. Cuando acudimos a un establecimiento para realizar una compra como, por ejemplo, un teléfono móvil, no solo pedimos información sobre las características técnicas del producto, sino que también solicitamos información para realizar comparaciones entre las diferentes marcas y modelos. También queremos conocer las ventajas y beneficios que podemos obtener por su compra y uso, así como las posibles ofertas y descuentos existentes. Esta información nos proporciona una idea comparativa acerca del producto: tamaño, datos técnicos, precio, garantía, etc., que es lo que conocemos con el nombre de *atributos* del producto.

Desde el punto de vista del marketing, un producto es un conjunto de características y atributos tangibles, como pueden ser la forma, el tamaño, el color, etc., e intangibles como la marca, la imagen de empresa, los servicios prestados, etc. Por tanto, en marketing un producto no existe hasta que no responde a una necesidad, a un deseo. La tendencia actual es que la idea de servicio acompañe cada vez más al producto, como medio de conseguir una mejor penetración en el mercado y ser altamente competitivo.

Así pues, en este capítulo estudiaremos, en primer lugar, las *dimensiones* del producto y la *clasificación* de los productos en bienes de consumo, industriales y servicios.

En segundo lugar, analizaremos el caso especial de los *servicios*, ya que al no presentar atributos tangibles merecen una consideración aparte. Estudiaremos las diferentes estrategias para comercializar los servicios y el modo de presentarlos de forma más tangible a los consumidores.

También haremos referencia a la composición de la *cartera de productos* existente en la empresa y, estudiaremos conceptos tales como, amplitud, profundidad, longitud y consistencia de las líneas de productos.

Posteriormente estudiaremos el *ciclo de vida del producto*, que es la evolución que sufren los productos que una empresa ofrece al mercado desde su lanzamiento hasta su desaparición y explicaremos qué es la marca, el envase, el embalaje y la etiqueta, es decir, los *elementos identificativos* de un producto.

A continuación, estudiaremos el concepto de *calidad* de un producto desde el punto de vista del consumidor y la importancia que tiene esta para la empresa como parte del valor del producto. Por último, realizaremos un análisis de todas las fases que comprenden el lanzamiento de *nuevos productos* al mercado, por tratarse de la parte más innovadora de la gestión empresarial.

Una de las maneras más sencillas de conocer a nuestros competidores es haciéndonos preguntas sobre ellos. Por ello, en primer lugar debemos recopilar toda la información relevante sobre nuestros competidores, ya sean empresas que vendan productos similares al nuestro o empresas que vendan productos que puedan sustituir al nuestro.

7.1. INTRODUCCIÓN AL MARKETING MIX

Para el desarrollo de la dirección comercial las empresas utilizan diversos instrumentos que combinan de forma planificada para conseguir los objetivos previstos. Esta combinación conforma lo que se denomina desde hace muchos años, el llamado *marketing-mix*.

> *El **marketing-mix** es una mezcla o combinación de cuatro instrumentos fundamentales: el producto que se ofrece, su precio, el sistema de distribución que se utiliza para hacerlo llegar al mercado y la comunicación que utiliza la empresa u organización para informar, persuadir y hacer recordar al cliente.*

7.1.1. *Los orígenes del marketing mix*

El concepto de marketing mix fue desarrollado en 1948 por *Cullinton* y popularizado en 1964 por Neil Borden, profesor de la Universidad de *Harvard*, según el cual la estrategia de mercado se basa en doce elementos dentro de un sistema integrado de marketing[8]: planificación del producto, precio, marca, canales de distribución, personal de ventas, publicidad, promoción de ventas, empaquetado, exhibición, servicios, gestión física y recopilación y análisis de la información.

Las contribuciones realizadas por *Borden*[9], culminaron con la clasificación de los elementos de la mezcla de marketing en los cuatro instrumentos o variables (producto-*product*, precio-*price*, distribución-*place* y comunicación-*promotion*), realizada en 1969 por E. Jerome McCarthy. Esta clasificación adoptó el nombre de ***teoría de las cuatro P´s***, por las iniciales de las cuatro variables en inglés y fue popularizada al comienzo de los años setenta del siglo XX.

Esta noción fue planteada desde el punto de vista de la empresa. Por este motivo, Lauterborn en 1990 advirtió que cada una de las variables descritas anteriormente

---

[8] Algunos historiadores de marketing y la economía sostienen que la idea original del marketing mix tuvo otros antecedentes; en concreto, en Europa en los años cincuenta del siglo XX (*escuela de Copenhage*).

[9] El término marketing mix fue popularizado por *Borden* en 1964, siendo el autor originario del mismo *Cullinton* (1948). Sin embargo, ya hizo referencia a dicho término *Borden* en 1942. Es por ello que en la literatura suele hacerse referencia a *Borden* como primer autor que define el mix, como una mezcla de ingredientes que utiliza un ejecutivo. Para una revisión más detallada del concepto y evolución del marketing mix puede consultarse el trabajo de Vallet y Frasquet (2005).

se debe estudiar desde la perspectiva del consumidor. Este profesor de publicidad de la Universidad de Carolina del Norte propuso sustituir las 4ps por las 4cs, y realizó el cambio de la siguiente manera:

- Producto en la solución del cliente.
- Precio en coste al cliente.
- Plaza o distribución en conveniencia.
- Promoción en comunicación.

El número y el nombre de los instrumentos que componen las variables del marketing mix se han modificado y así, Booms y Bitner (1981) elaboraron el modelo de las 7ps (las cuatro anteriores más *participant*, *process*, *psichals y evidence*).

El modelo de las 4ps que vamos a estudiar ha sufrido cambios y críticas ya que para muchos teóricos es insuficiente y no tiene en cuenta todos los aspectos relacionados con la gestión integrada. Otros autores lo critican porque, según ellos, no es válido para los mercados industriales ni para los servicios ya que ha prestado especial atención al mercado de productos de consumo.

En definitiva, debemos estudiar el modelo de las 4ps como un marco teórico sencillo y no como un modelo dogmático y cerrado. De hecho, en este manual se han explicado y explican otros instrumentos mencionados en los párrafos anteriores, como consumidor, investigación de mercados, servicios, etc.

7.1.2. *Los instrumentos del marketing-mix*

El término *mix*, no debe ser interpretado solo en el sentido de mezcla, sino como combinación planificada. Los instrumentos del marketing mix, son aquellas variables que podemos controlar para alcanzar los objetivos de la empresa. El éxito del resultado de esta mezcla se basa en la coherencia y sinergia de sus instrumentos.

Vamos a definir, a continuación, cada uno de estos instrumentos:

1. El ***producto*** es cualquier bien, servicio o idea que se ofrece al mercado, y cuya utilidad consiste en satisfacer las necesidades del consumidor. El concepto de producto hace referencia no solo a sus atributos intrínsecos, sino también a los beneficios que reporta, las emociones que puede generar o las experiencias que proporciona al consumidor.

   Por ello, la pregunta clave de un buen planteamiento de marketing es: *¿Qué quiere nuestro cliente?* El producto tendrá éxito en la medida en que satisfaga las necesidades del público objetivo. Cuando estudiamos el producto debemos tener en cuenta que:

   - Un producto puede satisfacer una o varias necesidades. Saber qué necesidad concreta satisface es fundamental para dirigirse con éxito al público objetivo.
   - Es necesario determinar las características físicas del producto o los aspectos tangibles, en el caso de servicios. También debe decidirse la profundidad y extensión de la cartera de productos, la garantía, el servicio posventa, etc.
   - Las decisiones sobre el producto, dentro del marketing mix, dependen de la estrategia global y de los segmentos a los que la empresa haya decidido dirigirse.

2. El ***precio*** no es solo la cantidad de dinero que se paga por obtener un producto, sino también el tiempo utilizado para conseguirlo, así como el esfuerzo y molestias necesarios para obtenerlo.

   El precio es una variable fundamental en el marketing mix que genera beneficios, afecta a la marca y a la percepción misma del producto, y debe ser el resultado de una estrategia. La relación precio/calidad es un referente comercial para muchos clientes, de tal manera que una estrategia de precio mal desarrollada puede desprestigiar un producto determinado, ya que muchas veces se asocia el precio bajo a la mala calidad y el precio alto a la buena calidad.

Las empresas tienden a comercializar amplias gamas de productos para poder cubrir todos los segmentos potenciales; por ello, es frecuente encontrar que un mismo producto tenga diferente precio en función del público objetivo al que se dirige, del lugar donde se compra o de diferentes situaciones que hacen variar el precio.

3. La ***distribución*** tiene como misión poner el producto demandado a disposición del mercado, de manera que se facilite y estimule su adquisición por el consumidor.

   El canal de distribución es el camino seguido por el producto, a través de intermediarios, desde el productor al consumidor.

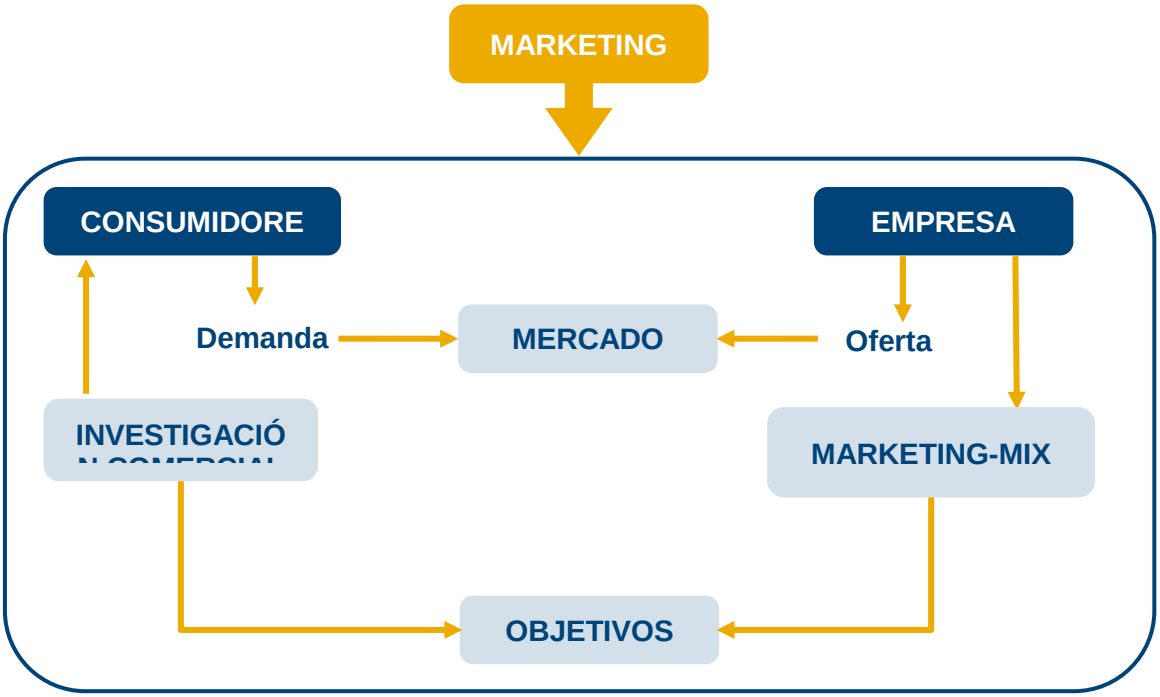
   La distribución es el elemento más delicado del marketing mix y el que más se puede escapar del control del responsable de marketing. Las razones son obvias: el permanente cambio de los canales, la presión constante de los competidores y los propios cambios del mercado.

4. La ***comunicación*** de un producto es el conjunto de actividades que tratan de comunicar los beneficios que reporta el producto y de persuadir al mercado objetivo de que lo compre a quien lo ofrece.

   El proceso de comunicación no acaba cuando el mensaje ha llegado a su destino ya que se deben conocer las reacciones de los receptores; a esta respuesta se la denomina *retroalimentación* o *feedback*, para saber si los objetivos se han cumplido y si el mensaje ha logrado la reacción esperada en el público objetivo.

Como ya se ha explicado, el marketing sirve para que las empresas puedan satisfacer las necesidades de los consumidores. Para ello, se pueden realizar investigaciones de mercado que permiten definir el público objetivo. Una vez definido el producto de acuerdo con las necesidades del mercado objetivo, es necesario establecer las estrategias que nos permitirán conseguir nuestros objetivos. Finalmente, estas estrategias se desarrollan gracias a una combinación de los cuatro instrumentos mencionados anteriormente. Se trata de un proceso que se detalla en el esquema presentado en la Figura 1.1.

Figura 1.1. El proceso del marketing



Nota. La figura enseña que el marketing pasa por la oferta de la empresa y por la demanda de los consumidores al mercado y, de ahí al marketing mix, donde posteriormente se contemplan los objetivos planteados tras la investigación comercial tenida en cuenta sobre los consumidores.
Fuente: Elaboración propia.

Los cuatro instrumentos del marketing son factores controlables por la empresa (aunque no siempre es así), que conviven con otra serie de factores no controlables, como son el entorno, la competencia y el mercado.

En determinadas circunstancias los instrumentos de marketing no se pueden controlar. Así, los productos que se venden en la Unión Europea deben cumplir una serie de requisitos, los precios de determinados productos tienen un techo máximo o mínimo (por ejemplo: el azúcar), la distribución no puede cambiarse (por ejemplo: productos farmacéuticos), y la comunicación puede resultar difícil de cambiar una vez establecida. Estos son factores del entorno que hay que estudiar porque condicionan la oferta de la empresa al mercado.

Otro aspecto importante de los instrumentos del marketing es su alcance temporal, así, el producto y la distribución son difíciles de modificar a corto plazo, es decir, se trata de instrumentos estratégicos a largo plazo. En cambio, el precio y la promoción son instrumentos tácticos que, aunque con limitaciones, pueden modificarse con facilidad y rapidez, es decir, a corto plazo.

Dentro de cada uno de estos instrumentos, a su vez, la empresa dispone de una serie de recursos o actividades relacionados con cada uno de ellos. En la Figura 1.2 siguiente se detallan estos sub-instrumentos.

Figura 1.2. Los instrumentos de marketing-mix



Nota. La figura representa los cuatro elementos del mix de marketing: producto, precio, distribución y comunicación.
Fuente: Elaboración propia.

7.2. CONCEPTO Y DIMENSIONES DEL PRODUCTO

Para el marketing el producto es mucho más que el producto físico. El responsable de marketing estudia el producto desde la perspectiva del consumidor y este no solo compra el producto, sino que desarrolla experiencias emocionales que lo impulsan a comprar (Robinette, Brand y Lenz, 2002).

El producto es el medio a través de cual se pueden satisfacer las necesidades, que a su vez, son el objetivo del marketing. Por ello, el producto es la variable primaria y el punto de partida de la estrategia comercial. Las decisiones del producto están jerarquizadas en función del nivel de responsabilidad del decisor, así el máximo responsable, director o presidente, decidirá cuál es la cartera de productos, mientras que el responsable de fabricación decidirá qué características técnicas tendrá el producto, el director de marketing decidirá, junto con el departamento técnico, qué productos nuevos se lanzan al mercado, qué nuevos envases interesan a los consumidores, etc.

7.2.1. Conceptuación del producto

Desde la perspectiva del marketing y la orientación al consumidor, este construye en su cerebro una imagen del producto que incluye múltiples aspectos. Un producto lo podemos relacionar con ciertos tipos de consumidores, unas situaciones concretas de uso y con aspectos sociales o sociológicos. De esta forma, por ejemplo, podemos considerar que una marca de zapatillas deportivas es apropiada para adolescentes o para estudiantes. Igualmente, relacionamos los productos con ciertos comportamientos. Así, por ejemplo, los anuncios de bebidas identifican la amistad y la vida social con su marca.

En definitiva, una cosa es el producto en sí y otra como lo perciben en sus cerebros los consumidores. Como manifiestan Ries y Trout (2000), lo importante son las percepciones que el consumidor tiene.

Por este motivo, la dirección de marketing tiene que investigar en el mercado para conocer qué es lo que desean los consumidores, y adaptar el producto a esas necesidades y deseos, tal y como puede observarse en la Figura 7.1

Figura 7.1. El producto



Nota. Esta figura muestra un esquema del análisis que realiza la dirección de marketing a la hora de investigar el mercado para conocer los deseos del consumidor y como adaptan su producto para este mercado.
Fuente: Elaboración propia.

Como estudiamos en el capítulo 1, desde el punto de vista del marketing:

> *El **producto** es cualquier bien material, servicio o idea que posea un valor para el consumidor o usuario y sea susceptible de satisfacer una necesidad. Por ello, el concepto producto hace referencia a elementos tangibles e intangibles.*

De acuerdo con la definición anterior, debemos distinguir entre bienes, servicios e ideas.

Un ***bien*** es un objeto físico, tangible, que se puede ver y tocar y, en general, percibir por los sentidos. Puede ser de uso único (por ejemplo, un helado) o de uso duradero (por ejemplo, unas zapatillas de deporte).

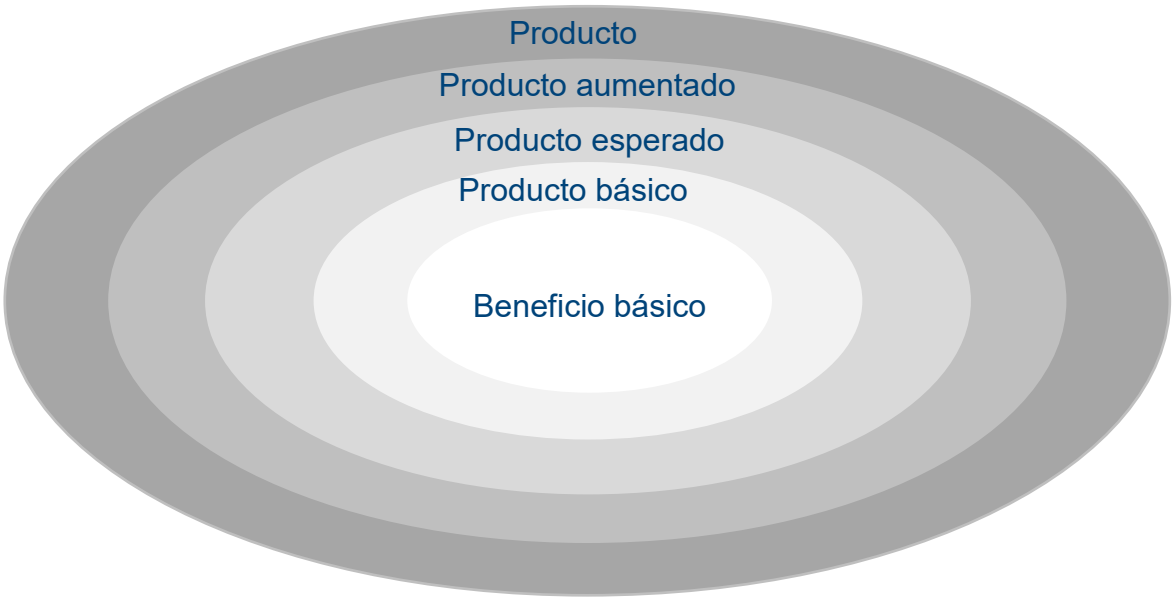
Un ***servicio*** consiste en la aplicación de esfuerzos humanos o mecánicos a personas, animales y objetos. Son intangibles, perecederos y no se pueden almacenar (por ejemplo, los servicios de un asesor fiscal).

Una ***idea*** es un concepto, una filosofía, una opinión, una imagen o una cuestión (por ejemplo, un programa electoral).

7.2.2. Dimensiones del producto

El producto tiene cinco dimensiones según Kotler y Lane (2006)[10], las cuales se muestran en la Figura 7.2. Según esta clasificación, cada nuevo nivel incrementa el valor del producto para el cliente.

Figura 7.2. Las dimensiones del producto



Nota. Esta figura muestra en forma de esquemas las dimensiones que contiene un producto según Kotler y Lane.
Fuente: Kotler y Lane, 2006. Adaptado de Levitt, 1980.

1. El ***beneficio básico***. Es el servicio o utilidad más básica que le interesa adquirir al cliente. Los consumidores compran los productos para obtener un cierto beneficio básico. Así, por ejemplo, el beneficio que nos proporciona un automóvil es trasladarnos de un lugar a otro y, el de un crucero, es descansar y disfrutar.

2. El ***producto básico***. Es la cosa básica o producto en sí mismo con sus características. El automóvil nos permite trasladarnos porque conjuga una serie de características que son comunes a todos los automóviles (sillones, volante, ruedas, frenos, etc.). Lo que significa que el beneficio básico debe transformarse en un producto.

[10] Kotler y Lane (2006) añaden la primera dimensión, beneficio básico, a la clasificación original de Levitt (Kotler et al., 2006).

3. El ***producto esperado***. Son las expectativas mínimas que el cliente espera cumpla el producto adquirido. Los consumidores esperan que el producto tenga una serie de características mínimas. Por ejemplo, el comprador de un automóvil espera que tenga *airbag*, parachoques, limpiaparabrisas y rueda de repuesto. Los clientes de un crucero darán por supuesto que encontrarán camas, piscina, restaurante, zona de recreo, etc.

4. El ***producto aumentado***. Es aquel que se da cuando la oferta supera las expectativas del cliente. Por este motivo, las empresas diferencian sus productos de los de la competencia. Cuando se añaden características, accesorios o servicios, lo que se vende es un producto diferente del genérico o básico. Podríamos incluir aquí todos los extras que lleva el automóvil, pero que no nos esperábamos, como aire acondicionado, control de velocidad, etc.

5. El ***producto potencial***. Es todo lo que se podría hacer para mejorar el producto y que aún no se hace, es decir, las mejoras e innovaciones que podría tener el producto en el futuro. Por ejemplo, ciertos ordenadores están preparados para aumentar fácilmente la memoria y otros no. En el caso del automóvil, podría ser un *kit* por el cual el coche aparca solo.

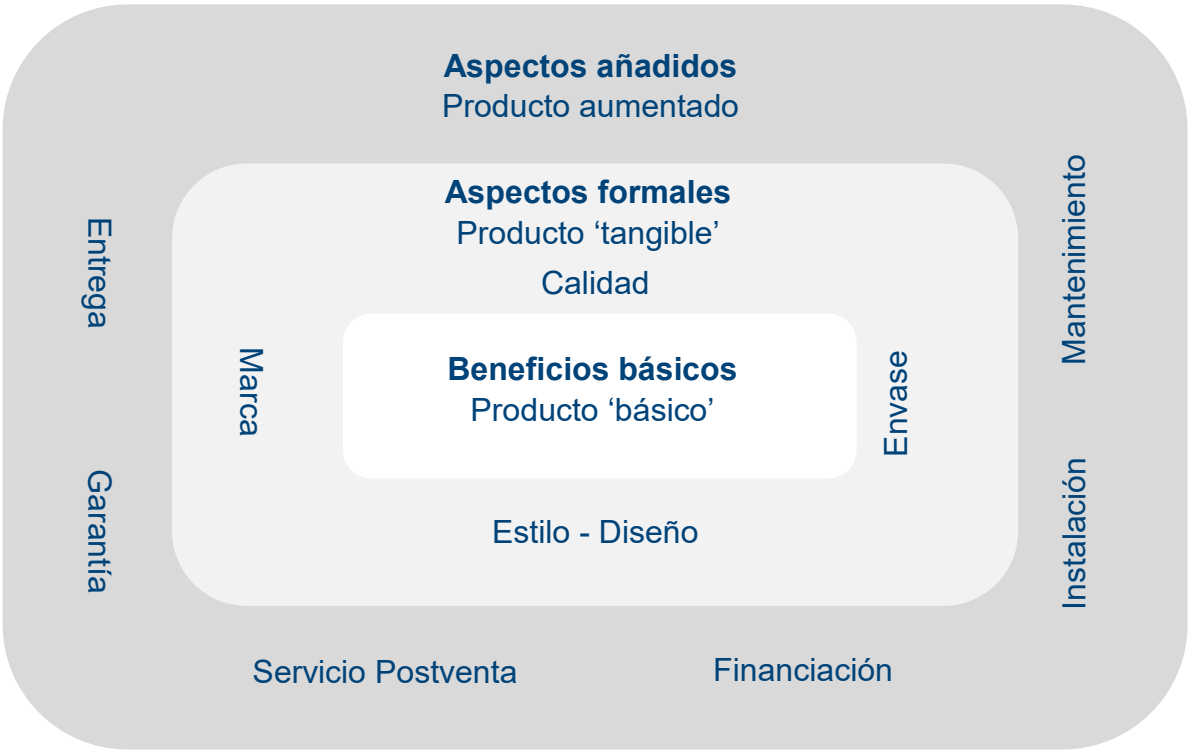
En el sector de las aerolíneas nos podemos encontrar con compañías de bajo coste que venden los billetes por internet, trabajan con el mínimo de personal, los servicios en tierra son escasos, en el vuelo no ofrecen comida y cobran las bebidas. En este sentido, son empresas que compiten con un producto básico.

Otras compañías aéreas se diferencian ofreciendo un producto incrementado mediante el establecimiento de muchas rutas, más servicios en tierra, comida a bordo, periódicos y otros servicios adicionales.

Los ordenadores no se compran normalmente por sus componentes, tales como circuitos, botones o cables, sino por el beneficio que proporcionan, es decir, compramos un ordenador para realizar trabajos o para llevar la contabilidad de una empresa. Algunas empresas venden ordenadores clónicos o indiferenciados; en este caso, están vendiendo un producto básico. Por el contrario, otras empresas realizan una estrategia de diferenciación y tratan de vender un producto diferenciado ofreciendo servicios adicionales, como programas informáticos, asesoría, posibilidades de añadir periféricos o incrementar de forma barata la potencia o la memoria.

Según Kotler (1988) (véase Figura 7.3), el producto no es la suma de los beneficios básicos que nos reporta, o al menos, no es solo eso; habría que sumarle una serie de *aspectos formales*, como la calidad, la marca, el envase, el estilo, el diseño, etc., y otros *aspectos añadidos,* como son el servicio posventa, la garantía, la instalación, el mantenimiento, la financiación o la entrega del producto. Los aspectos formales constituyen lo que se denomina *producto tangible*, mientras que los aspectos añadidos son el *producto aumentado*. En ambos casos, lo que permiten estos aspectos es la diferenciación, tanto del producto como de la empresa suministradora, siendo lo más importante, como ya se ha señalado reiteradamente en este y otros capítulos anteriores, que dichos aspectos sean percibidos y valorados por los consumidores.

Figura 7.3. Niveles del concepto de producto



Nota. Esta figura muestra en forma de esquema los niveles del concepto de producto.
Fuente: Kotler, 1988.

7.3. CLASIFICACIÓN DE LOS PRODUCTOS

Para poder elegir adecuadamente la estrategia del producto, debemos conocer los tipos de productos y en qué consiste en cada uno de ellos.

Tradicionalmente se han realizado distintos tipos de clasificaciones de los productos desde diversas perspectivas. La más desarrollada es la que distingue entre los productos dirigidos a los mercados de consumo y los productos dirigidos a los mercados industriales. El principal problema asociado a este tipo de clasificación de los productos estriba en el hecho de que muchos productos pueden presentarse como producto de consumo y como producto industrial, en función de las características propias del comprador del mismo.

> *Los **productos de consumo** son para uso personal y diversión y los **productos industriales** se compran para ser distribuidos, para fabricar otros productos o para utilizarlos en las operaciones de las empresas* (Ferrell y Hartline, 2011).

Los productos también se pueden clasificar en función de su durabilidad y tangibilidad. Por último, también se clasifican en relación con la trascendencia de la estrategia de marketing a utilizar.

7.3.1. Clasificación de los productos de consumo

Una de las primeras clasificaciones de los productos fue la realizada por Copeland (1923), quien atendiendo a la naturaleza del proceso de decisión de compra diferenciaba entre: los bienes de conveniencia, los bienes de compra frecuente y los bienes de especialidad. Los tres factores utilizados para dicha clasificación eran el esfuerzo realizado por el comprador para acercarse a la tienda, el esfuerzo de comparación entre marcas en el momento de compra y la importancia del valor percibido de la marca para el consumidor.

Posteriormente, Holton (1958) realizó una nueva clasificación identificando bienes de especialidad, de conveniencia y de *compra esporádica*. Esta clasificación se basa en el volumen de la oferta y de la demanda, así como en el nivel de ratio entre los costes de búsqueda de información y la ganancia obtenida por dicha acción.

Es difícil elegir una clasificación que sea consensuada entre los diversos autores, si bien, a partir de las investigaciones de Holbrook y Howard (1977), que advirtieron la existencia de los bienes de *preferencia* asociándolos a un menor esfuerzo de compra, pero con una alta preferencia de marca (p.e. el periódico preferido), y de Hill, Alexander y Cross (1975), que mencionaron una categoría de bienes no buscados, podemos distinguir cinco tipos de productos de consumo:

1. Bienes de conveniencia.
2. Bienes de compra esporádica.
3. Bienes de especialidad.
4. Bienes de preferencia.
5. Bienes no buscados.

1. Bienes de conveniencia

Son los bienes de uso común, compra frecuente y que no requieren esfuerzo de decisión por parte del comprador. Se trata de productos con bajo precio, donde el consumidor no está dispuesto a emprender un proceso de búsqueda de información muy extenso (Lamb, Hair, y McDaniel, 2002). Ejemplos de este tipo de productos son: caramelos, refrescos, peines, analgésicos, pequeños artículos de ferretería, tintorería, etc. A su vez, se pueden dividir en: bienes corrientes, de compra por impulso y de compra de emergencia (Kotler y Armstrong, 2008):

- Bienes *corrientes* o de uso general. Se adquieren de modo regular, como por ejemplo, el pan y el aceite.
- Bienes de *compra por impulso*. Su compra se realiza sin ningún tipo de búsqueda o planificación y se adquieren en el momento en que son visualizados en el establecimiento, como por ejemplo, los caramelos o las pilas.
- Bienes de *compra de emergencia*. Se compran cuando surge una emergencia, por ejemplo: tiritas, cadenas para la nieve, paraguas, medicamentos, etc.

Sin embargo, será cada consumidor, el que, según sus preferencias y gustos, considere los productos mencionados en la categoría de bienes de conveniencia o en otras tipologías. Así, por ejemplo, mientras que para alguien la compra de aceite es una compra corriente, para otro puede tratarse de una compra de preferencia, en tanto en cuanto, no le dé igual una marca de aceite que otra, y tenga preferencia por una concreta.

6. *Bienes de compra esporádica*

Son productos en los que el consumidor emplea más tiempo buscando y comparando con otros productos. Para ello, el consumidor establece diversos atributos a comparar, tales como calidad, precio, servicio, garantía, etc., e incluso consulta en varios establecimientos antes de hacer una compra. Ejemplos de bienes de compra esporádica son: la ropa de moda, los muebles, y la mayoría de electrodomésticos (Stanton, Etzel y Walker, 2007).

Pueden ser homogéneos y heterogéneos, si tienen similares atributos y en la misma proporción, o bien, si son muy diferentes, respectivamente. Así, por ejemplo, un seguro de automóvil es un producto homogéneo y un frigorífico sería un producto heterogéneo.

7. *Bienes de especialidad*

Son aquellos productos que tienen características únicas o identificaciones de marca para las cuales un grupo significativo de compradores está dispuesto a realizar un esfuerzo especial de compra. Como ejemplos se pueden citar: los automóviles, artículos de alta fidelidad, máquinas fotográficas y trajes de marca.

Cuando el consumidor adquiere este tipo de bienes suele tener preferencia por una marca concreta y por el establecimiento donde es posible obtener esa marca.

8. *Bienes de preferencia*

Este tipo de productos implican un esfuerzo de compra reducido, se pueden incluso comprar con cierta frecuencia, pero se tiene una gran exigencia sobre la marca, no realizándose fácilmente sustituciones de la misma. Ejemplos de este tipo de productos son: el periódico, el perfume favorito, la cerveza, el agua embotellada, etc.

9. *Bienes no buscados*

Se trata de productos no conocidos o no deseados, es decir, aquellos cuya existencia no es conocida por el consumidor o que, conociéndola, no desea comprar. En muchas ocasiones, la publicidad sirve para que el consumidor descubra este tipo de productos. Ejemplos de bienes no buscados son los seguros de vida, las enciclopedias o los féretros funerarios (Kotler, Cámara, Grande y Cruz, 2000).

7.3.2. Clasificación de los productos industriales

La clasificación utilizada para diferenciar entre los distintos tipos de bienes industriales está relacionada con las características de los propios bienes o los usos que se les va a dar en el proceso productivo. Así pues, podemos distinguir entre (Kotler et al., 2006):

a) *Materiales y piezas*

Forman parte del producto final debido a su utilización en el proceso de producción como materia prima o componentes. Pueden ser de dos tipos: materias primas y productos manufacturados (se incluyen las piezas). Las ***materias primas*** se pueden dividir en:

- *Productos agrícolas*. Son perecederos y estacionales. Están muy vinculados a los intermediarios que los transportan, almacenan y venden. Por ejemplo: cereales, frutas, algodón, etc. En ocasiones, se unen diversos productores para crear una denominación de origen de estos productos, como es el caso de los vinos de *Jumilla* o el plátano de *Canarias*.
- *Productos animales*. Igual que los anteriores, son perecederos y dependen de los intermediarios. Entre ellos se pueden nombrar la carne, el pescado, etc.
- *Productos naturales*. Se caracterizan porque su consumo está limitado por la propia naturaleza. Se venden, generalmente, en los mercados industriales. Son ejemplos de productos naturales, la madera, el petróleo, el gas, etc.

Los ***productos manufacturados*** son productos elaborados por otras industrias y que sufren determinados tipos de transformaciones en el proceso productivo. En este grupo se incluyen las piezas o componentes, que pueden constituir por sí mismos productos terminados (sobre todo en el sector de recambios) y que son incorporados tal cual al proceso de fabricación sin realizar sobre ellos transformaciones.

b) Instalaciones y bienes de equipo

En este grupo se incluyen los bienes duraderos que contribuyen indirectamente a la producción. Para su comercialización se utiliza sobre todo la venta personal y en ocasiones, la publicidad. Se dividen en dos subgrupos: las instalaciones y los bienes de equipo:

- Las ***instalaciones*** son bienes de capital como máquinas grandes o costosas, edificios, altos hornos, generadores eléctricos y almacenes.
- Los ***bienes de equipo*** comprenden equipo portátil y herramientas (por ejemplo, herramientas de mano y carretillas elevadoras) y equipamiento de oficina (por ejemplo, mesas de oficina y máquinas de escribir). No forman parte de los productos terminados. Tienen una vida útil más corta que la de las instalaciones pero más larga que los suministros que se utilizan en la explotación.

c) Suministros y servicios

Son bienes o servicios no duraderos necesarios para producir pero que no forman parte del producto final. En este grupo se incluyen los suministros y los servicios:

- Los ***suministros*** tienen un precio bajo por unidad y una vida útil muy corta y pueden ser suministros operativos (por ejemplo, lubricantes, carbón, papel para escribir a máquina, lapiceros, etc.), y productos destinados al mantenimiento y reparación del inmovilizado (pintura, clavos, brocas, etc.). Son el equivalente de los bienes de conveniencia en el mercado industrial y, normalmente, se compran sin tener que buscar ni comparar muchas alternativas. Para sus consumidores, lo más importante es el precio y el servicio prestado.

- Los ***servicios*** incluyen mantenimiento y servicio de reparaciones, tales como limpieza, servicios técnicos, servicios de consultoría, servicios financieros, etc. La contratación de un servicio externo se realiza cuando el coste del contrato es inferior al salario que habría que pagarle a un empleado para tal menester. También es necesario cuando se requiere una habilidad especial para su prestación.

7.3.3. Clasificación de los productos según su durabildad y tangibilidad

Se dividen en tres tipos de productos de acuerdo a la cantidad de veces que pueden ser usados, el tiempo que duran y su tangibilidad. En la Figura 7.4 se representa una clasificación, a modo de ejemplo, de productos ordenados de mayor a menor tangibilidad.

Figura 7.4. Escala de tangibilidad de los productos



Nota. Esta figura muestra la escala de tangibilidad de los productos, tangible (bien) e intangible (servicio), además de ejemplos de productos representados en esta escala.
Fuente: Santesmases, 2007.

a) Bienes de consumo no duraderos

Son aquellos que, siendo tangibles, suelen consumirse rápidamente, como por ejemplo, los alimentos, las bebidas y los combustibles. Se trata de bienes de consumo rápido y frecuente por lo que tienen que estar disponibles continuamente en el mercado. Para inducir a su consumo se utilizan técnicas promocionales. Ejemplos de este tipo de bienes son: las galletas, el aceite o el champú.

b) Bienes de consumo duraderos

Son tangibles y pueden usarse muchas veces, como, por ejemplo, los electrodomésticos y las máquinas. Como es necesario tener información para comprarlos, se suele utilizar la venta personal.

c) Servicios

Son intangibles, inseparables, variables y perecederos. Por ejemplo, la enseñanza, los servicios médicos, un corte de pelo o un servicio de reparación del automóvil. Debido a sus características especiales, serán objeto de estudio en el próximo epígrafe.

7.3.4. Clasificación de los productos en relación con la estrategia

Otra clasificación de los productos guarda relación con la trascendencia en la formulación de estrategias de marketing por parte de las empresas (Fischer y Espejo, 2004).

***a) Productos de consumo masivo**: Son productos fabricados y destinados a consumidores finales. No se utilizan para la fabricación de otros productos, se encuentran normalmente en lugares accesibles al público y se compran regularmente para satisfacer una necesidad. También se denominan productos de gran consumo y están disponibles en los supermercados y establecimientos similares. Son ejemplos de este tipo de bienes: el pan, el detergente, los cereales o los refrescos.

b) ***Productos gancho**:* Son productos que sirven para vender otros o para dar una imagen al consumidor de que la empresa cuenta con todo lo necesario. Las empresas que los comercializan no persiguen obtener beneficios con su venta. Un ejemplo sería el modelo de coche básico que suelen promocionar los concesionarios de automóviles.

c) ***Productos de impulso**:* Surgen como base para dar a conocer otros productos de reciente creación y características similares; en ocasiones se hacen modificaciones a su diseño antes de su declive.

d) ***Productos de alta rotación**:* Se producen y se consumen en gran cantidad y rápidamente. Son aquellos cuyo plazo promedio de permanencia en la empresa es inferior a 60 días[11].

e) ***Productos de temporada**:* Son aquellos que se producen como respuesta a la demanda en las diferentes épocas del año (por ejemplo, juguetes, material escolar, bañadores, adornos de Navidad, etc.).

7.4. CONSIDERACIONES SOBRE SERVICIOS

Hasta ahora estamos enfocando el marketing de los productos sin hacer distinción entre bienes, servicios e ideas. Sin embargo, cada uno de ellos tiene sus particularidades y, por tanto, la posibilidad de estudiarse por separado. En este punto vamos a explicar el marketing de servicios, partiendo del hecho de que el objetivo es el mismo: la satisfacción del cliente y el mantenimiento de una relación estable con él.

Los servicios están por todas partes: cuando vamos al médico, cuando recibimos clases, cuando vamos de viaje, etc.; hasta el punto de que representan un tanto por ciento muy alto del total de producto nacional bruto de muchas economías desarrolladas, y especialmente de España[12]. Además, muchos fabricantes de bienes, por ejemplo, los fabricantes de coches, ofrecen servicios para diferenciarse de la competencia.

[11] La mayoría de productos de alta rotación son productos de gran consumo (Real Decreto 367/2005).
[12] En España representa un 68% del PIB y un 65% del empleo aproximadamente.

Tal y como hemos visto en la Figura 7.., la escala de tangibilidad nos indica la fina línea que distingue bienes y servicios, de hecho, muchos bienes contienen algún servicio y muchos servicios contienen, cuando menos, algunos atributos tangibles, como, por ejemplo, en los restaurantes hay cartas, marcas, diseño, etc. Precisamente, es la intangibilidad la diferencia básica entre bienes y servicios y, su existencia el mayor quebradero de cabeza de los especialistas en marketing.

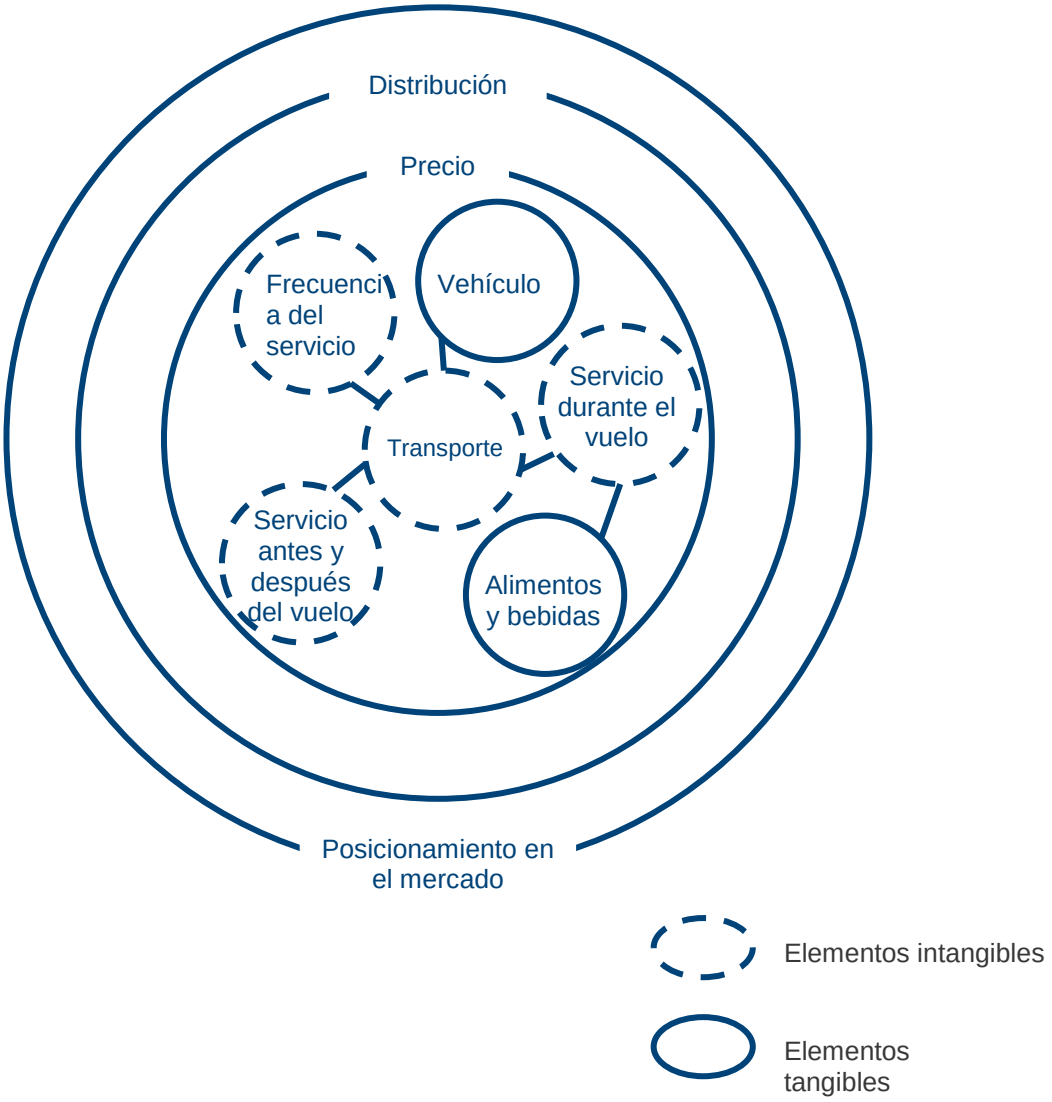
Una forma de entender el problema es distinguiendo cinco categorías de productos (aunque algunos autores distinguen un número mayor[13] con relación al peso específico del servicio que lo acompaña) (Kotler et al., 2006):

- Bienes tangibles puros, como el azúcar o el carbón, que no incorporan ningún servicio adicional.
- Bienes tangibles con algún servicio que los mejora. Es el caso de los automóviles o los ordenadores, donde se incorporan servicios de consulta, de instalación o posventa. En este caso, el objeto que se vende es un bien, pero junto con él, se ofrece un servicio adicional.
- Un híbrido, es decir, el producto final tiene la misma proporción de bienes que de servicios, como podría ser el caso de un restaurante.
- Servicios acompañados de algunos bienes, como el servicio de transporte aéreo, que incluye la comida a bordo. El objeto de la venta es intangible, pero junto con él, se ofrecen bienes (los alimentos). Esto puede explicarse a través de llamado *modelo molecular*[14] representado en la Figura 7.5.
- Servicios puros, como los servicios veterinarios o los de consultoría, docencia, psiquiatría, etc.

[13] Algunos autores como Bell, Grande y otros distinguen nueve categorías en función de la tangibilidad y el nivel de implicación del consumidor en la prestación del servicio. Para ello, se basan en la llamada *Matriz de Bell* (1981) *(*Grande*, Marketing de los servicios*, 1999).

[14] Shostack elaboró el llamado modelo molecular para establecer diferencias entre los bienes y los servicios. A través de este modelo, se profundiza en la idea de que casi todos los productos comprenden elementos tangibles e intangibles.

Figura 7.5. Modelo molecular de Shostack



Nota. Esta figura muestra un esquema del modelo molecular de Shostack.
Fuente: Shostack, 1977.

7.4.1. Características o particularidades de los servicios

El marketing de servicios empezó a desarrollarse en Estados Unidos a partir del año 1970, es decir, con un retraso evidente en relación al marketing de bienes. Esto fue así, porque la mayoría de los profesores de marketing pensaban que no diferían mucho el uno del otro. En ambos casos, se utiliza la segmentación de mercados y se utilizan estrategias combinadas de los instrumentos de marketing.

Sin embargo, desde entonces se ha escrito mucho sobre marketing de servicios, fundamentalmente en relación con sus cuatro características singulares: la intangibilidad, la heterogeneidad, la inseparabilidad y la caducidad (véase Tabla 7.1).

Tabla 7.1. Características de los servicios y sus implicaciones

Intangibilidad	➢ Los servicios no pueden almacenarse. ➢ Los servicios no se pueden patentar. ➢ Es más difícil fijar precios a los servicios que a los bienes. ➢ Es más difícil comunicar servicios que bienes.
Heterogeneidad	➢ La producción del servicio depende de cómo interactúen el comprador y el proveedor. ➢ La calidad puede verse afectada por factores no controlables por el proveedor del servicio, o por imprevistos. ➢ Puede que el servicio prestado no se ajuste a lo planificado o comunicado. ➢ El riesgo percibido por los consumidores suele ser más alto que con los bienes.
Inseparabilidad	➢ Los clientes participan en la producción del servicio. ➢ Los servicios generalmente se producen y consumen simultáneamente. ➢ La descentralización de funciones de los trabajadores de empresas de servicios es muy importante. ➢ La producción masiva puede ser difícil.
Caducidad	➢ Es complicado sincronizar la oferta con la demanda. ➢ Los servicios no se pueden devolver. ➢ Los servicios, generalmente, no se pueden revender.

Nota. Esta tabla muestra las características de los servicios (intangibilidad, heterogeneidad, Inseparabilidad, Caducidad) y sus respectivas implicaciones.
Fuente: Grande, 1999.

En el caso de los servicios turísticos habría que sumarle otras dos características, que son: la estacionalidad de la demanda y la necesidad de una elevada inversión para su comercialización.

a) La intangibilidad

De las cuatro características, la más importante es la intangibilidad, ya que los servicios son actos y esfuerzos aplicados sobre personas o cosas, es decir, no los podemos sentir, gustar ni tocar.

Los servicios no se pueden percibir fácilmente por los sentidos, son difíciles de definir y no se puede formar una imagen mental de los mismos. Cuando recibimos un servicio necesitamos pedir información a otros que han tenido la misma experiencia, de tal forma, que cada uno de ellos nos ofrecerá una versión diferente de esta. Así, antes de ir a un hotel, preguntaremos a otros que ya han estado por su experiencia; para unos será maravillosa y para otros, espantosa.

En definitiva, nos encontramos con la dificultad de establecer criterios de valoración objetivos en el consumo de un servicio en relación con el consumo de un bien. Así, por ejemplo, un automóvil podemos compararlo con otros modelos existentes en relación con aspectos tangibles como, el tono del color de la carrocería o la tapicería, el tacto y comodidad de los asientos, la calidad de sonido del equipo de audio, la velocidad y aceleración, la capacidad del maletero, etc. En el caso de un hotel, nos encontramos con una valoración subjetiva que depende en gran medida de la experiencia vivida por parte del consumidor al hospedarse en él.

La intangibilidad dificulta el marketing de los servicios ya que:

1. No se puede transmitir la propiedad. Cuando se compra un bien se obtiene la propiedad de dicho bien, mientras que un servicio solo da derecho a la posesión y uso del mismo. Si el servicio no tiene ningún atributo tangible ni siquiera es posible su posesión, solo es posible su uso, de ahí que el consumidor utilice frases como mi profesor, mi peluquero, etc.

2. No se pueden proteger con patentes por lo que su posible exclusividad en el mercado puede ser efímera. Vender servicios acarrea la dificultad añadida de que una brillante idea puede ser copiada por la competencia sin que se pueda proteger mediante el uso de patentes. Por consiguiente, es necesario disponer de mucha agilidad y flexibilidad para que las empresas y sus departamentos de marketing puedan explotar al máximo las posibilidades de los servicios comercializados.

3. Las actividades relacionadas con la comunicación son muy complicadas, solo se pueden promocionar las bondades del servicio. La intangibilidad de los servicios requiere de un planteamiento diferente y específico desde el punto de vista del marketing para conseguir atraer la confianza de los consumidores potenciales.

4. No se pueden diferenciar sus características físicas. Mientras la mayoría de los bienes pueden ser vistos o incluso probados antes de efectuar la compra de los mismos, en el caso de los servicios, esta posibilidad no está permitida en la gran mayoría de los casos.

5. No son almacenables. No se puede ofrecer mayor cantidad del producto que la que se pueda suministrar en el momento de prestar el servicio. No es posible acumular existencias para periodos de gran demanda o aprovechar stocks de existencias no vendidas para ofrecerlas a otros clientes o mercados.

   Así, por ejemplo, en un espectáculo de cine, las entradas que se quedan sin vender para un pase determinado no pueden venderse a otros espectadores puesto que estos solo pueden asistir a ese pase a la hora determinada. Es todavía más evidente en relación con un partido de baloncesto o un concierto de música. Nos encontramos pues ante una situación en la que el servicio debe ser consumido en un momento determinado y no es posible ofrecérselo a otro cliente si no llega a ser adquirido durante el tiempo asignado para ello.

6. El precio es difícil de fijar. La ausencia de un proceso de fabricación como el que tienen lugar para la mayoría de los bienes dificulta el establecimiento de costes y del precio final de los servicios. Para el caso de los bienes, es relativamente sencillo obtener su precio final a partir de su estructura de costes; materias primas, coste de la hora por máquina, persona o ambos, depreciación, etc. En cambio, para un servicio resulta mucho más difícil, puesto que la mayor parte de los elementos de un servicio están relacionados con el trabajo, y este, en la mayoría de los servicios tiene un carácter más intelectual que físico.

   Además, existen muchos otros factores que influyen en el precio de un servicio, como pueden ser la ubicación del establecimiento, las modas, las tendencias o el tipo de consumidor al que vaya dirigido el mismo, lo que da una idea de lo complicado que es determinar el precio para este tipo de productos.

b) La inseparabilidad

Otra de las características de los servicios es la inseparabilidad que se refiere a varios aspectos:

- ✓ La relación material entre el prestador del servicio y el servicio prestado.
- ✓ La participación del cliente en el proceso de producción del servicio.
- ✓ La participación de otros clientes en el proceso de producción del servicio (Hoffman y Bateson, 2002).

La inseparabilidad implica que la producción y el consumo del servicio son simultáneos, es decir, el servicio se produce al mismo tiempo que se consume, por tanto, no se puede guardar para un uso posterior. Así, por ejemplo, un corte de pelo no se puede fabricar con antelación a que el usuario acuda a la peluquería y le corten el pelo.

Los prestadores de servicios suelen estar en contacto directo con sus clientes. Esta interacción entre el cliente y el prestador del servicio representa una gran oportunidad para satisfacer al cliente y retenerlo, pero también crea incertidumbre para el prestador[15].

Una consecuencia de la inseparabilidad es que pueden venderse por anticipado, y después se producen y consumen normalmente al mismo tiempo. Por ejemplo, podemos contratar un viaje y pagarlo antes de irnos de vacaciones, pero si luego no vamos hemos pagado un servicio no producido. En caso contrario, el servicio del viaje se produce mientras lo estamos consumiendo.

La inseparabilidad tiene las siguientes consecuencias:

- La producción no es masiva.
- En la mayoría de los casos, la distribución es directa. Por ejemplo, los servicios bancarios se ofrecen en las sucursales.
- Más participación del usuario en el proceso de producción, lo que implica que el cliente influye en el resultado final de la

[15] Esta interacción recibe el nombre de incidente crítico. Véase en Hoffman y Bateson (2002), p. 31.

transacción. Por ejemplo, en una peluquería, el cliente pide cómo quiere que le arreglen el pelo.

- Pueden existir otros consumidores involucrados en la producción del servicio, ya sea como simples observadores o influenciadores.

En algunos servicios, como por ejemplo la peluquería o el dentista, se requiere que el propio prestador de servicios lleve a cabo personalmente la prestación del servicio, convirtiéndose él mismo en algo tangible que adquiere especial relevancia durante la prestación del servicio. Por este motivo, es conveniente adaptar el perfil del empleado al trabajo que va a desarrollar, en especial, en las funciones que requieren un contacto más directo con el cliente.

Esta adecuación de perfiles influye notablemente en el grado de satisfacción experimentado por el cliente, que se encuentra relacionado con la propia satisfacción del empleado. Así, por ejemplo, un empleado insatisfecho que entre en contacto con un cliente puede influir negativamente en la valoración de este sobre la compañía prestataria del servicio. Los empleados bien formados y satisfechos con la forma en que la compañía satisface las necesidades de los clientes, permanecen más tiempo en la empresa (Owen y Teare, 1996). Por otro lado, la relación con clientes insatisfechos puede frustrar a los empleados de la empresa, disminuir su compromiso y aumentar su rotación laboral (Berry y Parasuraman, 1991).

Por este motivo, es muy importante en el marketing de servicios desarrollar lo que se denomina *marketing interno*. El concepto de marketing interno establece que la estructura interna de la empresa, formada por los empleados, se motiva mejor recurriendo a una política muy parecida a la desarrollada por el marketing tradicional. Con ello, se consigue desarrollar una mentalidad de servicio y actividades orientadas al cliente (Grönroos, 1994).

Otra característica que diferencia a los servicios en relación con el concepto de inseparabilidad es que, en la mayoría de los casos, el cliente participa en el proceso de producción. Esta presencia puede variar en función de si se requiere la presencia física del cliente durante la prestación del servicio, como en las peluquerías; si se requiere al principio y al final de la prestación, como en el caso de una sastrería; o si no es precisa la presencia física del cliente, como en el caso de los servicios ofertados a través de internet.

También influyen en la prestación del servicio terceros clientes, que con su actitud pueden afectar a la manera en la que el cliente percibe el servicio. Los servicios

públicos son especialmente sensibles a este tipo de estímulos, así como los espectáculos y, en general, aquellos servicios en los que se produce una afluencia notable de público.

Para solucionar el problema que representa la inseparabilidad se pueden llevar a cabo las siguientes actuaciones:

- Formación y capacitación del personal de contacto con los clientes.
- Organizar y educar a los consumidores para que hagan un buen uso del servicio. Por ejemplo, separar adecuadamente la zona de atención al cliente en caso de reclamaciones, de la zona específica de prestación o venta del servicio.
- Empleo de múltiples locales de atención. Para paliar parte de los inconvenientes de la inseparabilidad, las empresas han optado por el establecimiento de locales situados en distintas ubicaciones, con el objetivo de facilitar el servicio al cliente. Por ejemplo, es posible acceder a los servicios financieros ofrecidos por los bancos en cualquiera de las oficinas disponibles en diversos puntos geográficos.
- Flexibilidad en la prestación de los servicios.
- Mensajes claros para el consumidor en el proceso de prestación del servicio.

c) La heterogeneidad o variabilidad

Otro de los problemas asociados a los servicios es la dificultad para garantizar el mismo nivel de calidad de los servicios similares ofertados por varias empresas o, incluso, entre los ofertados por una única empresa, ya que dependen del vendedor, del cliente y de las circunstancias del momento en el que se prestan. Por ello, se afirma que son heterogéneos.

Un servicio, en principio, tan sencillo como es el del alojamiento, puede presentar enormes diferencias de percepción durante su prestación. Depende del lugar donde se preste: en un hotel, en una casa rural o en una pensión, tampoco es percibido igual por el cliente en los hoteles que tienen similar categoría, e incluso, los clientes del mismo hotel perciben el servicio de forma diferente.

En la prestación de los servicios puede ser conveniente crear elementos tangibles y realizar esfuerzos para una adecuada comunicación de la bondad de la empresa y sus servicios. En el caso de muchos servicios, como el de alojamiento, es muy importante el aspecto del establecimiento, la atención al cliente, otros servicios añadidos, pero, sobre todo, la actitud de los empleados, que pueden condicionar la prestación de un mismo servicio en el mismo establecimiento, dependiendo de la empatía, la amabilidad o el ánimo con el que afronten la relación con sus clientes.

En cualquier caso, la homogeneización o estandarización de los servicios es una labor muy difícil de conseguir. A pesar de que muchas empresas implantan sistemas de calidad en todas sus operaciones y procesos, el éxito final sigue dependiendo de la subjetividad de los clientes y de la actitud y disposición de los trabajadores relacionados con la prestación del servicio.

Lo que en principio parece ser una desventaja, las empresas de servicios pueden convertirlo en una oportunidad, ya que la heterogeneidad permite la diferenciación, y esta favorece las ventajas competitivas. En este sentido, las empresas pueden personalizar el servicio adaptándolo a las necesidades concretas de cada uno de los clientes. Esto es posible debido a que, a diferencia de la producción de la mayoría de los bienes, en los que el grado de personalización es poco probable; en el caso de los servicios y debido a que tanto el cliente como el prestador participan en su producción, es posible adaptar el mismo a las características y necesidades específicas del consumidor.

Sin embargo, la posibilidad de adaptarse a las necesidades de los consumidores puede resultar imposible o muy difícil de conseguir al incrementarse notablemente los costes y recursos necesarios para ello. Además, la personalización del servicio requiere más tiempo para prestarlo adecuadamente, por lo que el cliente debe decidir si prefiere un servicio más personalizado, que probablemente saldrá más caro y requerirá un mayor tiempo de producción, u optar por un servicio más estandarizado, que podría no adaptarse totalmente a sus exigencias.

En el caso de optar por la estandarización del servicio, esta puede lograrse de dos formas:

- La preparación intensiva de los empleados para evitar variaciones en la prestación del mismo servicio.
- La mecanización del servicio y la implementación de sistemas informáticos a través de los cuales operan los clientes. De esta manera, se reduce al mínimo la interacción humana. Internet ha posibilitado la estandarización de los servicios en muy diversos sectores, como la banca, y algunas fases de la

comercialización de otros, como en el caso de los servicios turísticos.

d) La caducidad

La cuarta particularidad a reseñar en la prestación de servicios es su carácter perecedero, que alude a la imposibilidad de almacenarlos, inventariarlos o guardarlos para un consumo posterior. Tampoco se pueden envasar, embalar o transportar. Por ello, se suele afirmar que "servicio no prestado, servicio perdido".

Esto supone un problema en la gestión de diversos servicios, como los prestados por los hoteles o las compañías aéreas, que tienen que adaptar diariamente las plazas disponibles a la demanda. Esta característica ha contribuido a la creación y puesta en marcha de sistemas de *yield management*[16].

Otra posibilidad de contrarrestar las fluctuaciones de la demanda cuando no existe posibilidad de implementar sistemas de información complejos consiste en poner en marcha estrategias de precios diferenciales. Los precios diferenciales aprovechan la heterogeneidad de los consumidores para incrementar las ventas y los beneficios y suponen discriminación de precios. Es el ejemplo de los precios especiales en los hoteles en fin de semana. Los precios diferenciales constituyen un sistema de fijación de precios que estudiaremos en el siguiente capítulo.

7.4.2. Estrategias de marketing de servicios

Para contrarrestar los problemas que generan la tangibilidad, la inseparabilidad, la heterogeneidad y la caducidad de los servicios, las empresas pueden llevar a cabo las estrategias detalladas en la Figura 7.6

1. ***Tangibilizar el servicio.*** Es la posibilidad de desarrollar una representación tangible del servicio, es decir, un soporte físico tangible. Por ejemplo, la tarjeta de crédito como representación tangible de los servicios financieros que permite realizar (pagos y créditos). Su diseño, tamaño, color, y resistencia y la facilidad de uso han incrementado su éxito. Otro ejemplo es, una carpeta con un bonito diseño para la póliza de seguros o un informe bien

[16] El *Yield Managemet* se refiere al conjunto de acciones tendentes a maximizar los ingresos mediante modificaciones constantes en los precios en función del comportamiento de la demanda. Esta estrategia de precios suele utilizarse en el sector turístico y la estudiaremos en el capítulo 8.

presentado. En ocasiones, las empresas entregan a sus clientes regalos como bolígrafos o caramelos con el nombre de la empresa.

2. ***Identificar el servicio.*** Consiste en asociar el servicio a una marca, un símbolo y personas o personajes. Se utiliza cuando un famoso presta su imagen a una campaña de publicidad o un personaje, como el perro *Curro* de *Viajes Halcón*.

Figura 7.6. Estrategias de marketing de servicios



Nota. Esta figura muestra las estrategias de marketing de servicios.
Fuente: Elaboración propia.

3. Fijar el precio en función del valor percibido. Se utiliza para resolver el problema que representa fijar el precio. El valor se refiere a las ventajas que recibe el cliente por las cargas que soporta. En algunas ocasiones se utiliza como valor la satisfacción del cliente. Por ejemplo, la famosa frase de "si no queda satisfecho le devolvemos su dinero" de El Corte Inglés. Otras posibilidades son hacer descuentos o cobrar menos por cada servicio. Por último, la determinación del precio del servicio también se puede realizar en función de la eficiencia, es decir, compartiendo la reducción de costes con los clientes.

4. ***Realizar venta cruzada.*** Consiste en ofrecer dos o más productos en un mismo paquete que suelen ser complementarios con un precio inferior que cada uno por separado. Por ejemplo, el *paquete turístico* que incluye desplazamiento, *transfer* y alojamiento. También es muy frecuente en los servicios bancarios que incluyen domiciliaciones, cuenta corriente, seguro de vida, tarjeta de crédito, etc.

5. ***Utilizar medios de promoción personal***. El trato al cliente es fundamental en los servicios, mostrar empatía, suministrar información amplia y efectiva y ofrecer atención posterior a la prestación del servicio. Otra posibilidad es la comunicación personal, a través de otros usuarios de nuestro servicio, nuestros familiares y amigos, y la realización de visitas personales.

6. ***Diferenciar por calidad del servicio.*** Como los servicios pueden ser copiados fácilmente nos podemos diferenciar por la calidad que es más difícil de copiar. Sin embargo, la calidad es un concepto complejo en el que se pueden distinguir varios atributos, tales como:

    - *Fiabilidad*. Implica prestar el servicio correctamente en el momento preciso y cumpliendo las promesas.
    - *Rapidez/agilidad*. Si el servicio se presta con rapidez la valoración por parte del cliente será mayor.
    - *Responsabilidad*. La empresa debe demostrar que se ocupa de sus clientes.
    - *Competencia*. Implica tener la capacidad y el conocimiento para prestar el servicio en las mejores condiciones.
    - *Accesibilidad*. Es decir, facilitar al cliente la prestación del servicio evitando pérdidas de tiempo.
    - *Cortesía*. Es necesario prestar el servicio con educación, respeto y consideración hacia el cliente.
    - *Comunicación*. Hay que mantener bien informados a los clientes utilizando un lenguaje comprensible.
    - *Credibilidad*. Para prestar el servicio es conveniente que la empresa muestre un verdadero interés por el cliente y para ello debe dar seguridad, decir la verdad y ser honrada.
    - *Seguridad*. En este caso, se hace referencia a la inexistencia de peligro para el cliente.

- *Comprensión/conocimiento del cliente*. Es lo que se conoce como empatía con el cliente, es decir, la capacidad de ponerse en el lugar del cliente.
- *Personalización*. Para ello, el servicio debe apoyarse en la relación personal y adaptarse a las características y necesidades de cliente.

7. ***Crear una sólida imagen corporativa.*** Es una posibilidad que tiene la empresa para diferenciarse de forma clara y positiva de la competencia, lo que implica una clara orientación al consumidor, partiendo del conocimiento de las amenazas y oportunidades del mercado, el entorno, análisis de puntos fuertes y débiles de la competencia y de la propia organización, para establecer los objetivos y diseñar las estrategias que permitan alcanzarlos.
8. ***Industrialización del servicio.*** Significa homogeneizar o estandarizar lo máximo posible. Para ello, se utilizan tres alternativas: en primer lugar, utilizando altas tecnologías que permiten reducir costes de personal, como por ejemplo, los cajeros automáticos; en segundo lugar, mediante el uso de tecnologías de servicios, sustituyendo operaciones de servicios individuales por sistemas previamente planificados, como por ejemplo, el *self service;* y, en tercer lugar, utilizando tecnologías híbridas, combinando las otras dos, equipos y sistemas.
9. ***Singularización del servicio.*** El cliente debe percibir que se le presta un servicio específico hecho a la medida de sus necesidades. No basta con conseguir clientes, hay que mantenerlos y satisfacer sus deseos. La singularización del servicio es contraria a la industrialización, por lo que, en algunos servicios se podrá llevar a cabo y en otros no. Las asesorías fiscales son un buen ejemplo de servicios singulares o personalizados.
10. ***Contrarrestar la caducidad*****.** Consiste en dirigir la demanda hacia las disponibilidades de servicio existentes de las siguientes maneras:
    - Estableciendo precios diferenciales, que serán altos cuando la demanda aumenta y bajos cuando esta disminuya (por ejemplo, la tarifa nocturna de luz, días azules en tren o precios menores en hoteles en temporada baja).
    - Evitando la estacionalidad y los cuellos de botella de la demanda. Por ejemplo, los paquetes turísticos *todo incluido* en temporada baja.

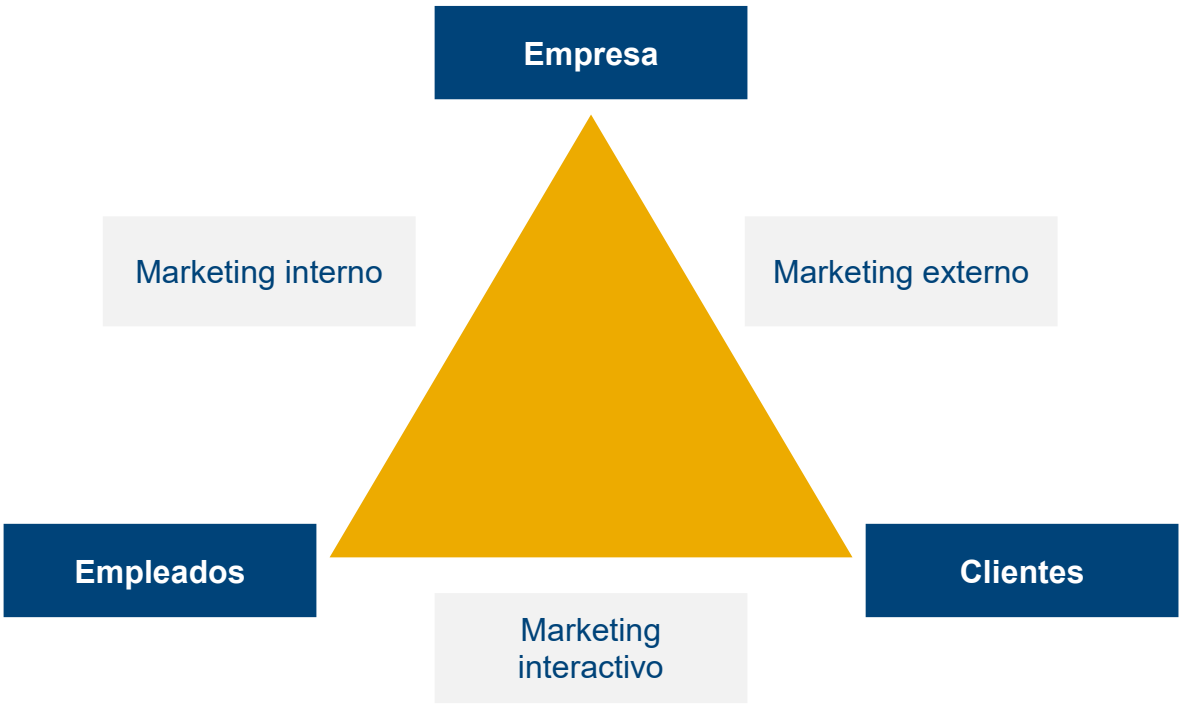
- Desarrollando servicios complementarios. Por ejemplo, los cajeros automáticos descongestionan en horas y días punta.
- Creación de sistemas de reserva. En el sector turístico tiene un gran éxito el Sistema de Distribución Global (GDS) de *Amadeus*.
- Dirigir la oferta para adaptarla a las variaciones de la demanda. Para ello, se pueden contratar empleados a tiempo parcial (por ejemplo, los grandes almacenes en Navidad o los hoteles en verano), maximizar la eficiencia en momentos punta (por ejemplo, no atender a clientes no habituales en época de congestión o incrementar la participación del consumidor (por ejemplo, obligando al cliente a llevar toallas a la recepción para su cambio, confirmar el vuelo, etc.) y compartir la capacidad del servicio (por ejemplo, compartiendo aviones, en el caso del sector aéreo).

7.4.3. El triángulo del marketing de servicios

El triángulo del marketing de servicios, tal y como puede observarse en la Figura 7.7, muestra tres grupos relacionados entre sí que trabajan conjuntamente para desarrollar, impulsar y proporcionar los servicios (Zeithaml y Bitner, 2002). Los vértices de esta figura son la empresa, los clientes y los prestadores del servicio que, generalmente, son los propios empleados de la empresa. Entre los tres vértices del triángulo existen tres tipos diferenciados de marketing, que han de implementarse adecuadamente para que el servicio se suministre de forma satisfactoria. Estos tipos de marketing son: el externo, el interno y el interactivo.

Estas actividades de marketing son válidas para todos los productos, pero en el caso de la prestación de servicios, contribuyen al cumplimiento de las promesas realizadas a los clientes, y resultan de especial relevancia para construir relaciones sólidas con ellos a largo plazo.

Figura 7.7. El triángulo del marketing de servicios



Nota. Esta figura muestra en un esquema el triángulo del marketing de servicios.
Fuente: Zeithaml y Bitner, 2002.

a) El marketing externo

El marketing externo se corresponde con el llevado a cabo para la mayoría de productos y se apoya en el modelo clásico de los cuatro instrumentos del marketing mix. Con esta actividad, la empresa comunica a sus clientes las bondades del servicio y promesas relacionadas con la forma de entrega, el plazo y el precio del servicio a prestar. Para ello, se hace uso de diversas herramientas como la publicidad, el establecimiento de precios y promociones, promoción de ventas, etc.

Además de estas acciones, otras cuestiones como, el diseño de los establecimientos o la imagen de los empleados de la empresa, tienen una influencia destacada en relación con el modo en que el cliente percibe las expectativas ante una posible relación de intercambio.

b) El marketing interno

Ya hemos visto con anterioridad que la satisfacción de los empleados resulta fundamental para realizar con éxito la prestación de un servicio. A través del marketing interno se dota a los miembros de la organización de los recursos necesarios para que se conviertan en los mejores representantes de la empresa en su relación con los clientes. La formación, la dotación de las herramientas necesarias, los programas de incentivos y recompensas, así como la creación de un ambiente de trabajo agradable que favorezca un clima de convivencia positiva en la empresa, son algunas de las estrategias del marketing interno para contribuir al mejor desempeño posible por parte de los empleados.

c) El marketing interactivo

Para una empresa de servicios no basta con poner en marcha políticas de marketing externo y marketing interno. Queda, quizás, el paso más importante y decisivo: la interacción con el cliente. Los servicios se caracterizan por el establecimiento de una comunicación muy directa entre la empresa y los clientes, que incorpora el factor humano como parte importante de la relación.

Son generalmente los empleados de la organización los encargados de prestar el servicio a los clientes y de participar, en muchas ocasiones conjuntamente con ellos, en la producción del propio servicio. Para las empresas se trata del momento crítico, que puede determinar si finalmente el cliente resulta satisfecho con el intercambio producido y es capaz de mantener una relación duradera con la empresa.

7.5. LA CARTERA DE PRODUCTOS

Las empresas no suelen vender un único producto, sino una variedad o cartera. La ***cartera de productos*** la forman todos los productos que comercializa la empresa, de tal forma que, cuando es muy grande dificulta las acciones de marketing. Puede estar integrada por una o varias líneas de productos.

7.5.1. La línea de productos y otros conceptos

*La **línea de productos** es un conjunto de productos homogéneos que fabrica o comercializa una empresa.*

Por ejemplo, una empresa de ropa que comercializa chaquetas, faldas, pantalones y camisas, tiene cuatro líneas de productos. Así, cada línea constituye un grupo de productos dentro de la misma categoría. Frecuentemente, todos los productos de una misma línea se identifican con el mismo nombre.

Existen otros conceptos relacionados con la línea de productos que sirven para entender mejor como se gestiona la cartera de productos de una empresa:

- La ***amplitud***[17]. Es el número de líneas de productos diferentes que fabrica una empresa. En nuestro ejemplo, son cuatro líneas de productos.
- La ***profundidad*** de una línea es el número de modelos, tamaños y variantes que se ofrecen de cada producto en una línea. Siguiendo el ejemplo, puede haber quince modelos de chaquetas y siete tallas.
- La ***longitud de la cartera*** es el número total de productos diferentes que comercializa la empresa. Es el resultado de multiplicar la amplitud de cada línea por la profundidad de la misma. Para su identificación se utiliza el término *referencia*. El hecho de identificar cada variante del producto con una referencia, permite a la empresa organizar, ordenar y mejorar su cadena de valor.
- La ***consistencia*** o coherencia es la medida en la que varias líneas de productos se encuentran relacionadas en el uso final, las exigencias de producción, los canales de distribución u otras formas.

[17] Algunos autores la denominan amplitud de la gama (Santesmases, 2007), otra amplitud del mix (Kotler y Lane, 2006).

En la Tabla 7.2, mostramos un ejemplo de las líneas de productos de una empresa que comercializa productos de droguería. Como puede observarse, la amplitud de líneas es de cinco y cada línea tiene una profundidad diferente: hay diez detergentes, tres clases dentífricos, siete tipos de jabón, dos desodorantes y cuatro tamaños de servilletas. El total de referencias o longitud de la cartera es de veintiséis. Podemos considerar que se trata de una cartera consistente ya que todos son productos de consumo que se venden en droguerías u otros establecimientos comerciales.

Tabla 7.2. Ejemplo cartera de productos

PROFUNDIDAD	AMPLITUD				
	DETERGENTES	DENTÍFRICOS	PASTILLAS DE JABON	DESODORANTES	SERVILLETAS
	• DET-1 • DET-2 • DET-3 • DET-4 • DET-5 • DET-6 • DET-7 • DET-8 • DET-9 • DET-10	• D-1 • D-2 • D-3	• JAB-1 • JAB-2 • JAB-3 • JAB-4 • JAB-5 • JAB-6 • JAB-7	• DES-1 • DES-2	• SER-1 • SER-2 • SER-3 • SER-4

Nota. Esta tabla muestra un ejemplo de cartera de productos.
Fuente: Elaboración propia.

Una cartera de productos que tenga una gran amplitud y profundidad permite adaptarse mejor a las necesidades de segmentos específicos del mercado. No obstante, las diferentes ventajas que aportan los productos deben ser percibidas por los consumidores para evitar que las ventas de un producto perjudiquen a las de otro.

7.5.2. Decisiones sobre la línea de productos

Existe una gran variedad de decisiones ligadas a la línea de productos. La primera es aumentar nuestra cuota de mercado, para ello, lo más aconsejable es ***aumentar la profundidad*** de la línea (es decir, número de variantes de cada producto dentro de una línea). En segundo lugar, puede que el objetivo de la empresa sea aumentar la rentabilidad, para ello, lo más aconsejable es ***reducir la profundidad*** para incurrir en menos costes. Por último, se puede ampliar, completar, modernizar y eliminar líneas y productos.

Las razones para ***ampliar la línea*** de productos pueden ser:

- Mejorar la participación en el mercado.
- Atender de manera más personalizada algún segmento del mercado.
- Aprovechar más eficientemente la capacidad instalada.
- Bloquear o dificultar la entrada de nuevos competidores.

La ampliación de líneas puede ser ascendente y descendente o bien mediante el lanzamiento de una nueva variedad de un producto básico dentro de la misma categoría de producto y con la misma marca. Por ejemplo, una versión más económica de un automóvil.

La decisión de ***completar líneas*** no es igual que la de ampliarlas, ya que en el primer caso el objetivo es dirigirse a segmentos no servidos y, en el segundo, es servir mejor a alguno o todos los existentes. Por ejemplo, introducir tallas grandes en camisas y pantalones.

La decisión de ***modernizar líneas*** se realiza aplicando nuevas tecnologías, modificando los envases o las etiquetas, etc.

Por último, la empresa puede decidir la ***eliminación*** de líneas de productos o de un producto concreto por diversos motivos: por quedarse antiguos, por falta de rentabilidad, por obsolescencia, etc. Las razones para reducir o eliminar la línea de productos pueden ser:

- Reducir costes para aumentar la rentabilidad.
- Optimizar los recursos y apoyar la productividad.
- Mejorar el posicionamiento.
- Planear la obsolescencia de productos[18].

7.6. EL CICLO DE VIDA DEL PRODUCTO

El ciclo de vida del producto es una herramienta muy útil en el proceso de comercialización del producto debido a los cambios que tienen lugar en el mercado, el entorno y la competencia. El modelo de Ciclo de Vida de Producto (CVP), es una representación de la forma en que se comercializa un producto desde su introducción en el mercado hasta que desaparece.

> *El **ciclo de vida del producto** es un modelo que supone que los productos introducidos con éxito a los mercados competitivos pasan por un ciclo predecible con el transcurso del tiempo, el cual consta de una serie de etapas (introducción, crecimiento, madurez y declive), y cada etapa plantea riesgos y oportunidades que las empresas deben tener en cuenta para mantener la rentabilidad del producto* (Sandhusen, 2000).

El origen de este modelo se encuentra en la biología, y realiza la analogía entre la vida de un ser vivo y la vida de un producto en el mercado, identificando dentro de este desarrollo vital, las fases de introducción (nacimiento), crecimiento, madurez y declive (Levitt, 1965).

En biología, la mejor función para representar el ciclo de vida de un ser vivo, era una función con forma de S, concretamente la *curva logística*, identificando en la misma una fase lenta (introducción), una fase exponencial (crecimiento), una fase

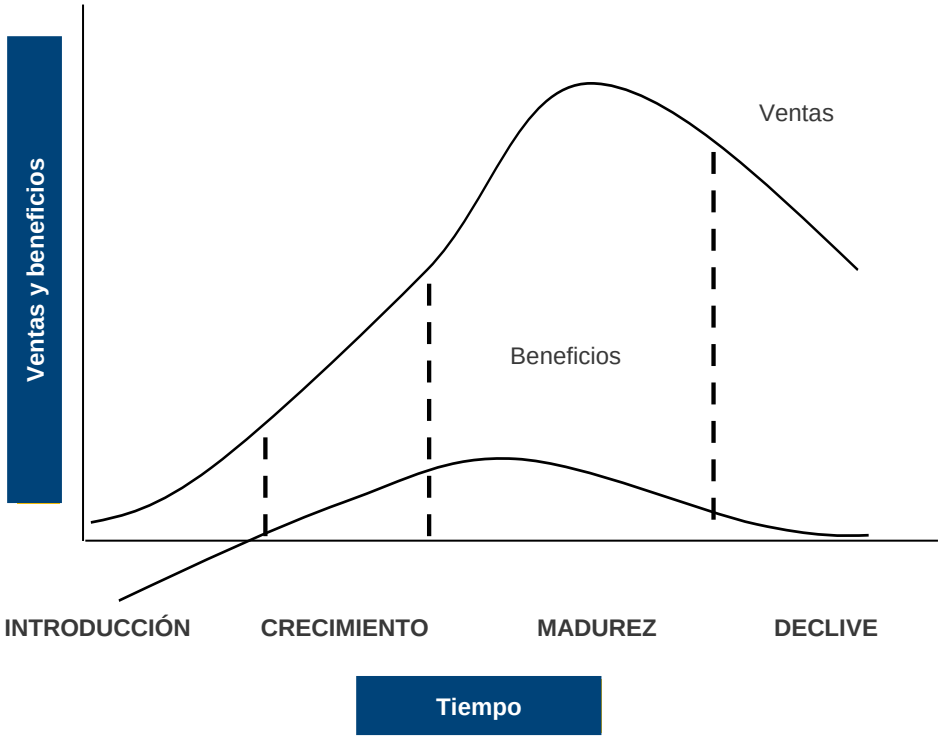
[18] Esta estrategia se denomina *obsolescencia programada*. Consiste en programar los productos de consumo duradero para una determinada vida útil establecida desde su fabricación. Por ejemplo, instalar un chip en una impresora para que deje de funcionar cuando haya realizado un determinado número de copias.

estacionaria (madurez) y una fase de declive. A partir de estos estudios, se atribuye a Levitt la traslación de este modelo al campo del marketing. Así, en la Gráfico 7.1, se presenta un ejemplo de la forma típica del ciclo de vida de un producto y se identifican sus fases.

Esta forma típica, se obtuvo tras estudiar los ciclos de vida de muchos productos de consumo, concluyéndose que más de la mitad de los mismos adoptaban dicha forma. También se realizaron estudios sobre productos industriales, comprobándose que gran parte de los mismos se ajustaban igualmente a esta función.

Aunque la mayoría de los estudios realizados han demostrado que los productos se ajustaban al modelo mencionado existen otros estudios en los que no se producía un total ajuste de los datos reales con la forma del modelo. En estas ocasiones, las principales diferencias encontradas hacían referencia a la fase de madurez y declive.

Gráfico 7.1. El ciclo de vida del producto



Nota. Este gráfico muestra el ciclo de vida del producto desde su introducción en el mercado hasta su declive en ventas.
Fuente: Levitt, 1965.

Así, existen muchos productos en los que la fase de madurez es muy larga, mientras que, para otros, la fase de madurez presenta un crecimiento continuo,

aunque a un ritmo más lento que en la fase de crecimiento (debido principalmente a cambios en el mercado y a su tamaño o extensión), y también hay productos con una fase de madurez en la que se producen nuevos crecimientos espectaculares, debido a innovaciones o cambios en el producto, que suponen su relanzamiento.

También en la fase de declive se observan diferencias, dado que, en algunos casos, se desarrolla con una inesperada rapidez (caída en picado de las ventas) como el conocido caso del *Cubo de Rubik*, mientras que, en otros casos, la fase de madurez se prolonga en el tiempo dando lugar a una demanda residual estable, como en el caso del *plato de discos* de vinilo.

Diversos autores que han abordado el modelo del ciclo de vida han planteado diferentes fases del mismo. La formulación más habitual del modelo es la presentada en Gráfico 7.1, en la que se identifican cuatro fases o etapas, pero existen otras formulaciones que identifican cinco etapas.

En concreto, las variantes identificadas sobre el modelo básico del ciclo de vida del producto inciden habitualmente en la división de sus fases intermedias. En un primer caso, se crea una tercera etapa intermedia entre la de crecimiento y madurez, denominada etapa de *turbulencia* (Wasson, 1978), y en otro caso, se desagrega la etapa de madurez en otra con el mismo nombre y una nueva con la denominación de etapa de *estancamiento*. También hay autores que consideran una etapa inicial anterior a la introducción que consiste en el *desarrollo* del producto (Metzger y Donaire, 2007) (Kotler y Armstrong, 2008) (Ferrell y Hartline, 2011). Recientemente, han surgido modelos que incluyen una última etapa o *post-morten,* relacionada con los esfuerzos que tienen que realizar las empresas por motivos medioambientales (Czinkota y Kotabe, 2001).

El Cubo Mágico de Rubik

De 1982 a 1985 el mayor producto de exportación de Hungría lo constituyó un cubo de colores distintos por cada lado y con un curioso mecanismo que permitía mover todas sus caras. El artefacto era fabricado y distribuido por una planta propiedad del Estado húngaro y, aunque se trató de una importante incursión empresarial, el Cubo de Rübik fue víctima de la ineficiencia burocrática y terminó consumido por los competidores coreanos, quienes incluso luego idearon un triángulo mucho más endiabladamente difícil de armar. Y, por supuesto, una demanda perdida por el creador del cubo.



Su creador fue *Ernö Rübik*, un profesor de matemáticas de Budapest, quien veía cómo las notas de sus alumnos bajaban cada mes, lo mismo que el interés por su materia. Un alumno le preguntó lo que muchos de nosotros nos hemos formulado alguna vez: tener un ejemplo práctico, tangible, de cómo las matemáticas, y en especial el álgebra, pudieran aplicarse a la vida diaria. “Mis amigos y mis hermanos mayores se quejan de no haber usado alguna vez el álgebra después de la graduación”, un modo diplomático de ese alumno para decirle a *Rübik* que no servían para nada.

Fuente: Oocities (http://www.oocities.org/fasenlinea/aprovechamiento.htm)

Las variaciones presentadas afectan a las características principales identificadas en cada una de las etapas, aunque dichas variaciones no son relevantes para el comportamiento global del modelo.

Para los distintos tipos y categorías de productos se han identificado diferentes comportamientos del modelo del Ciclo de Vida del Producto. Así, por ejemplo, la mayoría de los productos de alimentación presentan un ciclo de vida corto, con una introducción lenta debida a las reticencias de las cadenas de distribución y un proceso de crecimiento muy rápido en el caso de su aceptación por el mercado.

En otras circunstancias, se observan formas un tanto anómalas del modelo, que vienen explicadas por acciones particulares de las empresas o por características especiales del mercado. Así, hay algunas ocasiones en las que la etapa de madurez se prolonga a lo largo del tiempo con un volumen muy elevado de ventas, como puede ser el caso de *Coca-Cola*, con una demanda muy estable en el mercado.

Otras veces se producen crecimientos anómalos durante la fase de madurez, que pueden venir motivados por la aparición de nuevos usos para el producto, como, por ejemplo, ha ocurrido con la *Aspirina* cuando comenzó a utilizarse como tratamiento en la prevención de infartos de miocardio, o el *Nylon*, cuando se ha ido utilizando en nuevas aplicaciones industriales.

Cuando se desarrollan innovaciones tecnológicas o renovaciones del producto durante su fase de madurez, se produce un relanzamiento de las ventas del mismo, como suele darse en la industria del automóvil.

En lo referente a la última fase o de declive, existen diversos productos en los que finaliza con la desaparición del producto del mercado, mientras que en otros se caracteriza por la existencia de una demanda residual de consumidores fieles al producto, como por ejemplo ocurrió con la demanda del fármaco *Optalidón*.

El concepto de ciclo de vida de un producto puede utilizarse para una clase de productos, por ejemplo, el teléfono móvil, a una forma particular del producto (primera generación o 1G, 2G, y *Smartphone* o 3G) o a una marca en concreto (*Motorola, Nokia, HTC, Blackberry*, etc.). El ciclo de vida de una clase de producto suele ser más largo que el de una marca. El teléfono móvil se sigue utilizando y está en fase de crecimiento, sin embargo, los teléfonos de primera generación (1G o celulares) han desaparecido y algunas marcas como *Ericsson* (absorbida por *Sony*) también. En la Tabla 7.3, se resumen las principales implicaciones para la empresa en función de la etapa del ciclo de vida en la que se encuentre el producto.

Tabla 7.3. Implicaciones del ciclo de vida del producto

ASPECTOS	INTRODUCCIÓN	CRECIMIENTO	MADUREZ	DECLIVE
VENTAS	Ventas bajas	Ventas crecientes	Máximo de ventas	Ventas en descenso
COSTES	Coste alto por cliente	Coste medio por cliente	Bajos coste por cliente	Bajo coste por cliente
BENEFICIOS	Negativos	Crecientes	Altos	En descenso
CLIENTES	Innovadores	Adoptadores iniciales	Mayoría media	Rezagados
COMPETIDORES	Pocos	En crecimiento	Estables	En disminución

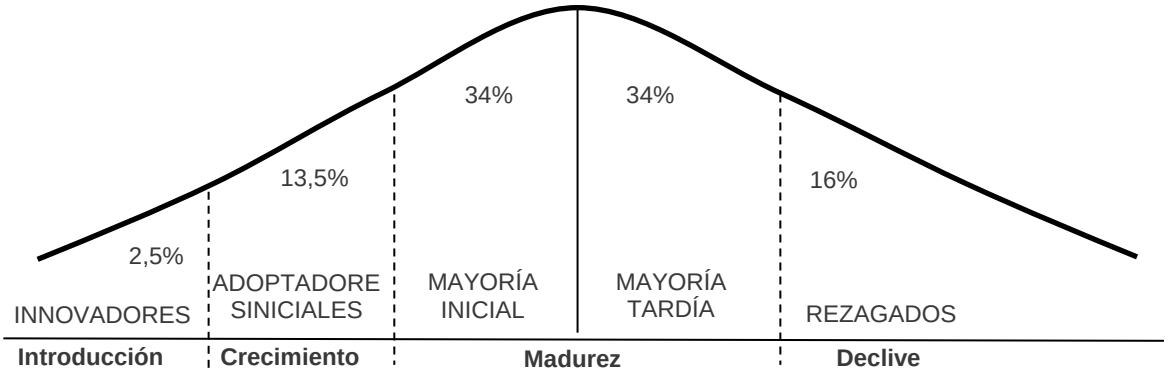
Nota. Esta tabla muestra las implicaciones del ciclo de vida del producto (introducción, crecimiento, madurez y declive) desde los aspectos de ventas, costes, beneficios, clientes y competidores.
Fuente: Elaboración propia.

7.6.1. El ciclo de vida y el perfil de los clientes

Como puede observarse, dependiendo de la etapa del ciclo de vida en la que nos encontremos diversos aspectos tales como ventas, costes, beneficios, clientes y competidores, van cambiando. El aspecto más importante para la empresa son los clientes ya que estos van a determinar el público potencial hacia el cual se van a dirigir todas las estrategias de marketing. En este sentido, podemos distinguir los siguientes ***perfiles de clientes*** (Hoffman y Czinkota, 2007):

- Innovadores. Representan el 2,5% del total de las personas. Son los primeros en comprar el producto, suelen ser jóvenes, de clase social alta y más cosmopolita. Tienen más estudios que los grupos que lo adoptarán después.
- Adoptadores iniciales. Representan un 13,5% del total de personas. Adoran el prestigio y el respeto que se deriva de tener nuevos productos, pero son menos aventureros que los innovadores y también les preocupan las normas y los valores del grupo.
- Mayoría temprana. Representa un 34% del total. Las personas que componen este grupo dedican más tiempo a decidir si probarán o no los nuevos productos y piden la opinión de los innovadores y los adoptadores iniciales.
- Mayoría tardía. También representa el 34%. Es menos cosmopolita que los grupos anteriores y es menos sensible al cambio.
- Rezagados. Representan un 16% del total de personas. Suelen ser conservadores y tienen más edad. Su posición socioeconómica es baja y no confían en los cambios.

Gráfico 7.2. Ciclo de vida y perfil de clientes



Nota. Este gráfico muestra el ciclo de vida del producto en relación con el perfil de los clientes.
Fuente: Elaboración propia.

A continuación, se explican los aspectos más importantes de cada etapa, así como sus implicaciones para la empresa y sus acciones de marketing.

7.6.2. Etapa de introducción

La primera etapa del ciclo de vida del producto se desarrolla desde el momento en que es puesto a la venta en el mercado hasta que sus ventas comienzan a crecer rápidamente. El problema de la introducción viene derivado del poco conocimiento existente sobre el nuevo producto, de la falta de reconocimiento de las necesidades que el mismo satisface y de los problemas propios del mercado en el cual se comercializa. Entre las principales características de esta etapa podemos destacar:

- La introducción es lenta porque en la mayoría de los casos las empresas no pueden asumir el riesgo económico o no tienen capacidad para dirigirse a todo el mercado potencial y lo hacen en regiones o segmentos determinados.
- Cuando el producto supone un cambio de costumbres o no se perciben las ventajas del mismo, los consumidores no están motivados y no tienen el deseo de adquirirlo.
- El consumidor no tiene experiencia acumulada y aprendizaje sobre el producto, por lo que es reticente a probar nuevos productos.

- En muchas ocasiones no existen canales de distribución o estos no se adecuan al nuevo producto, es decir, existen problemas de tipo logístico y de distribución física.
- La introducción de nuevos productos requiere clientes con un perfil innovador, que precisamente no es el más frecuente (un 2,5%). La mayoría de los clientes se adaptarán cuando transcurra un tiempo y se pase a las siguientes etapas. Este inconveniente es mayor cuanto más novedosa sea la tecnología incorporada.
- Esta etapa requiere un mayor esfuerzo de marketing puesto que se tiene que crear conciencia sobre el nuevo producto y estimular la prueba como se menciona en la Tabla 7.4 Además, se tiene que fijar un precio atractivo y diseñar el canal de distribución.
- La introducción de un producto nuevo supone una situación de monopolio temporal hasta la aparición de nuevos competidores con productos imitadores.

La duración de esta etapa del ciclo de vida es y depende de diversos aspectos, tales como:

- La complejidad del producto. Cuanto más complejo es un producto más difícil es su introducción.
- La novedad del producto. Los productos muy novedosos suelen encontrarse con mayor reticencia por parte de los consumidores para cambiar sus hábitos y costumbres.
- Ajuste del producto a las necesidades del consumidor. En ocasiones, la madurez del mercado o el nivel de desarrollo económico hace que productos que resultan de primera necesidad en unos mercados, sean considerados como prescindibles en otros.

Otro de los aspectos importantes a tener en cuenta en la fase de introducción, es la posibilidad de que se produzca una canibalización de las ventas sobre otro producto de la empresa que ya se encuentra en el mercado.

También hay que analizar la posibilidad de imitación o copiado por parte de la competencia. Si existe la posibilidad de registrar la patente u otros impedimentos, tales como, economías de escala o requisitos legales, la probabilidad de éxito de un producto nuevo será mayor.

Por último, es importante reseñar que los compradores que adquieran el producto en esta etapa definirán cual va a ser el público objetivo del producto, así como la imagen y posicionamiento del mismo en el mercado. Por ejemplo, la adopción inicial de un producto por consumidores con bajo poder adquisitivo, dificultará la posterior compra de este tipo de producto por otros grupos con mayor nivel adquisitivo, e incluso, el reposicionamiento de la marca.

Tabla 7.4. El ciclo de vida del producto y los objetivos de marketing

ASPECTO	INTRODUCCIÓN	CRECIMIENTO	MADUREZ	DECLIVE
OJETIVOS DE MARKETING	Crear conciencia sobre el producto y estimular la prueba	Maximizar la cuota de mercado	Maximizar el beneficio y defender la cuota de mercado	Reducir los gastos y sustituir la marca

Nota. Esta tabla muestra el ciclo de vida del producto y su relación con los objetivos de marketing.
Fuente: Elaboración propia.

7.6.3. Etapa de crecimiento

La fase de crecimiento del ciclo de vida del producto se inicia cuando se produce un rápido incremento de las ventas y finaliza cuando este crecimiento se ralentiza. Durante esta etapa, se incrementa la presencia del producto en los establecimientos, donde ya suele ser reconocido por los consumidores. También se produce una gran transmisión de información entre los consumidores por medio de la comunicación boca-oreja.

En esta etapa el producto es consumido por los adoptadores iniciales, que como ya hemos mencionado representan un 13,5%, sin embargo, el poder y la influencia social que ejerce este grupo genera esquemas de imitación por parte de numerosos consumidores (Alonso Rivas y Grande Estebán, 2010). que en la siguiente etapa constituirán la mayoría.

Como consecuencia del crecimiento de las ventas se produce un incremento de la competencia, tal y como se menciona en la Tabla 7.3. Igualmente, se empiezan a producir beneficios y un aumento de los gastos promocionales, así como la

efectividad asociada a los mismos, puesto que en esta etapa se está produciendo una expansión de la cuota del mercado (véase Tabla 7.4).

También es importante saber cuáles son las características del producto en cuestión. Si se trata de un producto de compra frecuente, esta fase se podrá desarrollar a mayor velocidad, ya que la rotación es alta y la reposición del producto en el punto de venta es rápida.

7.6.4. Etapa de madurez

La etapa de madurez se inicia cuando las ventas del producto empiezan a crecer más lentamente, alcanzan su punto máximo y finaliza cuando comienza a descender la cifra de las ventas de forma pronunciada. En esta fase se ha alcanzado la aceptación máxima del producto por parte de los consumidores (véase Tabla 7.3).

El objetivo en esta fase es maximizar el beneficio y defender la cuota de mercado, tal y como se menciona en la Tabla 7.4. El problema es que se produce la saturación del mercado, que alcanza los máximos históricos de ventas para el producto y el máximo nivel de competencia, por lo que la defensa de la cuota de mercado es difícil.

La competencia de la mayor parte de los productos que se encuentran en esta etapa se decanta hacia la variable precio, en consecuencia, se pueden generar guerras de precios (sobre todo en mercados muy competitivos) y costes unitarios mayores. Para mantener el mismo nivel de beneficios es necesario aumentar las ventas.

Por último, se pueden producir fallos o ineficiencias en los canales de distribución, ya que, en esta etapa, los niveles de demanda son muy altos, lo que exige disponer de un sistema de distribución capaz de canalizar un gran volumen de mercancías.

7.6.5. Etapa de declive

Se caracteriza por un descenso continuado y muy pronunciado, al principio, de las ventas. Puede finalizar con la desaparición del producto o con la existencia de una demanda residual motivada por consumidores fieles o rezagados.

El objetivo de las acciones de marketing en esta etapa es reducir los gastos y sustituir la marca (véase Tabla 7.4).

La disminución de las ventas se puede producir por cambios en las preferencias y necesidades de los consumidores. Esto provoca una retirada de competidores que optan por otros productos, otros mercados o simplemente, desaparecen. Sin embargo, el descenso de las ventas no es igual para todas las empresas o marcas.

Entre las causas que motivan el descenso de las ventas podemos encontrar las siguientes:

- Cambios en las preferencias y necesidades de los consumidores, tal y como hemos mencionado más arriba.
- Aparición de nuevos productos que satisfacen mejor las necesidades.
- Descenso del interés general por el producto.
- Disminución del precio, lo que implica menores márgenes y menos rentabilidad para la empresa.
- Cambios en el macroentorno de la empresa (legales, demográficos, etc.).

7.6.6. El ciclo de vida y la estrategia de marketing

El modelo de ciclo de vida del producto, tal y como hemos visto en la Tabla 7.3 y en la Tabla 7.4, es útil como guía para la toma de decisiones siguiendo los patrones descritos en dichas figuras.

También es útil para diseñar la estrategia de marketing y aplicar el marketing mix, tal y como se indica en la Tabla 7.5.

Tabla 7.5. El ciclo de vida del producto y los instrumentos del marketing

INSTRUMENTO	INTRODUCCIÓN	CRECIMIENTO	MADUREZ	DECLIVE
PRODUCTO	Producto básico	Variedad de productos	Diversificar marcas/modelos	Eliminar productos débiles
PRECIO	Basado en coste	Precio de penetración	Referente a competencia	Reducir precios
DISTRIBUCIÓN	Selectiva	Intensiva	Más intensiva	Selectiva: puntos rentables
COMUNICACIÓN	Estimular toma de conciencia (adoptadores / distribuidores)	Estimular mercado masivo	Insistir en beneficio de marca	Mantener fidelidad

Nota. Esta tabla muestra el ciclo de vida del producto y su relación con los instrumentos del marketing.
Fuente: Elaboración propia.

A continuación, se expone como utilizar cada instrumento del marketing mix con relación a la etapa del ciclo de vida en la que se encuentre el producto.

a) Producto

- Introducción. Se vende un producto, que puede ser nuevo para la empresa y/o para el mercado, de ahí que sea un producto básico.
- Crecimiento. En esta fase se empiezan a vender otras variedades del mismo producto. Se realizan modificaciones, eliminación de posibles deficiencias y otros cambios que permiten la simplificación del producto y la reducción de los costes. Muchos de estos cambios no son percibidos por los consumidores.
- Madurez. También se realizan modificaciones del producto pero están orientadas hacia una mayor diferenciación del mismo y a una diversificación de la demanda.
- Declive. En esta fase el objetivo es simplificar o fabricar versiones más básicas del producto para hacer frente a una

demanda en declive, para llegado el momento, eliminar el producto. Aunque también es posible aumentar la diversificación con la intención de llegar a nichos de mercado que todavía pueden ser rentables.

b) Precio

- Introducción. El precio suele ser menos importante que en las demás etapas del ciclo de vida del producto y suele guardar relación con el coste. Para algunos productos, las elevadas inversiones en I+D obligan a que los precios sean altos, ya que hay que amortizar los costes que se han generado. Otro motivo por el que son altos es porque los primeros consumidores poseen rentas altas y pueden pagarlos (Grande, 2005). Además, hay productos cuyo precio de salida es elevado, sobre todo los que incorporan nuevas tecnologías. Sin embargo, en muchas ocasiones el precio es bajo, para atraer a más consumidores.
- Crecimiento. Al contrario que en la fase anterior, la mayoría de los productos aumentan su precio debido a una estrategia de penetración. En el otro extremo, los productos con un precio de lanzamiento alto ven como este va disminuyendo.
- Madurez. Debido a que la competencia alcanza su punto más alto, los precios se fijan en relación con los movimientos de esta, y lo normal es que se produzcan reducciones de precio.
- Declive. En estas circunstancias los precios se reducen al mínimo, con la excepción de aquellas situaciones en las que se mantiene una demanda residual, es decir, un mercado cautivo, de forma tal que se pueden fijar niveles de precios más elevados.

c) Distribución

- Introducción. Tal y como ya hemos mencionado, existen problemas de aceptación de los nuevos productos por parte de los distribuidores, en parte debido a la incertidumbre sobre el éxito del nuevo producto. Por este motivo, la distribución suele ser selectiva, compartiendo los canales de distribución con otros productos y otros competidores.
- Crecimiento. En esta fase, las empresas buscan la masificación de la distribución, sobre todo en los productos de consumo, siguiendo una estrategia de reducción de costes. Por ello, la distribución empieza a ser intensiva, ya que se quiere llegar al mayor número posible de consumidores con el mayor número posible de puntos de venta.
- Madurez. Continúa la estrategia de distribución intensiva, así como los procesos de eliminación de intermediarios por parte de los fabricantes y el desarrollo de nuevos canales de distribución.
- Declive. En esta fase, se vuelve a una distribución selectiva pero quedándose con los puntos de venta que resulten rentables.

d) Comunicación

- Introducción. Se intenta fomentar la información externa de la existencia del producto, las ventajas que proporciona el uso del producto y los distintos usos del mismo. En definitiva, el objetivo es estimular la toma de conciencia tanto de los clientes adoptadores como de los distribuidores.
- Crecimiento. El objetivo es estimular un mercado masivo. Para ello, se suele realizar publicidad comparativa, reforzando las ventajas del producto frente a los de la competencia. Es la fase de posicionamiento del producto.
- Madurez. Una vez posicionado el producto, el objetivo en esta fase es insistir en el beneficio que proporciona la marca. La diferenciación del producto se comunica con relación a aspectos no económicos.

- Declive. Para perder el menor número de clientes posible, el objetivo en esta fase es mantener la fidelidad de los mismos. Por este motivo, se realiza una escasa publicidad, si bien, se realizan acciones promocionales puntuales para eliminar stocks.

7.6.7. Estrategias para alargar el ciclo de vida del producto

El modelo de ciclo de vida del producto también es útil para diseñar estrategias que permiten la modificación de la evolución normal del producto, prolongando la fase de crecimiento, estabilizando la fase de madurez y dilatando la fase de declive o incluso creando una demanda residual estable en esta última fase.

Con respecto a la utilización del ciclo de vida del producto como instrumento de control para observar la efectividad de las acciones destinadas a su modificación, podemos encontrar las siguientes estrategias orientadas a prolongar la duración (Parreño, Ruiz y Casado, 2006):

- Estrategias centradas en el producto. Consisten en realizar modificaciones en el mismo, como mejoras en el diseño, la calidad o las características, para estimular sus ventas.
- Estrategias centradas en el mercado. Se refieren a la consecución de un mayor número de usuarios para el producto ya maduro e incrementar su ratio de consumo. Esto se puede conseguir de la siguientes maneras:
  - ✓ Convertir a los no usuarios.
  - ✓ Entrar en nuevos segmentos de mercado.
  - ✓ Arrebatar clientes a los competidores.
  - ✓ Promover el uso más frecuente.
  - ✓ Encontrar nuevos usos.

También se puede intentar que los clientes actuales incrementen el uso del producto mediante tres estrategias:

- Incrementando la frecuencia de uso.
- Aumentando la cantidad de producto usada en cada ocasión.

- Identificando nuevos usos del producto y creando conciencia en el mercado de que se ha producido dicho cambio.

7.6.8. Factores que influyen en el ciclo de vida del producto

Como ya sabemos, los mercados cambian continuamente porque hay fuerzas que influyen en ellos. Hay fuerzas o factores que influyen en la secuencia y la duración de las etapas y otras, que lo hacen en la forma de la curva, en definitiva, sobre la magnitud y estabilidad de las ventas a lo largo del tiempo.

Existen cuatro factores fundamentales que causan variaciones en las ventas de un producto durante su ciclo de vida:

1. La inestabilidad de la demanda. Los consumidores cambian sus preferencias y hábitos de consumo, de forma que hay una entrada y salida permanente de consumidores en el mercado.
2. La inestabilidad de la oferta. Los objetivos y estrategias de las empresas también cambian. Además, nuevas empresas entran en el mercado y otras lo abandonan, lo que puede ocasionar nuevas rivalidades y hostilidades en el mercado.
3. Los cambios tecnológicos y las innovaciones incorporadas en productos y procesos, que dan como resultado ventajas en costes o soluciones más avanzadas y mejores.
4. Los cambios en el entorno. Son de difícil previsión y estudio y pueden interrumpir o acelerar la vida de un producto. Así, se pueden dar cambios demográficos, nuevas tendencias económicas, regulaciones legales, etc.

7.7. IDENTIFICACIÓN DEL PRODUCTO

La identificación del producto consiste en una diferenciación en cuanto a la forma. Para ello se utilizan varios instrumentos, tales como, la marca (y en su caso, el modelo), el envase, el embalaje y la etiqueta.

7.7.1. La marca

> *La **marca** es el nombre, término, señal, símbolo, diseño o combinación de alguno de ellos que identifica bienes y servicios de un vendedor o grupo de vendedores, y los diferencia de los competidores* (Bennet, 1995).

La *Ley de Marcas 17/2001* define la marca en su artículo 4.1. como todo signo susceptible de representación gráfica que sirva para distinguir en el mercado los productos de una empresa de los de otras. Sin embargo, para el marketing la marca es un concepto muy importante ya que permite diferenciarse de la competencia, es la base del posicionamiento y un instrumento de defensa que otorga a la empresa ventajas competitivas.

La marca se viene utilizando desde tiempos remotos, y así, existe constancia del uso de marcas de la época de los fenicios. La importancia era tal, que incluso se han encontrado falsificaciones de marcas en las ánforas de vino de un barco hundido de dicha época, después de comprobar que la procedencia del vino no era del lugar que indicaban dichas ánforas. Posteriormente, los gremios de artesanos utilizaron las marcas para protegerse y facilitar la identificación de sus productos, tal y como sucede hoy en día.

En una marca se puede distinguir entre nombre y logotipo.

> *El **nombre** es la parte de la marca que se pronuncia y el **logotipo** o logo es el grafismo utilizado para distinguir una marca, un producto, una empresa o cualquier organización o conmemoración. El logo tiene por finalidad que la marca pueda recordarse mejor.*

Para no confundir al lector es conveniente advertir que el logotipo puede consistir únicamente en el nombre de la marca, la empresa o el producto con una tipografía específica, pero, en general, es una composición única, que combina el nombre completo o solo una parte, o bien, las iniciales, de la empresa, marca, etc., junto con otros elementos (símbolos o emblemas) con un grafismo específico y unos colores identificativos. La finalidad del logotipo es que la marca, producto o empresa que identifica, se pueda distinguir y recordar con mayor facilidad. A veces, se asocia el logotipo únicamente con el símbolo o emblema, diseño y colores distintivos, y no con el nombre de la marca, por lo que se hace referencia al logotipo como la parte de la marca que puede describirse, pero no pronunciarse.

La marca es un instrumento de protección legal susceptible de ser registrada[19] y desde el punto de vista de marketing, es un instrumento comercial que permite identificar la procedencia del producto (en términos de fabricante), influyendo de forma clara sobre la percepción del producto por parte del consumidor y su posicionamiento.

El derecho de uso exclusivo de la marca se concede por la Oficina Española de Patentes y Marcas por un plazo de diez años desde su solicitud, pudiendo ser renovado cada diez años de forma indefinida. No obstante, cuando una marca no sea usada por su titular se podrá declarar su caducidad.

En cualquier marca se pueden distinguir las siguientes cualidades:

1. *Atributos*. La marca debe sugerir algo acerca de las cualidades que tiene el producto. La empresa puede utilizar en su publicidad uno o más atributos para reforzar la opinión entre los consumidores sobre el producto.

2. *Beneficios*. Los clientes no buscan atributos sino beneficios. Un aspecto clave de un programa de marketing exitoso es unir la percepción de los atributos con los beneficios tangibles del producto. Los beneficios pueden producir no solo beneficios funcionales, como un aumento en la seguridad, sino también emocionales, por ejemplo, el aumento de la autoestima. En ambos casos, el beneficio real debe estar incluido en el producto.

3. *Valor*. Una marca debe sugerir algo acerca de su valor para el comprador. Los beneficios de la marca indican que aspectos son importantes para el consumidor. Algunos consumidores, especialmente los que compran productos de lujo, suelen elegir una marca en especial, en parte por la información que proporciona a los demás sobre los valores del propietario.

4. *Personalidad*. La marca debe proyectar una personalidad. Las personas encarnan marcas y productos. Los psicólogos han señalado que tendemos a ser atraídos por nuestros semejantes, por aquellos que aspiran a serlo y por lo que queremos que los demás piensen de nosotros. Una marca puede ayudar a las personas, casi literalmente, a convertirse en el tipo de personas que quieren ser.

---

[19] La Oficina española de patentes y marcas es el organismo en el que deben registrarse las marcas en España. En ella, se registran también las patentes. En su página web se puede acceder a los servicios que ofrece y obtener información acerca de los derechos de protección de la marca (http://www.oepm.es). La marca otorga protección para las categorías de productos en las que se ha registrado y puede ser renovada cada 10 años. Sin embargo, la protección solo es operativa para el territorio en el que se ha concedido.

a) Estrategias de marca

La marca como herramienta de diferenciación adopta una gran variedad de formas según la estrategia a seguir, de tal forma que podemos encontrar:

- *Marca blanca* o *marca de distribuidor*. Aunque originalmente se trataba de marcas blancas porque el envase era blanco para diferenciarse de las marcas de los fabricantes, de un tiempo a esta parte, algunos distribuidores han optado por marcas propias que sirven para identificar únicamente sus productos, el nombre del distribuidor o del establecimiento. Es el caso de las marcas *Hacendado, Bosque Verde* y *Deliplus* que son marcas blancas de *Mercadona*.

- *Marca genérica*. Se usa para identificar una categoría de producto y normalmente vienen acompañadas del nombre del distribuidor o del fabricante del producto. Se utilizan, sobre todo, en productos de alimentación, farmacéuticos e industriales. Es el caso del paracetamol, ibuprofeno, acido acetilsalicílico, etc.

- *Marca del fabricante*. Es la marca tradicional propiedad de los fabricantes del producto o servicio y que utilizan para la comercialización.

- *Marca colectiva*. Es una estrategia que utilizan asociaciones de fabricantes, comerciantes o prestadores de servicios (Artículos 62-67 de la Ley de Marcas) para unirse bajo una misma marca. Por ejemplo, los centros comerciales, supermercados y autoservicios *UPPER*.

- *Marca única* versus marca múltiple. La marca única es una estrategia de marca que consiste en poner la misma marca a todos los productos de la empresa, incluso cuando existen fuertes diferencias entre ellos. Por ejemplo: *Phillips* utiliza el nombre tanto para televisiones como para bombillas. También *Sony*, que usa el nombre para consolas de videojuegos, videos, televisiones, etc. En el otro extremo, nos encontramos con la *marca múltiple,* que consiste en utilizar una marca diferente para los productos que comercializa dentro de una categoría. El caso más conocido es el de la empresa multinacional *Henkel* que aglutina a *Dixan* y *Wipp* en detergentes, *Vernel y Perlan* en suavizantes, *Neutrex* y

Micolor en aditivos para el lavado, *Licor del Polo, Denivit* y *Vademecum* en higiene bucal.

- *Marca paraguas.* Son marcas que respaldan las posibles marcas múltiples de los productos. Como es fácil de comprobar algunos productos como, por ejemplo, *Kit-Kat, Nescafé* o *Nesquik*, están respaldados por su empresa propietaria que es *Nestlé*.

- *Marca vertical.* Debe su nombre a la integración vertical. Se aplica tanto a los productos como a los establecimientos y es muy común en las cadenas de franquicias y sucursalistas. Por ejemplo, *Zara, Mango* y *McDonald's*.

- *Marca internacional.* Son las marcas utilizadas por empresas multinacionales. Se aplica a productos de consumo masivo y global y requieren acciones marketing a nivel internacional. Por ejemplo, *Coca-Cola, Levi's, Nike* o *Adidas*.

- *Segundas marcas.* Pertenecen a empresas que tienen otras marcas y se utilizan para identificar productos con otras características. Así, se utilizan para segmentar por precio, como *Henkel* que tiene a *Wipp* como primera marca y *Dixan* como segunda. En otras ocasiones, la primera marca es más conocida y tiene un precio y una calidad superior a la segunda marca, como ocurre con *Toyota* y *Lexus*.

- *Alianzas de marcas.* Son acuerdos entre marcas complementarias para reforzar su imagen. Muy conocidos son los ejemplos de los equipos *Sony* y los sistemas de audio *Dolby* o *Fagor* y *Calgonit* (actualmente *Finish*). Puede darse lo que se denomina *cobranding*, que es la creación de una marca conjunta por parte de dos empresas, como por ejemplo, Nestea (de *Nestlé* y *Coca-Cola*).

b) El nombre de marca

A la hora de elegir un nombre de marca, podemos elegir entre distintas alternativas:

- Palabra sin sentido propio. Por ejemplo, *Kelme*, *Dixan* y *Kodak*.

- Palabra con sentido propio aunque sin relación directa con el producto en cuestión. Por ejemplo: *Seat Ibiza, Cerveza Estrella de Levante*, etc.
- Palabra con sentido y que se pretende relacionar con las características deseables del producto, como *Don Limpio, Reparador*, etc.
- Palabra que sugiere lo que es el producto. Son ejemplos de esta alternativa *Nutriben, Farmatint, Plastidecor* o *Blancolor*.
- Palabra que sugiere las características del producto en otros idiomas como *Iberojet*, *Camper*, etc.
- Nombre del propietario o fundador de la compañía, como *Lladró*, *Ford* y *Renault*.
- Nombre de un personaje famoso. Por ejemplo, el perfume *Antonio Banderas* o los bolsos *Ágata Ruiz de la Prada*.
- Nombre de la mitología, como los camiones *Pegaso* y las zapatillas *Nike*.
- Números o siglas. Por ejemplo, *JVC* (*Japan Victor Company*), *Uno, Mercedes 200, etc*.
- Combinación de número y letras, como *Telecinco, Antena3, 7up*, etc.
- Imagen pictórica. Hay ejemplos muy conocidos: la manzana de *Apple*, la abeja de *Rumasa* o el cocodrilo de *Lacoste*.

c) *Decisiones sobre la marca*

Como hemos comprobado, en lo referente al producto, la marca es esencial, es parte de la imagen de la empresa y los consumidores las aceptan como símbolos personales. Por ello, se deben tener en cuenta los siguientes aspectos:

1. El nombre debe comunicar los beneficios deseados por el consumidor y ofrecidos por el producto, como el caso de los chicles *Trident* o las pilas *Duracel*.
2. Puede ser muy importante asociar el nombre del producto con la categoría del producto. En algunas ocasiones, el nombre de una marca comercial se

utiliza para nombrar a una categoría de productos, como es el caso de *Dodot* con los pañales, la *Aspirina* para el dolor de cabeza, los *Kleenex* con los pañuelos desechables, o *los Post-it* con papeles recordatorios.

3. Existe la posibilidad de asociar la marca de la empresa con la marca del producto, llegando incluso a crear familias de productos, como, por ejemplo, la compañía *Danone*, que tiene yogures, postres lácteos, productos especiales para niños, etc.

4. En algunas industrias, algunas empresas escogen marcas con un nombre muy parecido al de algún competidor para aprovechar el tirón de la marca, como el caso de *Levi's* y *Elvis* o el de *Albo* y *Calvo*.

5. Otra decisión consiste en invertir en la marca cuando esta se convierte en nombre genérico, como el caso de los helados *Flash*, los caramelos *Chupa-Chups*, o el juguete *Yo-yo*.

6. Algunas empresas optan por un nombre de marca que indica de forma clara o alusiva, la procedencia geográfica del producto, como los cigarrillos *Marlboro* genuinamente americanos, *Yves Saint Laurent* perfume francés, los sistemas de audio *Blaupunkt* de origen alemán, etc.

d) Requisitos para una buena marca

Al elegir el nombre de la marca las empresas deben tener en cuenta los siguientes requisitos:

- Debe ser corto, simple y fácil de pronunciar y deletrear. Por ejemplo, *Don Limpio*.
- Debe ser fácil de reconocer y recordar.
- Debe ser fácil de leer. Aunque existen algunas excepciones que han tenido mucho éxito, como la tónica *Schweppes.*
- No debe contener sonidos desagradables.
- Debe tener una única pronunciación posible.
- Debe tener una validez a lo largo del tiempo, no debe ser del momento.
- Debe ser adaptable al etiquetado y los envases del producto.

- Debe estar disponible legalmente. Es un aspecto muy importante.
- Debe ser pronunciable en todos los idiomas. En China los *Ferrari* son *Fali-li.*
- No debe ser ni ofensivo, ni obsceno, ni negativo. En España se tuvo que cambiar el nombre del *Mitsubishi Pajero* por el de *Montero*.
- Debe sugerir cualidades o beneficios. Por ejemplo, *Nutriben*, que suena como bien nutrido.
- El nombre debe ser válido para la publicidad.

Para proceder a la generación de nuevos nombres, se puede acudir a los expertos, a los consumidores, e incluso a programas informáticos especialmente creados al efecto.

Para la evaluación de los nombres de marca, se puede acudir a técnicas proyectivas como la asociación de palabras o a otras técnicas de tipo cuantitativo, valorando sobre todo los aspectos que el nombre sugiere o incluso su valoración comparativa con otras marcas existentes en el mercado.

7.7.2. El modelo

Muchas empresas optan por *modelos* como sistema de identificación de sus productos. Es el caso de la industria automovilística que puede crear incluso más de dos niveles, como por ejemplo, el V*olkswagen Passat Elegance* o *Mercedes ML 320*. Algunas veces, utilizan hasta el *cobranding como hace algunos años el Peugeot 205 Lacoste.*

> *El **modelo** es una identificación de productos distintos o de variantes del producto básico dentro de una marca determinada* (Santesmases, 2007).

El modelo, dentro de cada línea de producto, identifica un determinado tipo o variante y un determinado tamaño. Al igual que la marca, en el modelo se distingue el nombre y el logotipo. Ambos pueden también registrarse para conseguir

protección legal. La variedad de modelos es la concreción más tangible de la estrategia de segmentación.

7.7.3. El envase y el embalaje

Otros aspectos identificativos que son cada vez más importantes para el marketing son el envase y el embalaje.

> *El **envase** es la forma de proteger físicamente el producto y presentarlo. También ayuda a su diferenciación.*
> *El **embalaje** se refiere a los procedimientos y materiales utilizados para proteger y conservar el producto durante el proceso de distribución y almacenaje.*

La función principal de ambos es la de proteger y preservar el producto en el tiempo que transcurre desde la fabricación del producto hasta el momento de su consumo. Sin embargo, en general, el envase sirve para presentar el producto y el embalaje para preservarlo. Por ejemplo, los automóviles traen un embalaje de fábrica que consiste en una capa de grasa que protege la carrocería de las inclemencias del medioambiente y de pequeñas rozaduras.

Los envases y los embalajes pueden ser muy variados y en muchas ocasiones constituyen la principal ventaja competitiva de los productos, ya que sirven para diferenciarse de la competencia.

El envase puede llegar a ser una parte del propio producto, hasta el punto de que, en muchos casos, se transforma en la parte principal del producto y actúa como único identificador del producto, como es el caso de muchos perfumes que se adquieren por el tipo de envase que los contiene.

En ocasiones, el envase condiciona la forma física del producto, que debe adaptarse a las condiciones en que va a usarse dicho envase, como, por ejemplo, el dentífrico o la nata montada que se presenta en *spray*.

A continuación, vamos a explicar las principales funciones desde el punto de vista del marketing que cumplen los envases y los embalajes, si bien, los envases cumplen dichas funciones comerciales de forma más efectiva ya que el embalaje es más importante para mercados industriales.

a) *Función promocional o de comunicación*

En el ámbito de la comunicación el envase sirve para:

- Atraer al público objetivo.
- Identificar el producto.
- Permite categorizar el producto dentro de su categoría.
- En algunos casos, actúa como elemento o instrumento de promoción en el lugar de ventas o como expositor.

En muchos productos, sobre todo en aquellos que se venden con el sistema de autoservicio, el envase actúa como promotor de ventas, por lo que debe ser atractivo para el consumidor y proporcionar información lo más completa posible.

b) *Función de información*

El envase suele incluir las instrucciones de uso del producto y, en muchas ocasiones, existen normas que debe contener (Directiva 94/62/CE del Parlamento Europeo y del Consejo).

En muchos productos incluye información sobre la composición del producto, los riesgos que representa para los usuarios y la forma de actuar en caso de emergencia, por ejemplo, en los productos de limpieza.

Entre las principales advertencias e informaciones que se suelen introducir se encuentran los avisos de los posibles perjuicios que puede ocasionar el producto, la fechas de caducidad o de consumo preferente[20], la composición e ingredientes del producto, los sellos o etiquetas de garantía del producto, marcas o símbolos sobre formas de uso (como, por ejemplo, la posibilidad de uso de lejías, temperatura de lavado, posibilidad de uso de plancha, etc.) y, sobre todo, las instrucciones de uso y conservación del producto.

---

[20] La fecha de caducidad y la fecha de consumo preferente son conceptos diferentes. La principal diferencia es que los productos cuya fecha de caducidad se ha alcanzado no deben consumirse, ya que su ingesta podría causar problemas para la salud. Por su parte, la fecha de consumo preferente nos indica que el producto, una vez superada esa fecha, ha perdido parte de sus características y que no ofrece ya toda su calidad al consumidor, pero que su ingesta no supone ningún riesgo para la salud (http://www.alimentalia.com).

c) Características funcionales

Guardan relación con la función principal para la que el envase (o el embalaje, en su caso) fue diseñado, entre ellas debemos destacar:

- *Protección del producto*, es decir, debe facilitar el transporte y almacenaje del producto que contiene. El envase, pero sobre todo, el embalaje debe permitir que el producto llegue en las mejores condiciones al consumidor final, facilitando las manipulaciones que se llevan a cabo en el proceso de distribución.

  Otra de las características propias de los envases es la mejora de las condiciones del producto, como los envases al vacío o los envases térmicos.

- *Facilitar el uso del producto*. Por ello, debe ser de fácil apertura, salvo por motivos de seguridad, como ocurre con productos tóxicos o con muchos medicamentos.

  Los envases se han adaptado a los cambios del entorno cambiando el tamaño, como es el caso de la fabricación de paquetes de medio kilo de algunos alimentos (arroz, lentejas, harina, etc.), dado que el tamaño medio de los hogares ha disminuido y, con él las cantidades de alimento que se preparan en cada ocasión. De esta forma, se facilita un mejor aprovechamiento del producto en cada situación de uso.

  También podemos encontrarnos con envases que disponen de elementos de aplicación, como las ceras de los zapatos, los quitamanchas con cepillos incorporados o los aplicadores para artículos de limpieza, como el *Pato WC.*

- *Posibilidad de usos alternativos del envase*. Cada vez es más importante el reciclaje del envase, estableciéndose canales inversos para el reciclado y recogida de los desechos.

  Por otro lado, en muchas ocasiones el principal atractivo reside en su uso posterior, como es el caso del envase de *Nocilla*. También, *La Casera,* durante mucho tiempo, envasó sus productos en botellas que podían reutilizarse después para guardar otros líquidos.

7.7.4. La etiqueta

> *La **etiqueta** es la parte de un producto que transmite información sobre el producto y el vendedor. Puede ser parte del envase o estar adherida al producto* (Stanton, Etzel y Walker, 2007) (Fischer y Espejo, 2004).

La etiqueta suele identificar al producto o la marca, quién lo hizo, dónde y cuándo se hizo, cómo debe usarse y el contenido y los ingredientes del envase (Kerin, Hartley y Rudelius, 2009).

La etiqueta tiene dos finalidades.

- En primer lugar, es un importante instrumento de promoción del producto (*etiqueta de marca*). En este caso, la etiqueta se centra en una frase comercial o un logotipo promocional. Hasta hace poco tiempo, se incluían declaraciones promocionales como: nuevo, lo mejor, calidad superior. Sin embargo estos *slogans* ya no resultan muy persuasivos porque los consumidores se saturaron con la novedad (Kerin, Hartley y Rudelius, 2009).

- En segundo lugar, es un elemento fundamental para informar sobre aspectos del producto, exigencias legales, normativa comunitaria referente a la fijación del precio por unidad de medida, la fecha de caducidad, la información nutricional, etc. Sirven de ayuda a los consumidores para seleccionar adecuadamente los productos y para reducir la disonancia cognoscitiva después de la compra (Kerin, Hartley y Rudelius, 2009). Cuando un producto se comercializa en diferentes países, la etiqueta informativa debe adaptarse a la legislación de cada uno de ellos. Así, por ejemplo, en Canadá los productos deben informar de sus propiedades en inglés y en francés.

a) Funciones de la Etiquetas

Según Kotler et al. (2006), las etiquetas desempeñan las siguientes funciones:

- Identifican el producto o la marca.
- Pueden graduar el producto. Así, por ejemplo, las lavadoras vienen graduadas con las letras *AA*, *A*, *B* y *C* de acuerdo a su clasificación energética.
- Sirven para describir el producto: quién lo fabricó, dónde, cuándo, qué contiene, cómo se utiliza e indicaciones de uso seguro.
- Promueven el producto con gráficos atractivos.

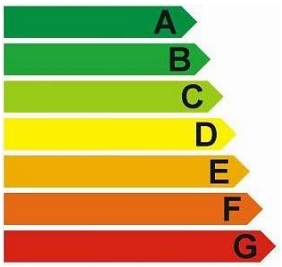
b) Requisitos de las etiquetas

De acuerdo con Fischer y Espejo (2004), las etiquetas deben cumplir los siguientes requisitos:

- Se debe adaptar al color, tamaño y forma del envase.
- Debe estar elaborada con un material resistente para que perdure desde la fabricación del producto hasta el momento de su consumo.
- Debe estar bien pegada al producto, al envase o al embalaje para evitar que se desprenda y se pegue accidentalmente a otro artículo.
- Debe incluir la información exigida por las leyes y la que necesita el cliente para hacer buen uso del producto, el envase y embalaje.
- Nunca debe contener información ambigua, incompleta, engañosa o falsa que induzca al consumidor al error.
- Es aconsejable incluir datos de contacto, tales como, teléfono, fax, dirección postal, dirección *web*, dirección donde enviar las reclamaciones y quejas, correo electrónico, etc.
- Debe tener un diseño atractivo que sirva para diferenciar el producto de los productos de la competencia.

Etiquetas energéticas, en pocas palabras

- Son obligatorias para electrodomésticos como frigoríficos, congeladores, lavadoras, secadoras, lavavajillas y lámparas de uso doméstico.
- Un electrodoméstico es eficiente si ofrece las mismas prestaciones que otros consumiendo menos energía.
- Hay siete etiquetas (A, B, C, D, E, F, G), identificadas cada una de ellas con un color. El consumo de los electrodomésticos con etiqueta A es el más eficiente y los que lucen una G son los que más consumen haciendo lo mismo.



- Las etiquetas solo son comparables dentro de un mismo grupo de electrodomésticos: no debe interpretarse igual una D en una lavadora que en una bombilla.
- ¿Cómo se asignan las etiquetas de eficiencia energética? Se midió, en su momento, el consumo anual de frigoríficos, lavadoras, etc., y al consumo medio de los aparatos analizados se le asignó el punto intermedio entre las letras D y E (los niveles que quedan en posición intermedia entre la A y la G). A partir de ese punto, se calcularon las demás.
- La diferencia de precio entre un aparato de la clase A y otro de la clase C se amortiza en 5 años gracias a su menor consumo.

Fuente: Revista *Consumer* (http://revista.consumer.es/web/es/20050701/economia_domestica/)

7.8. LA CALIDAD DE LOS PRODUCTOS

La calidad es un concepto complejo, multidimensional, que integra muchísimos atributos que configuran y condicionan el producto. Tiene que ver con la compatibilidad y finalidad del mismo, así como con la consistencia del producto en relación con el nivel de calidad deseado o esperado (Esteban et al., 2006).

7.8.1. Breve reseña histórica

El término calidad fue adoptado como parte esencial de los procesos de producción en los años treinta. En concreto, Shewhart, considerado el padre de la calidad, publicó en 1924 el primer tratado estadístico de control de la calidad.

La calidad es un concepto que ha pasado de ser un valor objetivo del producto a un conjunto de características apreciadas por el consumidor. Así, hasta la primera mitad del siglo XX, la calidad era un objetivo a conseguir en la fase de producción y se conseguía mediante herramientas de inspección y control. En los años cuarenta, muchas fábricas impusieron sistemas de control de calidad para garantizar el cien por cien de productos sin defectos. En esta época, según Evans y Lindsay (1995), calidad se definía como la adecuación de un producto a su uso.

Posteriormente, en los años sesenta, en muchas empresas de las economías más desarrolladas, se empezaron a crear departamentos de calidad que tenían como función asegurar la calidad de la producción y tuvieron un fuerte desarrollo. Debemos recordar que, en esta época, las empresas estaban orientadas hacia el producto, por lo que fue necesario dotar a los productos de mejoras sustanciales.

En la misma época, los japoneses estaban adaptando sus teorías sobre ***calidad total*** en el conjunto de la empresa y habían asumido la importancia y eficacia del trabajo en grupo, con la implantación masiva de los llamados *Círculos de Calidad* y *Grupos de Mejora*, compuestos por personal, generalmente de diferentes áreas o departamentos, que analizaban las causas de los problemas más importantes y buscaban soluciones (Ivancevich, 1997).

En los años setenta, las empresas japonesas ya habían establecido sus conocidos principios empresariales, tales como, *la calidad es lo primero* o *hay que hacer las cosas bien a la primera*. También empezaban a hablar de cliente interno refiriéndose al marketing interno de la empresa. A partir de esta época, y vistos los excelentes resultados obtenidos por las empresas japonesas, estos sistemas de trabajo fueron adoptados por el resto del mundo.

En los años noventa, como consecuencia de la liberalización de los mercados, la implantación de nuevas tecnologías, el incremento de la competencia y la necesidad de realizar drásticas reducciones de costes, surgieron en muchas empresas programas de implantación de *Sistemas de Gestión de Calidad Total*, con el doble objetivo de aumentar la competitividad y satisfacer las necesidades de los clientes. A pesar de todo, la calidad sigue considerándose un concepto ligado, en esencia, al departamento de producción.

Esta visión cambia a finales de los años noventa y principios del siglo XXI, al considerar la calidad como un factor estratégico. Ha pasado de ser un elemento vinculado exclusivamente a la inspección y control, a ampliarse a otras actividades preventivas, tales como, la planificación, el diseño, la fijación de objetivos, la formación, etc. De acuerdo a Martínez Argüelles (2007), la gestión estratégica de la calidad hace de esta una fuente de ventajas competitivas que requiere del esfuerzo colectivo de todas las áreas y miembros de la organización.

7.8.2. Aproximación al concepto de calidad

Además de mejorar la competitividad y posibilitar la satisfacción del cliente, la calidad es importante, sobre todo, desde el punto de vista del marketing, porque es un elemento diferenciador y un factor de éxito para las empresas.

Pero ¿qué es la calidad? Si preguntamos a las personas, unos aludirán a ciertas características técnicas de los productos que los hace aptos y seguros para el consumo, en cambio, para otros, la calidad está relacionada con lo que sienten al consumir el producto y obtener satisfacción. Por este motivo, debemos hacer una primera distinción entre calidad objetiva y calidad subjetiva.

La calidad objetiva tiene naturaleza técnica, es medible y es verificable (Santesmases, 2007).

*La **calidad percibida** es subjetiva y consiste en una evaluación que hace el consumidor. Es un concepto clave desde el punto de vista del marketing.*

Así pues, la calidad es el *valor* que el cliente percibe del producto y no guarda relación directa con el costo de producirlo o suministrarlo. Por ello, se ha asociado la calidad al concepto de valor percibido. El valor percibido es el resultado de la comparación por parte del consumidor de los beneficios percibidos y los sacrificios realizados (Zeithaml, 1988) (McDougall y Levesque, 2000). A partir de esta definición se deduce que se trata de un concepto de naturaleza subjetiva que origina una cierta ambigüedad, según Woodruff (1997). La calidad también está relacionada de forma directa y positiva con la lealtad por parte del consumidor hacia el producto, el establecimiento o el vendedor/prestador del servicio.

En función de este *valor,* todo cliente asigna un precio a la satisfacción de su necesidad, por lo que cobra especial importancia la ***relación calidad-precio***. Esta relación es positiva y tiene un doble sentido, es decir, por un lado, la calidad del

producto influye en la formación de expectativas sobre el precio, y, por otro, el precio es utilizado como un indicador en la formación de la percepción de la calidad del producto.

Como la calidad percibida es difícil de medir, se han establecido normas o estándares, que en el caso de la Unión Europea son competencia de la *International Standarization Office* (ISO). Según la norma *ISO 9000:2000* la calidad es el grado en el que un conjunto de características inherentes (rango diferenciador) cumple con los requisitos (necesidad o expectativa establecida, generalmente implícita u obligatoria). La *ISO* estableció en 1987 los requisitos necesarios para obtener la certificación de calidad de los productos. Además, existen sellos específicos de calidad por sectores económicos, como ocurre en el sector turístico con la *Q de Calidad Turística*.

En la actualidad, todas estas normas, sellos de calidad y procedimientos son indicadores de calidad necesarios para retener a los clientes actuales, pero no son suficientes para atraer nuevos clientes, puesto que la calidad no se percibe hasta que no se compra el producto o se utiliza el servicio. La calidad y la atención al cliente es la norma hoy en día, pero no es la diferencia (Trout y Rivkin, 2001).

7.8.3. La gestión de calidad

Se entiende por gestión de la calidad el conjunto de actividades coordinadas desde la dirección que determina la política de la calidad, los objetivos y las responsabilidades. Martínez Argüelles (2007) expone que se implanta por medios tales como: la planificación de la calidad, el control de la calidad, el aseguramiento de la calidad y la mejora de la calidad dentro del marco del sistema de la calidad.

Los sistemas de gestión de la calidad parten de la idea de que satisfacer las necesidades de los clientes y hacerlo al menor coste posible es el objetivo de cualquier empresa u organización. Por ello, gestionar la calidad implica identificar, interiorizar, satisfacer y superar de forma continua las expectativas de todos los agentes relacionados con la empresa (clientes, proveedores, empleados, directivos, propietarios y la propia sociedad). En concreto, gestionar la calidad supone para las empresas:

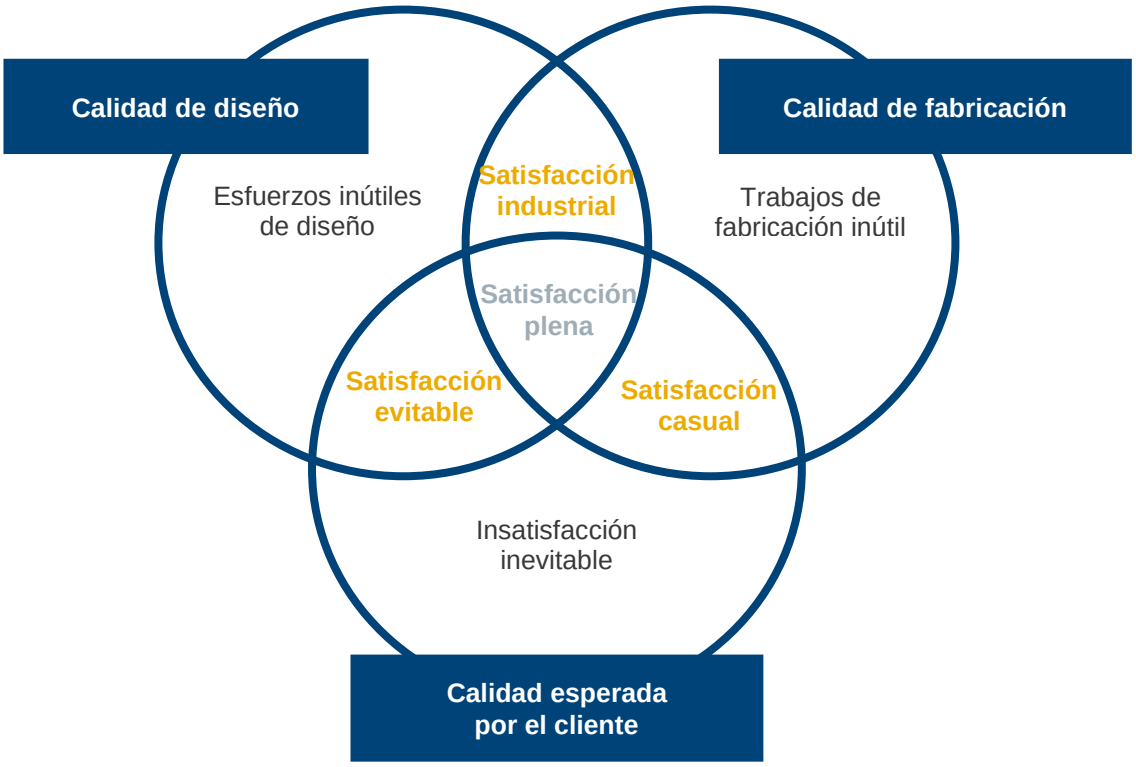
- Identificar los deseos y necesidades de los clientes para poder satisfacer sus demandas en el presente y en el futuro.
- Interiorizar las necesidades y deseos de los clientes para poder competir de forma adecuada en mercados muy globalizados.

- Satisfacer a los clientes adaptando y realizando las mejoras necesarias en los productos que comercializan.
- Superar de forma continua la prueba que supone adaptarse a un entorno dinámico, en el que se suceden los cambios en las necesidades y percepciones de los clientes y en el que aumenta la presión de la competencia y sus nuevos productos.

Si se desea producir con una buena calidad para el consumidor, es necesario decidir por adelantado cual es la calidad de diseño, la calidad de fabricación y la calidad que desea el cliente (véase Figura 7..):

- La ***calidad de diseño*** es la planificada por la empresa como objetivo y que se concreta en las especificaciones de diseño para el producto.
- La ***calidad de fabricación*** se obtiene tras el proceso de producción y queda plasmada en el producto o servicio.
- La calidad que desea el cliente o ***calidad esperada*** es la demandada por este y se manifiesta en sus exigencias y necesidades.

Figura 7.8. Los tres círculos de la calidad



Nota. Esta figura muestra los tres círculos de la calidad del producto en que están la calidad de diseño, la calidad de fabricación y la calidad esperada.
Fuente: Elaboración propia.

La gestión de la calidad persigue que los tres círculos de calidad sean concéntricos y coincidentes, es decir, que exista el mayor ajuste posible entre las exigencias del mercado, la planificación y el cumplimiento de los objetivos. Cuando se consigue este objetivo se puede hablar de satisfacción plena.

Cuando dichos círculos no coinciden se pueden dar los siguientes resultados:

- *Insatisfacción inevitable*: originada como consecuencia de la falta de ajuste de la calidad de diseño y la calidad de fabricación a la esperada por el cliente. Para solucionar esta insatisfacción habría que diseñar de nuevo el producto y fabricarlo de acuerdo con las preferencias del cliente.
- *Insatisfacción evitable*: originada por la falta de ajuste entre la calidad de fabricación y la esperada por el cliente. Puede ser evitada si la calidad programada se plasma realmente en el producto/servicio final.

- *Satisfacción casual*. Se produce a pesar de que la calidad de diseño pueda no coincidir con la esperada por el cliente, tal y como puede observarse en la Figura 7..

Para conocer si el servicio prestado se adecua a las exigencias y necesidades de los clientes, los expertos en calidad recomiendan la utilización de cuestionarios de satisfacción del cliente, de modo que los mismos aborden las dimensiones de la calidad percibida por el cliente, las cuales se identifican con las necesidades y exigencias del cliente. A este propósito es necesario destacar el *Cuestionario Servqual* de Parasuraman, Berry y Zeithaml de Calidad Percibida (*SERVQUAL. A Multiple-Item Scale for Measuring Customer Perceptions of Service Quality*, 1988). (*A conceptual model of service quality and its implications for future research*, 1985), que mide las diferencias entre las exigencias y necesidades del cliente, identificadas por sus expectativas y lo ofrecido por la empresa. Sin embargo, como se explicó en los temas de investigación de mercados y de comportamiento del consumidor, la construcción de un cuestionario de satisfacción o de calidad percibida debe seguir unas pautas establecidas.

7.9. NUEVOS PRODUCTOS

El desarrollo de nuevos productos es un aspecto primordial para las empresas: los cambios tecnológicos y el incremento de la competencia motivado por la apertura de los mercados, ha provocado que los consumidores cambien sus hábitos, preferencias y necesidades. Sin embargo, el éxito del desarrollo depende de una buena estrategia de marketing.

*Un **producto nuevo** es aquel que, desde el punto de vista del consumidor, presenta alguna diferencia significativa con respecto a los demás existentes, aporta alguna nueva idea no experimentada, o bien, contiene alguna ventaja de precio o rendimiento.*

La creación de nuevos productos puede obedecer a diferentes objetivos o una mezcla de ellos: aumento de la rentabilidad, mayor cuota de mercado, diferenciación de la competencia, sustitución de productos obsoletos, mejorar el posicionamiento, etc.

El concepto *nuevo* puede entenderse de muchas maneras:

- Productos nuevos. Son aquellos que crean un mercado totalmente nuevo.
- Nuevas líneas de productos. Consiste en productos nuevos para la empresa que le permiten incorporarse a un mercado ya existente.
- Incorporación de productos a las líneas. En este caso, son productos nuevos que completan las líneas ya existentes en una empresa.
- Mejoras en los productos ya existentes.
- Reposicionamiento de productos. Productos ya existentes que se acercan a mercados o segmentos nuevos.

7.9.1. El desarrollo externo del producto

La primera decisión importante se centra en elegir entre dos alternativas: realizar el desarrollo interno del nuevo producto o acudir al exterior de la empresa para realizarlo. Elegir entre una u otra depende de los siguientes aspectos:

- El ***riesgo***. En general, podemos afirmar que las acciones encaminadas al desarrollo interno del producto conllevan un mayor riesgo que la compra de los productos en el exterior, sobre todo cuando se trata de productos totalmente terminados o que ya están en el mercado.
- El ***tiempo***. La compra de un producto en el exterior de la empresa posibilita ponerlo en el mercado en poco tiempo, mientras que el desarrollo del producto dentro de la propia empresa retrasa su puesta a punto.
- El ***coste***. Los procesos de desarrollo interno generan un coste monetario menor que la adquisición de los productos en el exterior. Esto es así, porque, en el precio de adquisición se incluyen los costes de producción mas el beneficio de la empresa a la cual se le compra. El coste suele guardar una relación inversamente proporcional con los riesgos. Por tanto, la alternativa asociada a un coste mayor, o sea, la compra de un producto en el exterior, conlleva un menor riesgo asociado.

Si optamos por incorporar el producto, existen diversas alternativas. La primera es la compra directa de la idea, la adquisición de la patente, la adquisición total o parcial de otra empresa, la fusión o colaboración con otra empresa, etc. En cualquier caso, existen una serie de ventajas y desventajas que se exponen en la Tabla 7.6.

Tabla 7.6. Ventajas e inconvenientes del desarrollo externo

VENTAJAS	INCONVENIENTES
• Consecución rápida de una posición de mercado. • Se pueden adquirir todas las capacidades y el know how de la otra empresa. • Se reducen las incertidumbres en el desarrollo del nuevo producto.	• Dificultad para encontrar la empresa que ha desarrollado el producto. • Suele requerir de una mayor inversión inicial. • Requiere un ajuste de la cartera de productos de ambas empresas. • No suelen incorporarse nuevas tecnologías.

Nota. Esta tabla muestra las ventajas e inconvenientes del desarrollo externo.
Fuente: Elaboración propia.

7.9.2. El desarrollo interno del producto

Si el resultado de la decisión es el desarrollo interno del producto, entonces tiene lugar un proceso que culmina con el lanzamiento del producto. Dicho proceso, ha sido estudiado por muchos expertos en marketing, los cuales han elaborado modelos explicativos del mismo. Para nuestra exposición, seguiremos el modelo elaborado por Santesmases (2007), que establece las etapas descritas en la Figura 7..

Figura 7.9. Fases del desarrollo de nuevos productos



Nota. Esta figura muestra de forma esquemática las fases del desarrollo de nuevos productos.
Fuente: Elaboración propia.

1. Generación de ideas

La primera etapa en el desarrollo del producto es la de generación de ideas. Las ideas no solo las genera la propia empresa en el departamento de I+D+i, sino que suelen partir de los siguientes agentes:

- *Consumidores*. Muchas buenas ideas parten de las sugerencias de clientes que tienen problemas en el uso de sus productos. Estas sugerencias pueden llegar en forma de reclamaciones o quejas de los clientes, por lo que el proceso de recogida de las mismas, es muy importante y una importante ventaja si la empresa las sabe aprovechar.
- *Empleados*. Una empresa vanguardista, habrá creado una filosofía según la cual cada empleado busca nuevas ideas para optimizar procesos y crear productos. Por ejemplo, el fabricante de vehículos *Toyota*, desarrolla el 85% de las sugerencias a partir de ideas de sus propios empleados.
- *Competidores.* Hay que analizar los productos y servicios que ofrecen los competidores a través de sus distribuidores y de sus clientes.
- Los *distribuidores*, en particular, pueden ser una gran fuente de ideas porque están muy cercanos a los clientes y a la competencia.
- Los *directivos.* Esto ocurre en empresas como *Hewlett Packard* y *Polaroid*.
- *Científicos.* Se puede realizar mediante equipos de investigación propios o contratados para la ocasión.
- *Patentes*. Inventos patentados que se pueden aplicar para el desarrollo de nuevos productos o sugerir nuevas ideas.
- *Proveedores*. Tienen conocimientos sobre técnicas y materiales que pueden ser empleados para desarrollar nuevos productos o mejorar los actuales.
- *Consultores de marketing*. Mediante investigaciones de mercado que detecten necesidades no satisfechas o latentes.

En la Figura 7.10 se exponen las fuentes a partir de las cuales se pueden obtener nuevas ideas:

Figura 7.10. Fuentes de obtención de nuevas ideas



Nota. Esta figura muestra de forma esquemática las diferentes fuentes de obtención de nuevas ideas, según su orientación o según su origen.
Fuente: Elaboración propia.

2. *Tamizado de ideas*

Supone un proceso de reducción de las ideas mediante el cual se eliminan las que son inviables o pobres.

Si la idea supera dicho filtro pasarán a un tamizado con el que se pretende evitar dos tipos de errores:

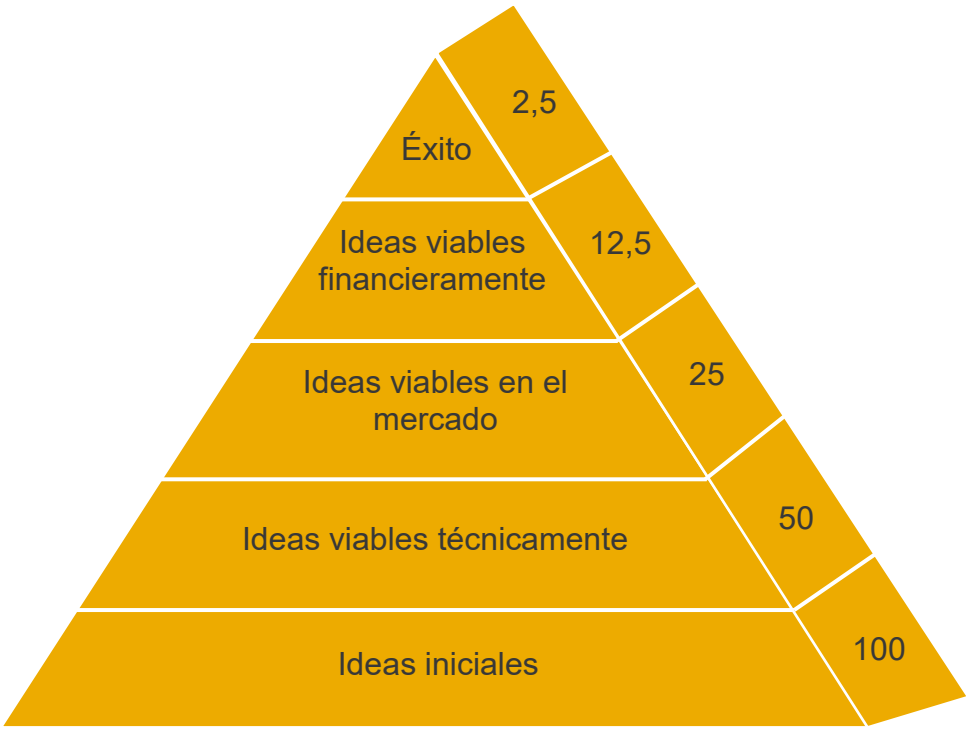
- Abandonar ideas que sean rentables.
- Avanzar con ideas poco atractivas.

Gracias al tamizado o cribado de ideas descubrimos y abandonamos las ideas pobres tan pronto como sea posible, ya que cada fase del desarrollo encarece los costes.

Por ello, se valorarán aspectos tales como: la idea de producto, el público objetivo, una estimación del tamaño de mercado, el producto, el tiempo necesario para su puesta en el mercado, el coste de desarrollo, los costes de producción y la rentabilidad de la idea.

En la Figura 7.11 se puede observar como por diversas causas: falta de viabilidad técnica, problemas de viabilidad en el mercado y problemas de viabilidad financiera, de cada cien ideas nuevas que surgen, solo llegan al mercado dos y media (Lerma Kirchner, 2004).

Figura 7.11. Porcentaje de éxito de nuevas ideas



Nota. Esta figura muestra un esquema en forma de pirámide en que se señalan los porcentajes de éxito de nuevas ideas.
Fuente: Elaboración propia a partir de Lerma, 2004.

- Es el producto útil para los consumidores y la sociedad?
- ¿Es fácil de comunicar y distribuir?
- ¿Tiene la empresa recursos financieros y conocimientos técnicos para producirlo?
- ¿Tendrá el suficiente volumen de ventas, crecimiento y rentabilidad esperada?

3. *Desarrollo del concepto*

Consiste en una descripción detallada de la idea del producto en términos que tengan significado para el consumidor. Debe responder a tres preguntas:

- ¿Quién va a usar el producto?
- ¿Qué características tiene el producto?
- ¿A qué segmento va dirigido?

Por ejemplo, en el caso de la *Cerveza San Miguel 0,0*, el producto va a ser consumido por personas a las que les gusta la cerveza. Su característica principal es que se trata de cerveza sin alcohol con todo el sabor de la cerveza *San Miguel*. Y, por último, va dirigido a un segmento de personas que les gusta la cerveza pero por diversos motivos no pueden o no quieren beber alcohol.

El desarrollo del concepto se debe centrar en tres aspectos fundamentales: la compatibilidad del concepto con los objetivos generales de la empresa, la viabilidad técnica del concepto y las posibilidades legales.

4. *Test del concepto*

Consiste en realizar una comprobación de cómo se interpreta y evalúa el concepto del producto, debatiendo con un grupo de consumidores potenciales sobre diversos aspectos, tales como claridad del concepto, distinción de los beneficios, credibilidad de los beneficios, posibles mejoras, intención de compra, precio, etc.

Para ello, se realiza un test del concepto con un público objetivo para evaluar sus reacciones. Las muestras deben ser suficientemente grandes, normalmente se oscila entre un tamaño de entre doscientos y quinientos entrevistados. Para facilitar la entrevista, se hacen reproducciones del producto en materiales y con acabados menos elaborados.

Entre las preguntas que se deben responder en una prueba de concepto se incluyen:

- ¿Entienden los consumidores el concepto?
- ¿Qué errores tiene el concepto del producto?
- ¿El producto satisface las necesidades de algún segmento?
- ¿Qué conceptos alternativos se preferirían?

Una vez presentado el perfil del producto, el departamento de marketing hace una valoración de las respuestas para saber si el concepto tiene o no atractivo para los consumidores, contra que productos competiríamos, y cuál es el público objetivo más adecuado.

5. Desarrollo de una estrategia de marketing

Una vez realizados los test hay que proponer un plan estratégico para lanzarlos. Tiene tres partes:

a) Describir el tamaño, estructura y comportamiento del público objetivo y posicionamiento pensado para el producto, así como el beneficio esperado en los primeros años.

b) Estrategia de precios, distribución y presupuesto de marketing para el primer año.

c) Ventas y beneficio a largo plazo, así como la evolución de la estrategia de marketing y el marketing mix a lo largo del tiempo.

6. Análisis del negocio

Una vez que tenemos el concepto de producto y la estrategia de marketing, se pasa a la valoración del atractivo de la nueva propuesta de negocio. Para ello realizaremos las siguientes estimaciones:

- Total de ventas.
- Costes vinculados al nuevo producto.
- Beneficios.

Conforme se va obteniendo más información, se irá incorporando y modificando este análisis del negocio.

7. *Desarrollo del producto*

Si el concepto supera el análisis, pasará a desarrollarse para ser ya un producto físico. Hasta ahora era solo una descripción, un dibujo o una maqueta; a partir de aquí, es un producto físico, real, igual o similar al definitivo; es decir, un prototipo del producto final.

En esta fase se responde a la pregunta ¿es técnica y comercialmente realizable el producto? Si la respuesta es no, los costes acumulados se perderán totalmente.

8. *Test del producto*

Se realizan pruebas a consumidores potenciales del prototipo del producto para comprobar en qué medida el producto físico se adecua al concepto del producto desarrollado. Se puede realizar de diversas formas:

- De forma individual o comparando el producto nuevo con otros similares de la competencia.
- Con identificación o no (test ciego) de la marca y, en su caso, de los competidores con los que se compara.
- De forma instantánea, en el momento de enseñarlo o dejándolo al consumidor por un tiempo determinado.
- En el domicilio del consumidor, en puntos de venta o locales adecuados.

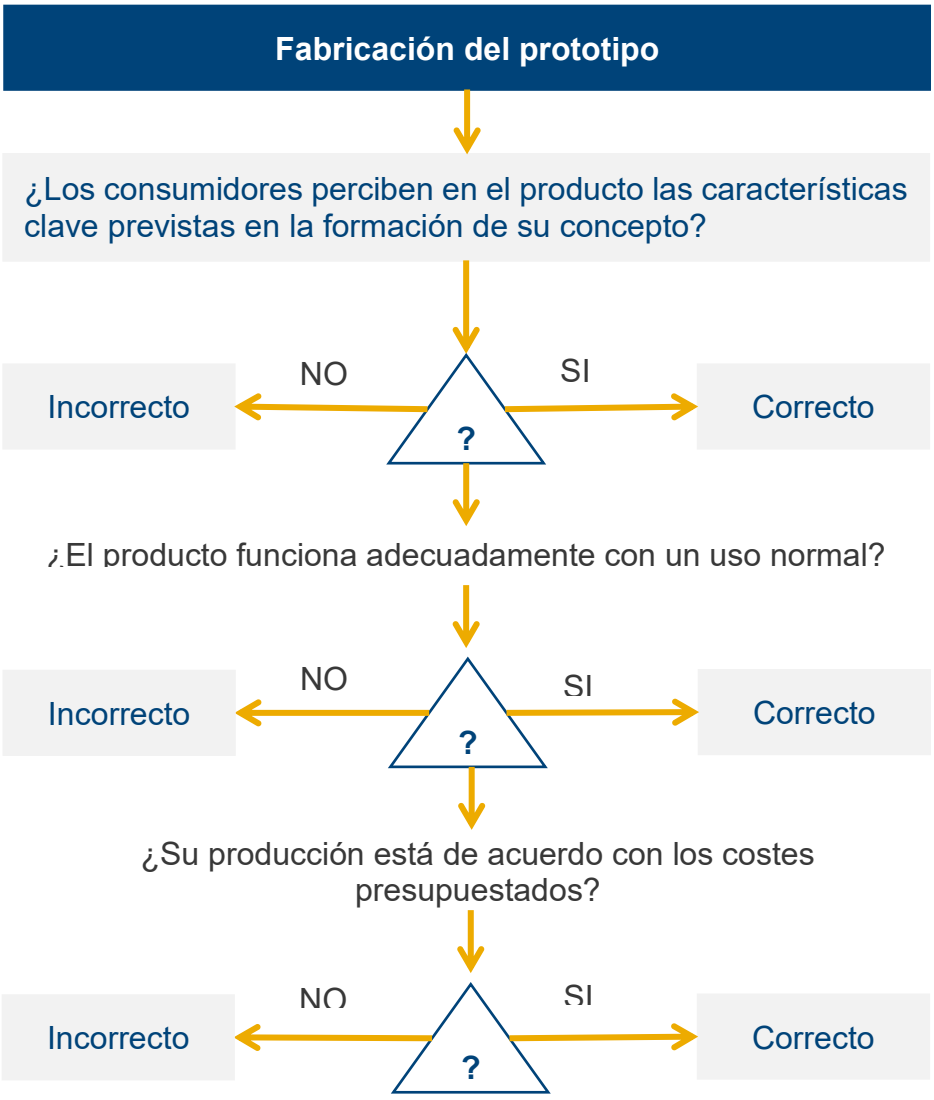
9. *Test del mercado o de marketing*

Es una comercialización real del producto nuevo a pequeña escala, pero representativa del conjunto del mercado al que se dirigirá el producto.

En esta fase le pondremos nombre y envase al producto, y se introducirá en un marco real con objeto de saber el tamaño del mercado y las reacciones de consumidores y distribuidores. Hay que saber realizar este test porque estamos enseñando a la competencia nuestro nuevo producto.

Durante esta fase es necesario estudiar todos los instrumentos del marketing mix, es decir, emprender las acciones contempladas en el plan de marketing para observar el nivel de respuesta del mercado antes de lanzar el producto de forma masiva. En la Figura 7.12 se presentan los elementos que se evalúan durante la prueba de mercado (Lerma Kirchner, 2004).

Figura 7.12. Elementos a evaluar en la prueba de mercado



Nota. Esta figura muestra los elementos que se evalúan durante la prueba de mercado. Empezamos con la fabricación del prototipo y seguimos con las preguntas, que se contestan con sí o no.
Fuente: Lerma, 2004.

Del test de mercado se pueden extraer dos consecuencias muy importantes:

- Proporciona información sobre las posibles mejoras a realizar en las estrategias de mercado o alguno de los atributos o características del producto.

- Reduce los riesgos de lanzar al mercado un producto que va a fracasar. Por ejemplo, puede ser que hayamos detectado que existe un producto sustitutivo lanzado por la competencia que provoque la obsolescencia del nuestro antes de salir al mercado.

10. Comercialización

Si la empresa decide proceder a la comercialización global, los costes ya serán máximos ya que incluyen: el personal necesario para la fabricación, gastos de transporte, materias primas, inmovilizado, comercialización y marketing, etc. Es muy importante en esta fase no quedarnos cortos ni largos, es decir, ajustar la dimensión a la estimación de la demanda.

El coste del marketing asociado a un nuevo producto puede ser muy alto. Por ejemplo, en nuevos alimentos el gasto en marketing representa un 57% de las ventas durante ese periodo.

La estrategia diseñada debe contemplar los cambios y adaptaciones que sufrirá el producto de acuerdo con el ciclo de vida del mismo.

Como hemos podido observar, la introducción y aceptación en el mercado de un producto nuevo no es fácil. Entre las causas del ***fracaso de productos nuevos*** podemos citar:

- El producto no satisface realmente una necesidad.
- El producto no es percibido como un producto distinto.
- Se ha sobreestimado la demanda.
- No se ha diseñado adecuadamente la estrategia.

CUESTIONES PARA RECORDAR

Relacione las siguientes frases o cuestiones con un concepto o fenómeno estudiado en este capítulo sirviéndose del material bibliográfico:

1. Es el número total de productos diferentes que comercializa la empresa.
2. Es el resultado de añadir características, accesorios o servicios al producto final.
3. “Servicio no prestado, servicio perdido”.
4. Son aquellos que se producen como respuesta a la demanda en las diferentes épocas del año.
5. En la cartera de productos:
    a. La cantidad de líneas de productos forman la amplitud de la cartera.
    b. La amplitud es el conjunto de productos homogéneos que comercializa una empresa.
    c. La longitud es el número de variantes de producto que se ofrece en cada línea.
    d. La profundidad es el número total de productos que aparecen en el mix de la empresa.
6. Consiste en realizar una comprobación de cómo se interpreta y evalúa el concepto del producto, debatiendo con un grupo de consumidores

potenciales sobre diversos aspectos, tales como claridad del concepto, distinción de los beneficios, etc.

7. Se caracteriza por un descenso continuado y muy pronunciado al principio de las ventas.

8. Son los primeros en comprar el producto, suelen ser jóvenes, de clase social alta y más cosmopolita.

9. Es la planificada por la empresa como objetivo y que se concreta en las especificaciones de diseño para el producto.

10. Son los bienes de uso común, compra frecuente y que no requieren esfuerzo de decisión por parte del comprador.

11. Es aquel que, desde el punto de vista del consumidor, presenta alguna diferencia significativa con respecto a los demás existentes, aporta alguna nueva idea no experimentada, o bien, contiene alguna ventaja de precio o rendimiento.

12. Consiste en la aplicación de esfuerzos humanos o mecánicos a personas, animales y objetos.

13. Es todo lo que se podría hacer para mejorar el producto y que aún no se hace, es decir, las mejoras e innovaciones que podría tener el producto en el futuro.

14. Es una comercialización real del producto nuevo a pequeña escala, pero representativa del conjunto del mercado al que se dirigirá el producto.

15. Es el número de modelos, tamaños y variantes que se ofrecen de cada producto en una línea.

16. Es cualquier bien material, servicio o idea que posea un valor para el consumidor o usuario y sea susceptible de satisfacer una necesidad.

17. Las personas que componen este grupo dedican más tiempo a decidir si probarán o no los nuevos productos.

18. Son bienes de capital como máquinas grandes o costosas, edificios, altos hornos, generadores eléctricos y almacenes.

19. Señalar la respuesta incorrecta:

    a. La insatisfacción inevitable se origina como consecuencia de la falta de ajuste de la calidad de diseño y la fabricada.

    b. La insatisfacción evitable se origina por la falta de ajuste entre la calidad diseñada y la esperada por el cliente.

    c. La satisfacción casual se produce a pesar de que la calidad de diseño pueda no coincidir con la esperada por el cliente.

    d. La insatisfacción inevitable se origina cuando no coinciden la calidad fabricada y la esperada por el cliente.

20. Son productos que se compran cuando surge una emergencia.

21. Es la cosa básica o producto en sí mismo con sus características.

22. Es una mezcla o combinación de cuatro instrumentos fundamentales: el producto que se ofrece, su precio, el sistema de distribución que se utiliza para hacerlo llegar al mercado y la comunicación que utiliza la empresa u organización para informar, persuadir y hacer recordar al cliente.

23. Son productos en los que el consumidor emplea más tiempo buscando y comparando con otros productos.

24. Una de las siguientes afirmaciones no es correcta:

    a. Los servicios no pueden almacenarse.

    b. Los servicios se pueden patentar.

    c. Es más difícil fijar precios a los servicios que a los bienes.

    d. Es más difícil comunicar servicios que bienes.

25. Son las expectativas mínimas que el cliente espera cumpla el producto adquirido.

26. Es un objeto físico, tangible, que se puede ver y tocar y, en general, percibir por los sentidos.

27. Supone un proceso de reducción de las ideas mediante el cual se eliminan las que son inviables o pobres.

28. Es el servicio o utilidad más básica que le interesa adquirir al cliente.

29. Se inicia cuando se produce un rápido incremento de las ventas y finaliza cuando este crecimiento se ralentiza.

30. Se trata de productos no conocidos o no deseados, es decir, aquellos cuya existencia no es conocida por el consumidor o que, conociéndola, no desea comprar.

31. Implica que la producción y el consumo del servicio son simultáneos, es decir, el servicio se produce al mismo tiempo que se consume, por tanto, no se puede guardar para un uso posterior.

32. Son productos fabricados y destinados a consumidores finales.

33. Es el valor que el cliente percibe del producto y no guarda relación directa con el costo de producirlo o suministrarlo.

34. Es un modelo que supone que los productos introducidos con éxito en los mercados competitivos pasan por un ciclo predecible con el transcurso del tiempo.

35. Son productos que se adquieren de modo regular.

36. Una de las siguientes estrategias de marketing de servicios no está bien definida:

    a. Singularizar el servicio es hacerlo específico para cada cliente.

    b. Industrializar el servicio es estandarizarlo lo máximo posible.

    c. Tangibilizar el servicio se consigue con el buen trato al cliente, mostrando empatía, suministrando información y buen servicio postventa.

    d. Identificar el servicio es asociarlo a marcas, símbolos y personal que tienen una imagen o se pueden representar.

37. Consiste en asociar el servicio a una marca, un símbolo y personas o personajes.

38. Es un conjunto de productos homogéneos que fabrica o comercializa una empresa.

LECTURA 7.1

Sobre marcas y sensaciones

¿Por qué algunas marcas gustan tanto? ¿Por qué tanta gente siente esa pasión inconmensurable por una serie de objetos que si no fueran acompañados de sus respectivas marcas, es más que probable que no despertaran el más mínimo entusiasmo?

Razón vs emoción marcas y sensaciones

Lo primero que aprende (o debería aprender) un becario cuando entra en una empresa a hacer sus prácticas, es que la empresa, si está al día, no vende productos, vende objetos con significado emocional. Y ni tan siquiera objetos, sino, lo que estos representan. De no ser así, bien hará en buscarse otro sitio donde hacer las prácticas, pues aprender a vender productos en la era del branding es como aprender arameo: muy interesante desde un punto de vista estrictamente antropológico, pero una absoluta y total pérdida de tiempo desde una perspectiva un poco más pragmática. Todos aquellos fabricantes cuyo negocio consista en vender productos, por muy buenos que sean, están condenados al ostracismo comercial más ignominioso. Sin una marca coherente y consistente no sobrevivirán.

Si bien es innegable que las mejores marcas deben gran parte de su reputación a productos excelentes con una base funcional evidente, que sin lugar a dudas satisfacen unas necesidades concretas, cuando nos decantamos por una marca –especialmente cuando se trata de una premiun, o de lujo- rara vez lo haremos basándonos en criterios de funcionalidad. Nuestra decisión será fundamentalmente emocional (me gusta, lo prefiero, me encanta, me vuelve loco...). Y es que antes que comprender, sentimos. Si, a estas alturas de la película me sigue sorprendiendo llegar al despacho de un director de marketing, y que a este aún le cueste comprender que en el momento decisivo de la compra, es el hemisferio derecho del cerebro (el que controla las emociones) el que

decide, superando todas las objeciones que el hemisferio izquierdo (la razón) interpone.

¿Y cómo se llega a las emociones? A través de los sentidos.

Los sentidos se comunican con el cerebro en el lenguaje de las emociones, no de las palabras, por eso son tan poderosos.

Si un producto es bueno, será mucho mejor si somos capaces de infundirle cualidades simbólicas. Más aún cuando muchas de estas, se comuniquen por medio de asociaciones sensoriales y no mediante descripciones verbales.

Vamos a verlo.

Los *sonidos* nos transportan. Tienen un efecto inmediato sobre el cerebro, despiertan recuerdos y provocan emociones. Se saltan las barreras del hemisferio izquierdo y actúan directamente sobre el derecho. No es nada extraño que una marca se asocie con un tipo de música... y no solo para diferenciarse de sus competidores.

Los *colores* nos fascinan. Desde que cumplimos 10 años, la vista es el sentido preponderante con el que sondeamos y tratamos de comprender el universo. El color transmite información vital a las personas, provocando pensamientos, recuerdos y percepciones específicas. Su efecto es tanto cultural como psicológico, lo que implica que un mismo color represente diferentes valores en distintas latitudes.

Los *sabores* nos tientan. Si de verdad estás pensando en ofrecer una experiencia inigualable a tus clientes, si lo que quieres es que ir de compras a uno de tus establecimientos sea un acontecimiento y tu marca una celebración, los sabores pueden suscitar asociaciones sensoriales deliciosas, incluso con productos no vinculados al mundo del sabor.

Las *formas* nos tocan. ¿Qué efecto tiene una caricia? ¿Qué sentimos al tocar una superficie áspera? ¿Y una sedosa? El tacto es un elemento esencial de la experiencia de cliente, desde el pomo de la puerta de entrada, al mostrador de caja, pasando por las sensaciones que nos producen el tacto del producto y su empaquetado.

Las *fragancias* nos seducen. No se filtran a través del cerebro. Es un asunto instintivo e involuntario. Un aroma único refuerza la identidad de una marca. No es ningún secreto que nos gustan los productos que huelen bien y los preferimos a los demás. No es de extrañar, por tanto, que la creación de ambientes a través del aroma, sea una de las técnicas de marketing más antiguas. Eso sí, hay que prestar atención a la edad, el género y la cultura del público al que nos dirigimos. No vale cualquier fragancia que huela "bien"

Todo esto funciona independientemente de lo grande o pequeña que sea tu empresa. Las marcas son instrumentos para ayudar a las empresas a ganar mucho dinero, meta que alcanzan cuando consiguen conectar con las emociones de las personas a través de sus diversas manifestaciones. Cuando sus símbolos y representaciones se hacen inmediatamente reconocibles, cobran sentido y tangibilizan estéticamente los valores y significados de la marca.

Ahora que ya hemos comprendido donde reside el gran poder de las marcas para separar a la gente de su dinero, es el momento de poner tu marca al día. No busques excusas, no te lo pienses tanto. Hazlo.

Fuente: http://thinkandsell.com/blog/sobre-marcas-y-sensaciones/

LECTURA 7.2

Los peores errores estratégicos de la Hisotria Empresarial

- Henry Ford y el modelo T: “el auto perfecto”

En una encuesta de Gallup de 1999, Henry Ford fue elegido en el puesto 18 de las personas más admiradas del siglo XX. De la nada, construyó la descomunal Ford Motor Company, donde aplicó su famosa línea de montaje.

Pocos, como él, tienen el honor de que su nombre se convierta en un sustantivo universalmente reconocido: el fordismo.

Hacia 1918, la mitad de los automóviles en las calles estadounidenses eran Ford T. Diecisiete millones de unidades de este mítico automóvil se vendieron desde su lanzamiento en 1908 hasta su desaparición en 1928.

Pero no todos son éxitos en esta historia. En los primeros años de la década de 1920, el modelo tradicional de eficiencia operativa y bajos precios comenzaba a manifestar su agotamiento. Pronto se volvió evidente para todos (menos para Henry Ford) que estaban quedando atrás los tiempos de: “El cliente puede tener un automóvil del color que quiera, siempre y cuando sea negro”.

Estaba claro que los clientes querían modelos de otros colores y mejor equipados. El público pedía diseño y confort.

Pero Ford veía las cosas de manera diferente. Si bien sus ejecutivos de ventas le comentaban de los nuevos pedidos de los clientes, Henry se resistía. Desde su perspectiva, el modelo T tenía todo lo que una persona podía necesitar (“¿Para qué quiere, el público, un sistema de ignición eléctrico?”).

En lugar de producir un modelo e ir mejorándolo gradualmente de acuerdo a las variaciones del mercado, Ford creía que había que diseñar “el automóvil correcto” y venderlo indefinidamente.

De esta forma, demoró una eternidad en introducir cambios radicales en el modelo. GM y Chrysler, con sus vehículos de mayor confort y estética, crecían vertiginosamente mientras declinaba la participación de mercado de Ford.

Solo en 1927, mucho después de los primeros síntomas de problemas, Henry Ford aceptó que necesitaba un cambio. Así, discontinuó el modelo T (¡que había estado en el mercado, con muy pocos cambios, por dos décadas!) y lanzó el modelo A, con mayores opciones de diseño y customización.

En el camino, había perdido el liderazgo absoluto del mercado automotriz de los Estados Unidos.

- De cómo IBM construyó Intel y Microsoft (y se perdió el negocio de las computadoras personales)

En 1981, IBM lanzó la primera computadora personal y se convirtió en líder de esta nueva industria. Pero, en el apuro por sacar rápido el producto al mercado, tomó dos decisiones estratégicas fatales: subcontrató el desarrollo del sistema operativo y la fabricación de los microprocesadores.

Estas decisiones eran, de hecho, inéditas en la historia de Big Blue. La compañía siempre se había caracterizado por su altísimo grado de verticalidad: producía ella misma casi todos los componentes.

Pero, esta vez, confió el software a una pequeña empresa llamada Microsoft. La producción de microchips quedó en manos de Intel.

Con esta decisión, IBM perdió la capacidad de producir ella misma estos dos componentes críticos de las PCs. Claro está que tanto Microsoft como Intel aprovecharon la situación y se convirtieron en líderes mundiales de sus respectivas industrias.

IBM había inventado el mercado de las PCs, para luego obsequiar gran parte del negocio a otros.

Al final de la década de 1980, que había empezado con grandes augurios, Big Blue atravesaba una profunda crisis. En 2004, vendió su división de computadoras personales a Lenovo, abandonando definitivamente el mercado que había creado.

- New Coke o cómo hacer que los clientes odien a la empresa

Cuando Roberto Goizueta se convirtió en CEO de The Coca-Cola Company en 1980, anunció a los empleados que no habría “vacas sagradas” en la forma de hacer negocios.

Y sin dudas que predicó con el ejemplo. El 23 de abril de 1985, siguiendo las recomendaciones de diversas investigaciones de mercado, decidió lanzar New Coke, una nueva fórmula de la bebida más famosa del mundo.

Pero, asombrosamente, New Coke no era un nuevo producto que se añadía al portafolio. New Coke llegaba para reemplazar a la Coca-Cola. Y se desató el huracán.

Al poco tiempo, la empresa ya había recibido 400.000 llamados de clientes furiosos. Un psiquiatra, al que habían contratado para analizar los mensajes, comentó que muchos hablaban de la desaparición de la Coca-Cola como si se tratara de la muerte de un ser querido.

Las presiones sobre el management se hicieron más intensas, y ya se especulaba con la posibilidad de un boicot.

Así, menos de tres meses después, los directivos anunciaron que relanzarían la antigua fórmula, bajo el nombre de Coca-Cola Classic. Este anuncio fue casi un acontecimiento nacional. Un senador comentó que el regreso de la Coca-Cola tradicional era un momento significativo en la historia de los Estados Unidos.

Algunos llegaron a denunciar que, en realidad, todo era una estrategia para ganar publicidad gratuita de cara a un relanzamiento de la marca.

Pero Donald Keough, presidente de la compañía, tenía una interpretación diferente: “El hecho es que todo el tiempo, el dinero y el talento invertidos en las investigaciones de mercado de New Coke fueron incapaces de medir o revelar los profundos lazos emocionales que mucha gente sentía hacia la vieja Coca-Cola”.

Roberto Goizueta, el CEO que impulsó el controvertido cambio de fórmula, jamás se arrepintió de su decisión. De hecho, siguió al frente de la empresa, con

gran éxito, durante más de una década. Y también siguió bebiendo New Coke hasta su muerte, en octubre de 1997.

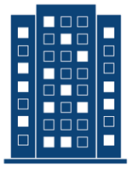
En definitiva, es muy sencillo hablar de los errores de otros cuando las cartas están sobre la mesa.

Pero la historia empresarial no solo se compone de CEOs sonrientes en la portada de Fortune. También es una historia de sudor y frustraciones, de proyectos en los que mucha gente invirtió trabajo y esperanzas pero que, lamentablemente, no pudieron ser.

Fuente:
http://www.materiabiz.com/mbz/estrategiaymarketing/nota.vsp?nid=45587

CAPÍTULO 8

El precio



Si sabemos qué es lo que desea el consumidor, y para ello estudiamos su comportamiento, ¿por qué no investigar también lo que hace nuestra competencia? Las empresas necesitan ser competitivas para tener éxito en el mercado: una empresa competitiva es una empresa eficiente y eficaz. La competencia obliga a las empresas a ser cada vez mejores.

El precio es una variable fundamental en la estrategia de marketing de las empresas y la que más atención ha recibido desde el campo de la economía, tanto desde la vertiente macroeconómica, como desde una perspectiva microeconómica. Una de las cuestiones más estudiadas desde esta última perspectiva es cómo de sensible es la demanda de cualquier producto ante variaciones en su precio o el precio de otros bienes, lo que los economistas definen como *elasticidad*. Como veremos en este capítulo, este concepto tiene mucha trascendencia en la fijación de precios y en la puesta en marcha de acciones de marketing.

Desde un punto de vista macroeconómico, se estudia la inflación, es decir, la subida generalizada del nivel de precios durante un período determinado, cuestión importante y que está relacionada con el entorno económico en el cual se desarrollan las relaciones de las empresas en el mercado.

Desde la perspectiva del marketing el precio es una variable estratégica a disposición de la empresa con importantes efectos a corto plazo, por lo que podemos catalogarla como una variable de tipo táctico u operativo, si bien, también puede utilizarse para conseguir efectos a largo plazo.

Los objetivos que se pueden perseguir por medio de la política de precios pueden ser muy variados, de hecho, como se observará más adelante, existe la posibilidad de desarrollar diferentes métodos de fijación de precios y diferentes estrategias, e

incluso proceder a modificar los precios de forma temporal, buscando una amplia variedad de objetivos

El precio es un concepto que puede tomar muchas formas y denominaciones, tal y como se puede observar en la Tabla 8.1 Así pues, en el presente capítulo vamos a estudiar la importancia del precio como instrumento de marketing y su definición. A continuación, analizaremos cada uno de los factores que determinan el precio: el entorno legal, las estrategias de la empresa, el ciclo de vida del producto, etc.

Posteriormente, realizaremos un desglose de los pasos que siguen las empresas para fijar los precios y de los métodos utilizados para su determinación. Para ello, nos basaremos en el modelo de las 3 "*Cs*": coste, competencia y clientes. Además, estudiaremos las estrategias de fijación de precios, en concreto, las diferenciales, las competitivas, las psicológicas y las estrategias para líneas de productos y nuevos productos.

También analizaremos la técnica llamada *Yield Management* que aplicada, por ejemplo, a la industria hotelera, permite vender la habitación correcta, al precio correcto, al cliente adecuado y en el momento oportuno.

Por último, estudiaremos brevemente las condiciones de pago y los medios de pago existentes.

Tabla 8.1. Las diversas formas del precio

DENOMINACIONES POSIBLES	BIENES O SERVICIOS A LOS QUE SE APLICA
Precio	Bienes de consumo e industriales.
Honorarios	Servicios profesionales (médico, abogado, asesores, etc.)
Corretaje	Honorarios de un corredor de comercio o mediador.
Alquiler / renta	Utilización de inmuebles o equipos durante un periodo de tiempo especifico.
Interés	Uso del dinero.
Cotización	Títulos-valores y divisas.
Prima	Seguros.
Matricula / derechos de inscripción	Cursos, seminarios, educación, gimnasio, danza.
Tarifa	Energía eléctrica, agua, teléfono, correo, telégrafos, transportes, etc.
Tasa	Servicio público.
Canon	Servicio público, autorización administrativa.
Peaje	Utilización de autopistas, túneles, puentes.
Flete	Transporte por vía marítima u otros medios.
Porte	Transporte de mercancías.
Franqueo	Precio del transporte postal.

Jornal	Trabajo de un día o jornada.
Salario	Trabajo manual.
Sueldo	Trabajo administrativo o directivo.
Comisión	Resultado de ventas; servicios bancarios.
Incentivo, plus	Esfuerzo o resultado de un trabajo por encima de lo normal.
Caché	Actuaciones de artistas, cantantes y profesionales del espectáculo.
Propina	Servicios eventuales, agradecimiento por servicio.
Soborno	Actos ilegales.
Cuota	Para pertenecer a algún tipo de asociación.
Ticket	Entrada para presenciar espectáculos, o para usar un medio de transporte.
Aportación, contribución	Para figurar como patrocinador en actividades benéficas.
Colegiatura	Por pertenecer a algunos colectivos profesionales.

Nota. Esta tabla muestra un listado de las diversas formas del precio.
Fuente: Elaboración propia a partir de Kinnear y Bernhardft.

8.1. CONCEPTO Y NIVELES DE COMPETENCIA

*El **precio** es la cantidad de dinero que el comprador está dispuesto a pagar por un producto y que el oferente considera adecuada para el mismo.*

La definición anterior de precio se ha realizado en términos monetarios, al hablar de cantidad de dinero, si bien, el concepto del precio es algo más amplio, que incluye, por un lado, una visión estrictamente económica; en este sentido, guarda relación con la utilidad de un producto para satisfacer unas necesidades. Por otro lado, está relacionado con la relación de intercambio, es decir, es el valor asignado a un producto en función de su capacidad para facilitar el intercambio efectivo o transacción. Por último, desde el punto de vista de la producción, el precio es el reflejo de los costes necesarios para fabricar o producir un producto.

Por tanto, existen muchas otras formas de interpretar el precio: para algunos autores el precio está relacionado con el valor final de los productos y, para otros, con los costes incluidos en los mismos. En la Tabla 8.1. se pueden observar distintos nombres que se le asignan a esta variable, dependiendo del tipo de producto al que se aplica dicho concepto (Kinnear y Bernhardt, 1981).

Aunque en algunas disciplinas y para ciertos autores, el precio es un componente o atributo del producto, desde el punto de vista del marketing es generalmente

aceptado que, el precio es un instrumento del marketing mix, al mismo nivel que el producto, la distribución y la comunicación. Lo que ocurre es que cuando se percibe el producto con todos sus atributos (forma, diseño, calidad, servicios añadidos, etc.), también se percibe el precio de forma simultánea. Sin embargo, para el proceso de toma de decisiones, la información procedente del precio se procesa independientemente de la información que procede del resto de características del producto.

También tenemos que tener en cuenta que el precio está relacionado con otra serie de factores que influyen en el consumidor y que constituyen un esfuerzo adicional a la hora de comprar un producto, como, por ejemplo, las condiciones de pago, la existencia de retenciones fiscales o financieras, los términos o condiciones contractuales en que se produce el intercambio, los plazos de pago y de entrega, el servicio posventa, los costes de aprendizaje del consumidor en el uso del nuevo producto, la adecuación del nuevo producto a los usos del consumidor, los cambios en las costumbres del consumidor, etc.

El precio es una variable que se puede aplicar en el corto plazo y con efectos casi inmediatos, y, además, es la única variable marketing que provoca ingresos, puesto que tanto las actividades de comunicación, de distribución, como las relacionadas con el producto (creación, modificación y eliminación), a corto plazo solo ocasionan gastos, aunque se llevan a cabo esperando ingresos en un futuro más o menos cercano.

8.1.1. El precio desde el punto de vista de la teoría económica

El precio es de todas las variables que influyen en la demanda de un producto, la que ha recibido mayor atención por parte de los economistas.

a) La curva de demanda

La cantidad de un producto que compran los individuos depende fundamentalmente de su precio, entre otras muchas cosas. Cuanto más alto sea este, menor será el número de unidades que los consumidores estarán dispuestos a comprar. Cuanto más bajo sea su precio de mercado, más unidades se comprarán. Podemos comprobarlo con un sencillo ejemplo, expuesto en la Tabla 8.2. A cada uno de los precios de mercado, los consumidores querrán comprar una determinada cantidad de tomates. Al bajar el precio, aumentará la cantidad demandada y viceversa.

Tabla 8.2. El precio y la cantidad demanda de tomates

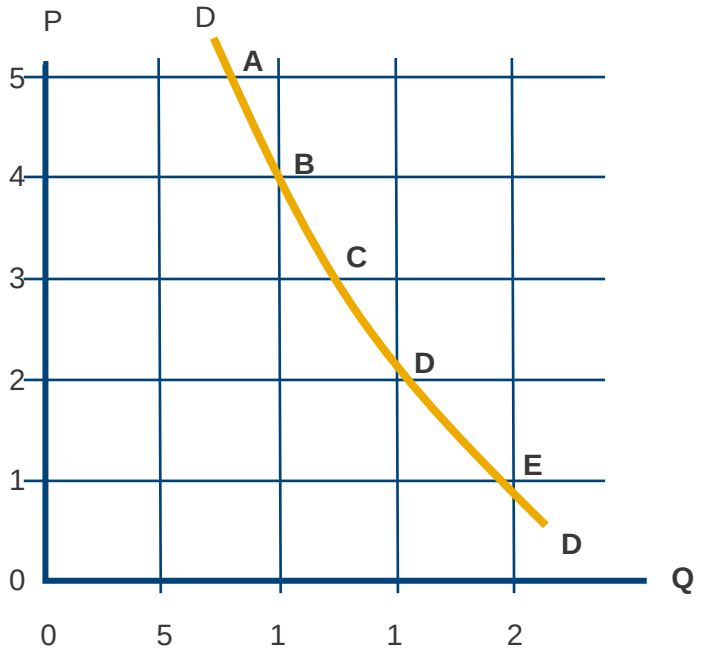
	Precio	Cantidad demandada
A	5	8
B	4	10
C	3	12
D	2	15
E	1	20

A cada uno de los precios de mercado, los consumidores querrán comprar una determinada cantidad de tomates. Al bajar el precio, aumentará la cantidad demandada.

Nota. Esta tabla muestra una relación del precio y la cantidad demandada de tomates.
Fuente: Elaboración propia.

Manteniéndose todo lo demás constante, existe una clara relación entre el precio de mercado de un bien y la cantidad demandada del mismo. Esta relación entre el precio y la cantidad comprada se denomina ***curva de demanda*** (Gráfico 8.1).

Gráfico 8.1. La curva de demanda



Nota. Este gráfico muestra la curva de la demanda (la relación entre el precio y la cantidad comprada).
Fuente: Elaboración propia.

En el Gráfico 8.1, se puede ver una curva de demanda que representa la cantidad demandada de tomates en el eje de abscisas y su precio en el de ordenadas. Así, la cantidad y el precio están relacionados inversamente: la cantidad "*Q*" aumenta cuando el precio "*P*" baja, es decir, la curva de demanda tiene pendiente negativa. Este hecho tan importante recibe el nombre de ***ley de la demanda decreciente***.

Según la teoría económica, el resto de factores que condicionan la demanda de un bien están en un segundo plano. Estos factores subyacentes son:

1. La *renta media* de los consumidores. Cuando aumenta la renta, los consumidores tienden a comprar más de casi todo, incluso aunque no varíen los precios. Asimismo, también suelen comprar productos más caros. De hecho, a mayor renta menor sensibilidad al precio.

2. La *dimensión del mercado*, medida en términos de población. Es de suponer que la cantidad demanda de tomates es dieciséis veces mayor en Madrid que en Murcia, porque la población de Madrid es dieciséis veces mayor que la de Murcia.

3. En la demanda de un producto influyen los *precios de los bienes relacionados con él y la cantidad existente de los mismos*. Existe una relación especial con la demanda de los llamados bienes sustitutivos. Y también, con aquellos bienes complementarios cuya demanda está relacionada directamente con la demanda del bien en cuestión (por ejemplo, el precio del transporte depende del precio de la gasolina).

4. Además de estos elementos objetivos, hay una serie de elementos subjetivos, llamados *gustos o preferencias*. Representan toda una variedad de influencias culturales e históricas y pueden reflejar verdaderas necesidades psicológicas o fisiológicas o necesidades superfluas y antojos (cigarrillos, coches elegantes, etc.).

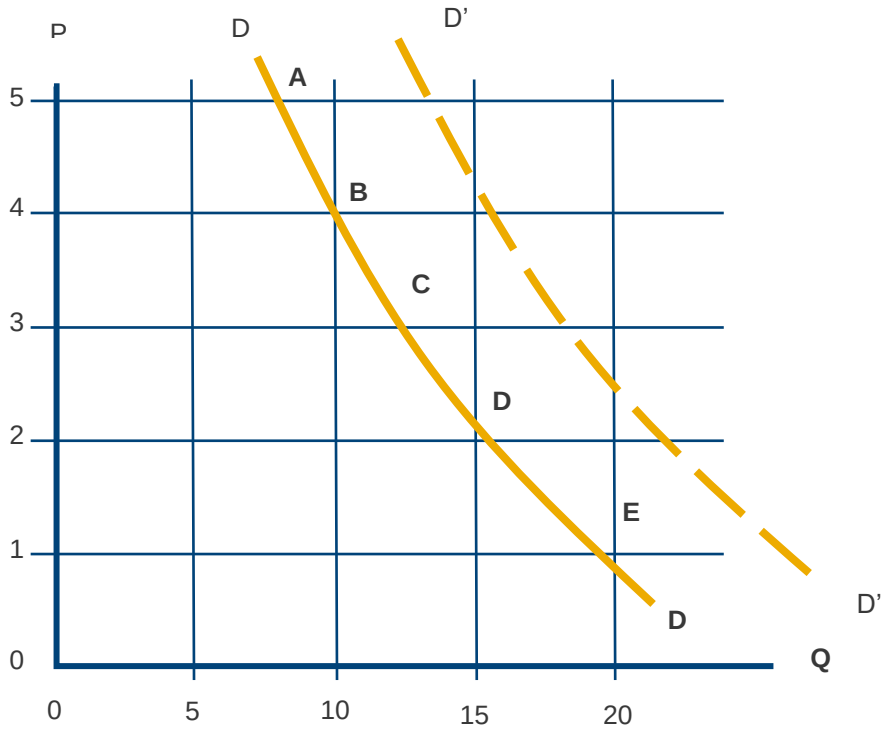
5. Por último, hay *elementos especiales* que afectan a la demanda de algunos productos, como factores climatológicos, geográficos, políticos, pero sobre todo hay un factor muy importante: las expectativas sobre la futura situación económica. Este factor ha tirado por tierra muchas teorías porque la teoría económica trata de explicar y predecir hechos reales que luego no se confirman por las expectativas de los individuos.

Como consecuencia de todos estos factores, la demanda varía incesantemente conforme evoluciona la vida económica. Las curvas de demanda solo permanecen inmóviles en los libros de texto.

Como la demanda de un producto no depende únicamente del precio, la variación de cualquiera de los determinantes subyacentes da lugar a una variación de la curva de demanda, aumentando (tal y como describe el Gráfico 8.2) o disminuyendo. Por ejemplo, las revueltas que han tenido lugar en Túnez y Egipto han provocado que las demandas de viajes turísticos a estos destinos disminuyan, y como consecuencia, una pérdida importante de ingresos para estos países. En cambio, otros destinos turísticos han resultado favorecidos, como es el caso de España.

Así pues, no se deben confundir los movimientos a lo largo de la curva de demanda (que dependen exclusivamente del precio) con los desplazamientos de la misma (que dependen del resto de factores). La curva de demanda solo permanece constante si permanecen constantes los determinantes subyacentes de la demanda.

Gráfico 8.2. Desplazamiento de la curva de demanda



Nota. Este gráfico muestra el desplazamiento de la curva de demanda, que solo permanece constante si sus determinantes subyacentes también lo hacen.
Fuente: Elaboración propia.

b) La elasticidad precio de la demanda y la elasticidad cruzada

Ya sabemos que la curva de demanda del mercado es decreciente en relación con su precio. Vamos a introducir el concepto de elasticidad para conocer la sensibilidad

que tiene la demanda de un bien ante variaciones de su precio. Dicha sensibilidad estará en función del tipo de bien, así, los bienes de primera necesidad, como los alimentos, cuando sufren una variación en su precio, la cantidad demandada se sigue manteniendo prácticamente igual, ya que su consumo es necesario. Otros bienes, como las joyas o los viajes, al contrario, presentan una demanda muy sensible al precio.

La ***elasticidad precio de la demanda*** mide cuánto varía la cantidad demandada de un bien cuando varía su precio. Es decir, es la variación porcentual de la cantidad demandada dividida por la variación porcentual del precio.

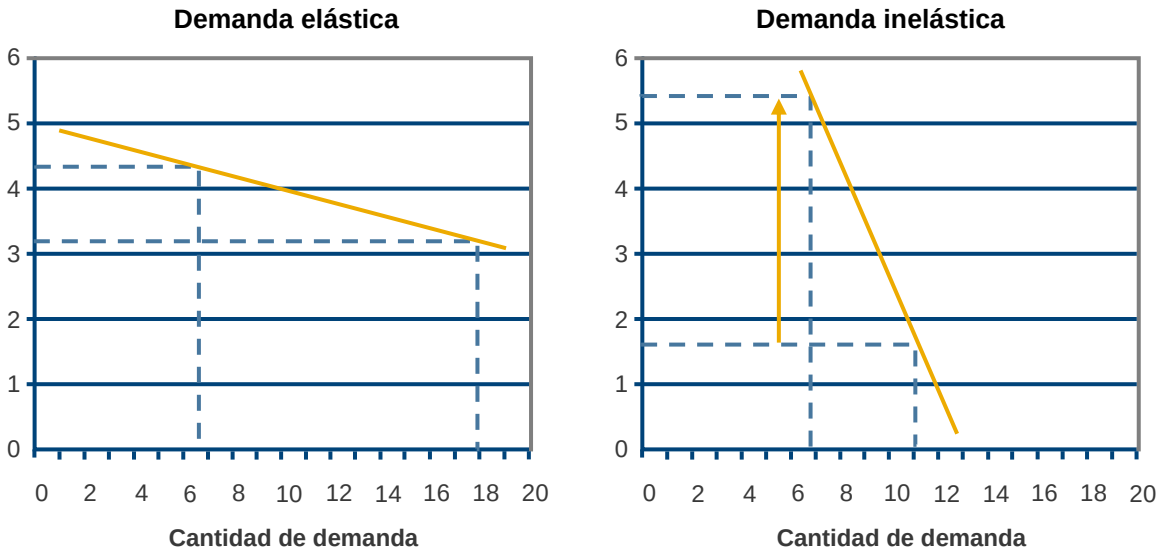
Su expresión matemática es la siguiente:

$$Ep = \frac{\Delta \mathrm{Q}/\mathrm{Q}}{\Delta \mathrm{P}/\mathrm{P}}$$

Dado que el precio y la cantidad demandada siempre varían en sentido contrario, la elasticidad-precio de la demanda "Ep", siempre es negativa, aunque la mayoría de las veces se exprese en términos absolutos (sin el signo negativo).

Como ya hemos apuntado anteriormente, la sensibilidad a las variaciones de los precios varía enormemente de unos bienes a otros. Cuando es alta, decimos que el bien tiene una ***demanda elástica***, lo que significa que su demanda responde extraordinariamente a las variaciones de su precio. Cuando es baja, el bien tiene una ***demanda inelástica***, es decir, su demanda apenas responde a las variaciones de su precio (véase Gráfico 8.3).

Gráfico 8.3. La elasticidad-precio de la demanda



Nota. Este gráfico muestra dos ejemplos, uno referente a la demanda elástica y otro a la demanda inelástica.
Fuente: Elaboración propia.

La demanda de bienes necesarios, como los alimentos, la gasolina, los zapatos y los medicamentos, tiende a ser inelástica. Estos bienes constituyen la base de la vida y no es fácil renunciar a ellos cuando sube su precio. En cambio, es fácil sustituir los bienes de lujo, como las joyas, los viajes a Europa, un *whisky escocés* de doce años y la ropa de *Armani*, ya que cuando sube su precio, su demanda es muy elástica.

Por otra parte, la demanda de bienes que tienen fáciles sustitutivos tiende a ser más elástica que la demanda de los que no tienen sustitutivos. Si mañana subieran un veinte por ciento los precios de todos los alimentos o de todo el calzado, difícilmente sería de esperar que la gente dejara de comprar comida o que fuera descalza, por lo que las demandas de alimentos y calzado son inelásticas con respecto al precio. En cambio, si sube el precio de la carne de ternera, la gente podría comprar más pollo para satisfacer su necesidad de este producto.

Otro factor importante que condiciona la curva de demanda es el tiempo. Si sube la gasolina, la gente no va a vender su coche mañana para comprarse un coche diésel, aunque a largo plazo, si permanece la tendencia es más que probable que así suceda. La demanda de gasolina es muy inelástica a corto plazo, aunque pueda ser elástica a largo plazo.

En resumen, existen una serie de factores que determinan la magnitud de la elasticidad-precio de los productos, en concreto la elasticidad tiende a ser mayor

en el caso de bienes de lujo, cuando existen productos sustitutivos y cuando los consumidores tienen más tiempo para adaptar su comportamiento.

Para el marketing también es importante saber cómo afecta la variación del precio de determinados productos, llamados sustitutivos y complementarios, a la demanda de un producto determinado. La elasticidad cruzada explica esta relación.

Llamamos ***elasticidad cruzada*** de la demanda a la interrelación existente entre la demanda de un producto y los cambios en los precios de otros productos.

$$E\ (x-y) = \frac{Variación\ porcentual\ de\ la\ cantidad\ demanda\ del\ bien\ X}{Variación\ porcentual\ del\ precio\ del\ bien\ Y}$$

Existen tres relaciones posibles:

Si un aumento en el precio del producto *Y* provoca un incremento en la demanda del bien *X*, entonces se dice que *X* e *Y* son *productos sustitutivos*. En este caso la elasticidad cruzada será positiva. Es el caso de todos aquellos productos que compiten en el mismo mercado (por ejemplo: la mantequilla y la margarina, la gasolina y el diésel).

Si un aumento en el precio del producto *Y* provoca una reducción en la demanda del bien *X*, entonces se dice que *X* e *Y* son *productos complementarios*. En este caso, la elasticidad cruzada será negativa. Por ejemplo, los automóviles y la gasolina.

Si un aumento en el producto del bien *Y* no provoca ni incremento ni reducción en la demanda del bien *X*, entonces se dice que *X* e *Y* son *productos independientes*. En este caso, la elasticidad cruzada será nula. Por ejemplo, tomates y raquetas de tenis.

8.1.2. El precio desde la perspectiva del marketing

Según el modelo tradicional de la *Teoría Económica*, el beneficio se maximiza cuando el ingreso marginal, que es el precio o ingreso percibido por la última unidad vendida, se iguala al coste marginal, que es el coste adicional de producir esta unidad última. Así, la empresa debe vender el producto mientras que el ingreso marginal obtenido por vender sus productos sea superior al coste marginal de producirlos.

Sin embargo, desde la perspectiva del marketing, este modelo es insuficiente para elaborar una estrategia de precios adecuada, ya que se basa en los siguientes supuestos (Lilien y Kotler, 1983):

- El objetivo de la empresa al fijar el precio es maximizar el beneficio a corto plazo.
- La única parte interesada en el precio son los clientes.
- Los precios pueden fijarse con independencia de los restantes instrumentos de marketing.
- Las ecuaciones de coste y demanda pueden ser estimadas con precisión: información perfecta.
- La empresa tiene un control total sobre el precio.
- Las respuestas del mercado a los cambios de precio se conocen.

El estudio del precio por el marketing tiene un tratamiento distinto al dado por la ciencia económica. Mientras la teoría económica intenta determinar el efecto del precio sobre el comportamiento del mercado, el marketing pone mayor énfasis en cómo debe fijarse el precio y el impacto que tienen sobre los beneficios las acciones tomadas (Santesmases, 2007).

A continuación, exponemos cuáles son las razones por las que el precio es muy relevante para diseñar estrategias de marketing:

- Es un instrumento con efectos a corto plazo. En este sentido, se puede actuar con una rapidez y flexibilidad muy superior a los otros instrumentos de marketing (Pride y Ferrell, 1987). Tiene además efectos inmediatos sobre las ventas y los beneficios.
- Es un poderoso instrumento competitivo. Se utiliza como arma contra la competencia, dando lugar a guerras de precios en las que el ganador es el consumidor, pudiendo llegar a la situación de *juego suma cero*, donde nadie gana. Esto es lo que viene ocurriendo en los últimos tiempos con el sector de la telefonía, el bancario y el de los ordenadores personales. Así, ser menos competitivo en precio puede ser más rentable (Simon, 1994); (Griffith, 1997).

- Es el único instrumento que proporciona ingresos. Los demás instrumentos de marketing suponen un gasto a priori, aunque a largo plazo ayudan a incrementar la demanda del producto, y por ello las ventas, y los beneficios. Sin embargo, el precio proporciona ingresos directamente, por la ley de la demanda, ya que al bajar el precio aumenta la cantidad demandada y al vender más se obtienen más beneficios, es decir, se generan economías de escala.
- Es en muchas decisiones de compra la única información disponible. En estas situaciones el precio se convierte en un valioso indicador de la calidad del producto, del prestigio, imagen de la marca o de la oportunidad de compra.
- Tiene importantes repercusiones psicológicas sobre el consumidor o usuario. El precio debe concordar con el valor percibido por el consumidor (no debe ser ni superior ni inferior). Así, para la mayoría de los productos, existen unos precios mínimos, por debajo de los cuales el comprador desconfía de la bondad o beneficio del producto, y unos niveles máximos de precios a los cuales el comprador considera inaceptable la relación de intercambio.

Por otro lado, debemos tener en cuenta que la sensibilidad al precio (elasticidad) también puede cambiar. Así, en épocas de recesión, el consumidor ve disminuida su capacidad de compra y es más sensible al precio, por lo que el precio es una buena arma comercial.

8.2. CONDICIONANTES EN FIJACIÓN DE PRECIOS

La fijación de precios para un producto es una actividad difícil debido a la gran variedad y cantidad de factores o condicionantes a tener en cuenta, tal y como puede observarse en la Figura 8..

Figura 8.1. Factores condicionantes del precio



Nota. Esta figura muestra de forma esquemática los nueve factores condicionantes del precio (fijación del precio).
Fuente: Santesmases, 2007.

8.2.1. Marco legal

El primero de los condicionantes que vamos a exponer es el marco legal, que en el caso de España, es más complejo por la coincidencia de leyes a nivel nacional, regional y local, lo que se traduce en diversos tipos de normativas y organismos que influyen en la fijación de los precios.

El marco legal puede regular los límites dentro de los cuales se desenvuelven los precios. En economía de mercado los precios suelen ser libres. No obstante, los de energía eléctrica, tarifas postales, agua, transporte público y otros similares están regulados o requieren autorización administrativa para su modificación, e incluso la intervención de las organizaciones de consumidores y usuarios.

Por un lado, nos encontramos con leyes contra los acuerdos horizontales o colusorios de fijación de precios, es decir, leyes que prohíben categóricamente acuerdos entre empresas para fijar precios de forma artificial. Un caso ocurrido en España a principios de este siglo fue el pretendido acuerdo entre distintas compañías aéreas: *Iberia, Spanair, Air-España* y *Aviaco*, para repartirse el mercado mediante sus acuerdos de precios, negándose a competir entre sí, por medio de la

realización de ofertas con tarifas más reducidas (Sentencia Audiencia Nacional de 19/02/2003. Expediente 432/98 del Tribunal de Defensa de la Competencia). También existen leyes que limitan la fijación de precios por parte de un fabricante o un distribuidor con un elevado poder en el mercado[21].

En España el organismo encargado de resolver y sancionar, si fuese necesario, prácticas poco éticas o delictivas, que atentan contra la libertad de mercado y sobre todo contra la libertad de decisión en materia de precios es el Tribunal de Defensa de la Competencia.

También nos podemos encontrar con precios regulados, tanto en lo referente a precios mínimos, como máximos. Así, existen numerosos colegios profesionales, por ejemplo, notarios, arquitectos, etc., que establecen las tarifas que pueden cobrar sus colegiados. También podemos encontrar, tal y como hemos mencionado anteriormente, precios de servicios públicos que, si bien pueden ser fijados por las empresas privadas que los prestan, deben ser revisados y aceptados por los organismos correspondientes, como es el caso del precio del metro, el tranvía o los autobuses.

Por último, podemos advertir la existencia de leyes que regulan la exposición y publicidad de los precios, que en mayor o menor medida afectan a la fijación de los precios. Así, las diferentes normativas autonómicas, obligan a los establecimientos hoteleros y de restauración a publicar sus precios y en muchos casos, estos precios están reglamentados.

8.2.2. Actuación de la competencia

Los competidores son compañías que ofrecen productos sustitutivos a los nuestros. Lo que hagan nuestros competidores con sus precios puede influir en lo que hagamos nosotros con los nuestros.

Aunque hablamos de economías de mercado donde los precios se fijan libremente, la competencia es un fuerte condicionante ya que según sea la naturaleza competitiva del sector, las empresas que lo componen tendrán más o menos libertad para fijar el precio. Así, tal y como hemos estudiado en el capítulo dedicado a la competencia, en una situación de competencia perfecta, las empresas son precio-aceptantes, es decir, el precio se fija en el mercado por la interacción entre la demanda total y la oferta total de todas las empresas, de tal forma que, ninguna

[21] A esta práctica se le denomina *fijación vertical de precios.*

de ellas tiene capacidad para manipular el precio. En situaciones de monopolio y de oligopolio sucede lo contrario.

Otro aspecto relacionado con la competencia es la capacidad de reacción de las empresas que componen el mercado. Una modificación del precio no conseguirá los resultados requeridos si la reacción de los competidores es rápida.

La actuación de la competencia es tan determinante en la fijación de precios que en muchas ocasiones los precios se fijan en función de la misma, tal y como veremos en el epígrafe dedicado a las estrategias de fijación de precios.

Cuando el precio está intervenido, tal y como hemos visto que sucede con algunos productos (agua, luz, transporte, azúcar, etc.), las empresas dirigen sus acciones centrándose en otros aspectos diferentes, tales como, calidad, diseño del producto, servicios y otros, siendo el precio el mismo para todos los productos similares que se ofrecen en el mercado. Esto es lo que ocurre, por ejemplo, con la gasolina, donde la mayor parte de las empresas suministradoras ofrecen el producto a un precio muy similar, lo que las lleva a estrategias centradas en otros factores, como por ejemplo, las campañas de fidelización, la ubicación geográfica de sus gasolineras, la venta de otros productos en tiendas instaladas junto a las mismas, etc.

Cuando el precio no está intervenido, las empresas pueden utilizar el precio para incrementar la presencia del producto en el mercado o mejorar los resultados. Normalmente, esta situación se produce en los productos de consumo masivo. Así, en principio, una bajada de precios antes de que lo hagan los competidores puede suponer una buena ventaja competitiva mientras estos no copien la estrategia.

Sin embargo, algunas veces, cuando una empresa, decide una reducción de precios para aumentar sus ventas y su cuota de mercado, puede encontrarse con que la reacción de los competidores sea igual, por lo que, puede dar lugar a lo que denominamos *guerras de precios*.

Cuando se da una ***guerra de precios***, el resultado final suele ser de equilibrio, muy semejante a la situación inicial, pero a unos precios menores, que se han reducido a costa del beneficio de las empresas que componen el mercado, por lo que suele ser perjudicial para los resultados conjuntos del mismo.

Ahora bien, puede darse el caso de que la oferta de los productos a un precio menor, de lugar a una expansión del tamaño del mercado, de forma que las variaciones en las cuotas de mercado, unidas a la incorporación al mismo de nuevos consumidores que no estaban dispuestos a adquirir los productos al precio anterior, compense a las empresas de su pérdida de márgenes comerciales, tal y como se ilustra en la Gráfico 8.4.

Como se puede observar, el paso de la *Situación Inicial* a la *Situación Final 1*, solo beneficia a la empresa A, que incrementa claramente su cuota de mercado. Este aumento se realiza a costa de las empresas B, C y D. Sin embargo, el paso de la *Situación Inicial* a la *Situación Final 2* puede ser más positivo, puesto que la reducción de precios que propicia la guerra de precios provoca un incremento del tamaño de mercado al ser atractivo el producto para nuevos consumidores, que están dispuestos a comprarlo a los nuevos precios más reducidos. De esta forma, el crecimiento del mercado, que puede observarse por el aumento de la tarta, puede beneficiar a todas las empresas, que no han visto modificada su cuota de mercado, pero que ofrecen sus productos a un mercado de mayor tamaño, y por tanto, aumentan sus ventas.

Gráfico 8.4. La guerra de precios



Nota. Este gráfico muestra en forma de gráficos ilustrativos la situación en que existe una guerra de precios.
Fuente. Elaboración propia.

Por último, mencionar que los consumidores, cada vez tienen más cultura de compra, por lo que ante bajadas de precios de la competencia pueden abandonar a su proveedor habitual. Esto ha ocurrido recientemente en el sector financiero con las hipotecas y las cuentas remuneradas sin comisiones.

8.2.3. Estrategia corporativa y posicionamiento

Es el factor más importante en la determinación del precio. Por un lado, debemos elegir dónde queremos situarnos en el mercado: gama alta, gama media o gama baja, y, por tanto, elegir un público objetivo, utilizando la segmentación.

Como se trata de objetivos a largo plazo hay que tener cuidado, ya que, en ocasiones, unos objetivos pueden estar en conflicto con otros, así, por ejemplo, es complicado maximizar beneficios con precios bajos, tal y como persiguen las empresas *low cost* del sector de la aviación civil.

Así pues, las estrategias de la empresa están en función de los objetivos que esta persiga. Para ello, se pueden llevar a cabo diferentes políticas de precios, como estudiaremos más adelante.

Finalmente, podemos diferenciar claramente entre los objetivos de tipo financiero, de tipo comercial y de tipo competitivo:

a) Objetivos financieros:

- Alcanzar un nivel determinado de rentabilidad.
- Conseguir los máximos beneficios.
- Reducir costes.

b) Objetivos comerciales:

- Conseguir un crecimiento de las ventas.
- Incrementar los índices de recompra y de fidelidad a la marca.
- Incrementar la participación o cuota de mercado.

c) Objetivos competitivos:

- Eliminar a los competidores.
- Conseguir la estabilidad del mercado.

- Mantener el posicionamiento con respecto a la competencia.

8.2.4. Acciones sobre las otras variables de marketing

No debemos olvidar que las estrategias de marketing se basan en una combinación de todos los instrumentos de marketing. Para ello, es necesario coordinar todas las acciones, de forma que los resultados conseguidos por la mezcla de las acciones emprendidas, sean superiores a los resultados que obtendríamos por la suma de cada una de las acciones por separado, es decir, conseguir un efecto de sinergia. En definitiva, debemos conseguir que la mezcla de instrumentos de marketing sea coherente con los objetivos que se pretenden conseguir.

Por ejemplo, una campaña publicitaria puede mejorar la percepción de los consumidores sobre el producto o la marca, y, con ello, la posibilidad de ofrecerlo a un precio más elevado. Igualmente, una mejora en el diseño del producto o en el canal de distribución, puede reducir los costes de intercambio, y facilitar una reducción de precio sin perjudicar a ninguna de las partes implicadas en el proceso de distribución. De esta forma, se debe entender al precio como uno más de los instrumentos necesarios para llevar a cabo las actividades comerciales.

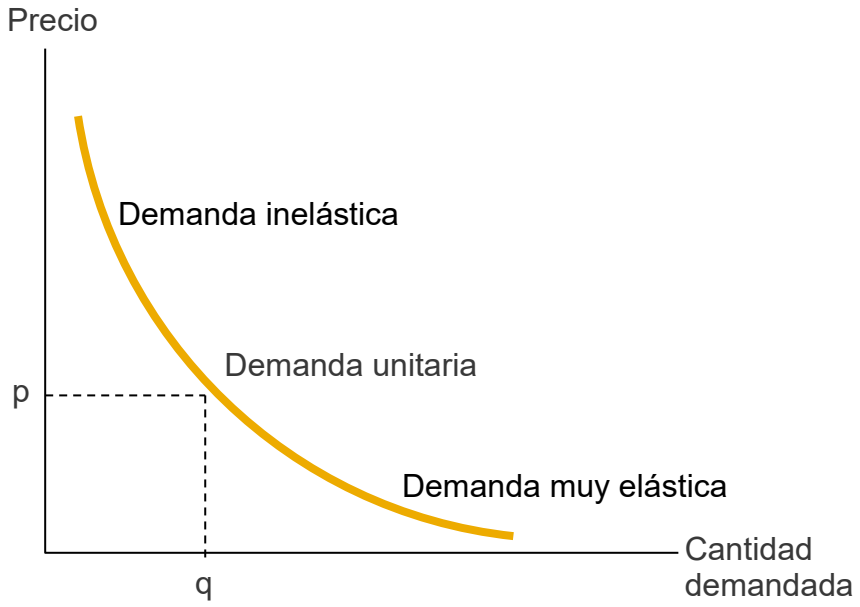
En muchas ocasiones, se utiliza el precio como un indicador de calidad. Por ello, el diseño del producto, la distribución y una buena comunicación se tienen que corresponder con un precio acorde al esfuerzo realizado. No sirve de nada ni el esfuerzo de diseño ni el de distribución ni el de comunicación, si el consumidor al llegar al punto de venta encuentra el producto a un precio similar al de la empresa líder de descuento. En este caso, el consumidor percibirá dudas respecto del producto y posicionará el producto por debajo de lo deseado por la empresa.

8.2.5. Elasticidades de segmentos

Como ya hemos visto anteriormente, la elasticidad es la sensibilidad experimentada por la demanda, es decir, del comportamiento de los consumidores, ante variaciones en los precios. Existen segmentos de mercado que son más sensibles al precio que otros, así, por ejemplo, el mercado británico es más elástico que el alemán en lo que se refiere a viajes vacacionales. Al contrario que sucede con los viajes de negocios, que son menos elásticos que los vacacionales.

Además, la elasticidad demanda-precio no es constante en toda la curva de demanda. Dependiendo del producto es posible que para precios altos la demanda sea más inelástica que para precios bajos, como ilustra el Gráfico 8.5.

Gráfico 8.5. La elasticidad a lo largo de la curva



Nota. Este gráfico muestra la elasticidad de la demanda a lo largo de la curva representada.
Fuente: Elaboración propia.

La elasticidad tampoco es igual cuando se introduce un nuevo producto en el mercado, tal y como veremos más adelante. Además, para los productos industriales y en determinados sectores, como es el caso de los servicios médicos, el precio y la demanda no necesariamente se mueven en dirección opuesta. Un producto con una alta cuota de mercado tiende a ganar poca cuota con recortes de precio. En cambio, si la cuota es baja, el recorte puede tener efectos significativos (López Belbeze, 2008).

Diferentes investigaciones han demostrado que la elasticidad precio será más alta si:

- La diferenciación del producto es baja.
- Existe una elevada transparencia de precios y una percepción de alto precio.
- Los precios son fácilmente comparables.
- La frecuencia de compra es alta.
- La percepción del riesgo es baja.

- El conocimiento del producto por parte de consumidor es bueno.
- Cuando existe lealtad y reconocimiento de marca con precios bajos.
- Calidad y distribución masiva.
- Alto nivel de promociones en la categoría de producto.
- Cuota de mercado pequeña.

Por último, la elasticidad tampoco es igual para todos los consumidores, así, los consumidores con renta baja son más sensibles al precio, dado que tienen que repartir sus recursos escasos en la satisfacción de numerosas necesidades. Y, por último, en épocas de crisis la sensibilidad a los precios es mayor y los consumidores presentan una alta elasticidad en la demanda, tanto por la restricción temporal de renta para muchos consumidores como por las malas expectativas sobre la situación económica.

8.2.6. Elasticidades cruzadas

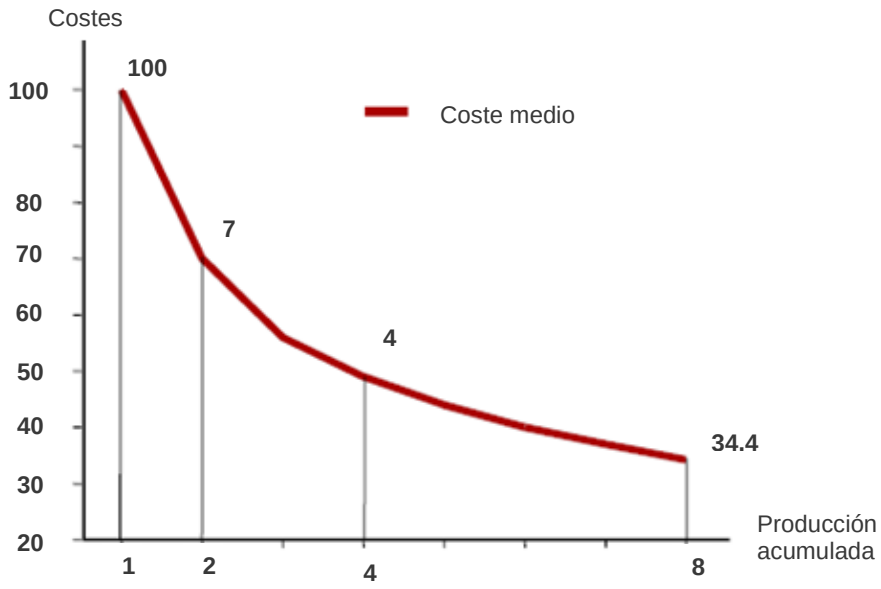
La modificación en el precio de un producto puede alterar la demanda de otro de los productos ofertados. En el caso de productos sustitutivos esta elasticidad es positiva y en el de los productos complementarios es negativa. Así, si baja el precio de los vuelos en un destino, sube la demanda de plazas hoteleras en dicho destino. En cambio, si baja el precio de los paquetes turísticos a Canarias muchos turistas preferirán este destino frente al Caribe. También podemos observar que, por ejemplo, si baja el precio de la *Play Station* aumenta el consumo de juegos para la misma y disminuye la demanda de *X-Box*.

La competencia dentro de un mismo nivel de precios es generalmente más intensa que entre niveles diferentes (Dolan y Simon, 1996). Un estudio realizado sobre un conjunto de 28 marcas en cuatro categorías de bienes de consumo envasados confirmó que la elasticidad cruzada entre marcas de un mismo nivel de precio era más alta que entre marcas de niveles distintos (Blattberg y Wisniewski, 1989). Por último, las marcas de alta calidad tienen una ventaja adicional para aumentar el tamaño del mercado mediante una reducción de precios, atrayendo a consumidores no habituales de la categoría (Silvakumar y Raj, 1995).

8.2.7. Ratio costes fijos/ costes variables y curva de experiencia

A medida que una empresa va acumulando experiencia, el ratio costes fijos-costes variables es más favorable, por lo que, se pueden bajar precios o aumentar los niveles del servicio ofrecido. En otras palabras, conforme aumenta el volumen de ventas, las empresas encuentran formas de trabajar con más inteligencia y más eficiencia. La primera actividad empresarial donde se observó esta relación fue en la fabricación de aviones (Longenecker et al., 2007): cada vez que un fabricante duplicaba su producción total, los costos de producción por avión se reducían un veinte por ciento. En resumen, la curva de experiencia se refiere a la disminución en los costes unitarios a medida que aumenta la producción acumulada.

Gráfico 8.6. La curva de experiencia



Nota. Este gráfico muestra la curva de experiencia que deriva de los costes y de la producción acumulada.
Fuente: Elaboración propia.

Como se puede observar en el Gráfico 8.6, se cumple el enunciado teórico de la ley de la experiencia que establece:

Cada vez que se duplica la producción acumulada, los costes unitarios de fabricación asociados a la generación de valor añadido, disminuyen en una cantidad fija proporcional.

De acuerdo con la figura, cuando se duplica la producción por primera vez los costes se reducen un 30% (pasando de 100 a 70). Cuando se vuelve a duplicar la producción (de 2 a 4), los costes se vuelven a reducir otro 30% (de 70 a 49). Finalmente, si se vuelve a duplicar la producción ocurre lo mismo, reduciéndose los costes hasta 34,4. Como se puede apreciar, la reducción de los costes va siendo menor, puesto que cada vez costará más duplicar la producción acumulada. El momento más importante para evaluar y poder aplicar el efecto curva de experiencia es en el período de lanzamiento de nuevos productos.

Esta mejora de la eficiencia se debe a dos factores: el aprendizaje y las economías de escala. El ***efecto del aprendizaje*** se debe a que los empleados tienen más experiencia y desempeñan su trabajo de manera más eficiente, si bien, están sujetos a la ley de rendimientos decrecientes, es decir, el aprendizaje es mayor al principio y su crecimiento es cada vez más lento. Las ***economías de escala*** tienen su origen en el mayor volumen de negocio y permiten a las empresas incrementar el volumen de producción con la misma inversión, lo que supone la reducción del coste unitario.

Los beneficios del aprendizaje y las economías de escala son muy evidentes en las empresas basadas en tecnologías avanzadas, como por ejemplo, las empresas de nanotecnología.

El efecto de la experiencia es diferente para los bienes que para los servicios, ya que en el caso de los bienes se obtiene gracias a la estandarización y en el de los servicios la experiencia sirve para prestar una mejor atención del cliente, una mayor calidad en el servicio y una mejor capacidad para prestarlo, pues se *aprende haciendo* (Grande, 1999).

Por otra parte, tal y como estudiaremos en el epígrafe dedicado a los métodos de fijación de precios basados en el coste, la empresa debe calcular el precio de venta en función de los costes ya que no puede vender por debajo de ellos. Estos costes pueden ser fijos cuando son independientes de la cantidad de producto vendido o fabricado (alquileres, amortizaciones, sueldos de administración, etc.) y variables, si aumentan con la cantidad producida (energía, materias primas, salarios operarios, costes de distribución y venta, etc.). En el epígrafe siguiente explicaremos con más detalle todo lo referente a los costes.

8.2.8. Ciclo de vida del producto

La etapa en la que se encuentre el producto puede determinar también su precio. En primer lugar, cada vez es más evidente que el ciclo de vida de la mayoría de los productos se está acortando, lo que obliga a las empresas a estimar con la mayor exactitud posible el plazo de recuperación de la inversión realizada.

En segundo lugar, en cada una de las etapas del ciclo de vida de los productos, se producen unas condiciones diferentes en lo referente a diversas variables, tales como, elasticidad-precio, elasticidad-cruzada, nivel de saturación del mercado y nivel de competencia. A continuación, exponemos como influye cada etapa del ciclo de vida en la fijación del precio.

a) Fase de Introducción:

- Existe un grupo de consumidores con un elevado nivel de renta, que se pueden catalogar como innovadores y que son propensos a comprar nuevos productos.
- La elasticidad demanda precio suele ser baja, sobre todo en el caso de productos con un alto componente tecnológico, lo cual favorecerá niveles elevados de precios.
- La empresa se planteará como una de sus prioridades recuperar sus inversiones en I+D+i.
- También se pueden fijar unos precios bajos con el objetivo de aumentar rápidamente la cuota de mercado y conseguir de esta forma una reducción rápida de los costes por el efecto experiencia.

b) Fase de Crecimiento:

- En esta fase el mercado empieza a saturarse ya que a los consumidores innovadores se le suman los adoptadores iniciales y la mayoría inicial, los cuales, tienen normalmente menores niveles de renta.
- Comienzan a aparecer competidores, lo que conlleva una reducción en el precio.

- Los precios también puede bajar debido a la experiencia acumulada y la reducción de costes consiguiente.

c) Fase de Madurez:

- En esta fase, tiene lugar la máxima saturación con la incorporación de los consumidores tardíos. Tal y como vimos en el capítulo anterior al final de esta fase se han conseguido el 84% del total del clientes del producto a lo largo de su ciclo de vida.
- La saturación obliga a llevar a cabo acciones de segmentación, lo que incluye fijar distintos niveles de precios en cada uno de los segmentos.
- También aumentan la elasticidad precio de la demanda y la elasticidad cruzada ya que hay más productos similares, por lo que las empresas tienen que modificar los niveles de precios para hacer frente a los cambios de la competencia y del mercado.

d) Fase de Declive:

- En esta fase tiene lugar una reducción de la competencia, debido a la salida del mercado por parte de muchas empresas. Este hecho favorece a las empresas y productos que permanecen en el mercado.
- Tiene lugar la especialización del mercado concentrándose en segmentos que están dispuestos a pagar un precio alto por los productos, de forma que las empresas supervivientes pueden mantener su margen de beneficios.

8.2.9. Partes interesadas

El último de los factores que interviene en la fijación de precios por parte de las empresas son las partes interesadas. En este sentido, hay que tener en cuenta la importancia que tiene el precio para los ***consumidores***. El estudio de la relación

entre consumidores y precio se aborda en microeconomía, y, en concreto, se analiza en la curva de demanda y en la elasticidad precio de la demanda.

En marketing, esta relación es muy importante en el estudio del comportamiento de consumidor. También resulta interesante la clasificación de los consumidores en función de la importancia que conceden al precio y su forma de actuar, y, en este sentido, podemos encontrar los siguientes tipos de consumidores (Darden y Reynolds, 1971):

- Los *económicos*. Son aquellos que realizan las compras en función del precio, la calidad y los servicios ofrecidos. Por lo tanto, están dispuestos a pagar el precio que consideran se adecua a la calidad del producto y los servicios prestados.
- Los *personalistas*. Están dispuestos a pagar un precio más alto si reciben un trato personalizado que les resulte satisfactorio. Son el grupo de consumidores más interesantes para las empresas ya que se consigue la fidelización y el mantenimiento de relaciones duraderas.
- Los *moralistas*. Sus preferencias están dirigidas hacia las formas de comercio tradicional, por lo que suelen realizar sus compras en pequeños comercios. Consideran que el precio en estos establecimientos es el más justo.
- Los *apáticos*. No se sienten atraídos por las actividades relacionadas con la compra, por lo que no les importa pagar un precio más alto, siempre y cuando se reduzca el tiempo que dedican a la misma.

Además de los consumidores, los precios están condicionados por las acciones de terceros, tales como:

- Competidores.
- Intermediarios.
- Accionistas y trabajadores.
- Fabricantes, proveedores y acreedores.
- Departamentos funcionales de la empresa.
- Asociaciones de consumidores.

- Sociedad en general.

Los fabricantes, los intermediarios y otros proveedores tienen una influencia directa en el proceso de fijación de precios, ya que suministran las materias primas y el resto de bienes necesarios para la elaboración final del producto.

8.3. MÉTODOS DE FIJACIÓN DE PRECIOS

El proceso de fijación del precio para un producto determinado es una actividad compleja, debido a la gran variedad y cantidad de factores a tener en cuenta.

8.3.1. El proceso de fijación de precios

Antes de conocer los métodos o posibilidades existentes para fijar los precios, las empresas suelen seguir un proceso para fijar el precio, que sigue los pasos descritos en la Tabla 8.3.

Tabla 8.3. El Proceso de Fijación del Precio

PASO 1.- Selección de los objetivos del precio.
PASO 2.- Estimación de la demanda.
PASO 3.- Estimación de costes.
PASO 4.- Análisis de los costes, precios y ofertas de los competidores.
PASO 5.- Selección de un método para fijar el precio.
PASO 6.- Selección del precio final.

Nota. Esta tabla muestra el proceso de fijación del precio en 6 pasos.
Fuente: Kotler y Lane, 2006.

PASO 1.- Selección de los objetivos

El primer paso consiste en decidir dónde se va a posicionar la oferta. Cuando la empresa selecciona su mercado objetivo y su posición en el mismo, está en

disposición de llevar a cabo una estrategia de precios. Los objetivos pueden ser los siguientes:

a) *Supervivencia*. Se realiza cuando existe mucha competencia o exceso de capacidad o cambios en los gustos de los consumidores. Este es un objetivo a corto plazo, puesto que a largo plazo una bajada en el precio o añade valor a su producto o lo hace desaparecer.

b) *Maximización de beneficios actualizados*. El objetivo es maximizar el beneficio, por lo que la empresa debe estimar la demanda y los costes a varios precios y escoger aquel que maximiza el beneficio o alcanza la tasa de recuperación de la inversión. Sin embargo, se trata de un objetivo a corto plazo ya que se centra en la rentabilidad actual. El problema de este objetivo es que a largo plazo es difícil saber lo que va hacer la competencia, los efectos del resto de variables de marketing mix y las posibles restricciones legales.

c) *Maximizar la cuota de mercado*. Con esta estrategia se pretende disminuir los costes unitarios y, para ello se establecen los precios más bajos posibles, dando por supuesto que el mercado es sensible al precio, es decir, la demanda es elástica y reacciona a las variaciones de precios. A esta estrategia se le denomina *precio de penetración* de mercado y la estudiaremos en el siguiente epígrafe. Las empresas podrán fijar los precios bajos en los siguientes casos:

   - Cuando la elasticidad precio de la demanda es alta.
   - Cuando los costes de producción y distribución disminuyen gracias al efecto de la experiencia y las economías de escala.
   - Cuando el precio bajo desanima a competidores actuales y potenciales.

d) *Selección/descremación máxima del mercado*. Lo utilizan las empresas cuando introducen una innovación, de modo que al principio usan precios altos (los competidores no los siguen) y después los van bajando. La empresa fija un precio que hace que la adopción del nuevo producto no merezca la pena para algunos segmentos del mercado. Por ejemplo, *Sony* llevó a cabo esta estrategia con los televisores de alta definición, que empezaron a venderse a 43.000 euros en Japón en 1990 (Swisher, 2001) y ahora se venden a 1.500 euros. Puede llevarse a cabo cuando se dan las siguientes condiciones:

- Existe un número suficiente de compradores con interés actual por el producto.
- A pesar de que el precio es elevado, los costes por unidad de producción no son muy altos, ya que con un volumen de producción bajo no podrían sostenerse.
- El precio alto desanima a los competidores.
- Este tipo de estrategia permite transmitir imagen de calidad y producto.

e) *Liderazgo en calidad de producto*. La empresa pretende ser líder de su mercado en lo que respecta a la calidad de su producto y para ello, pone un precio alto a sus productos. Por ejemplo, *BMW* se ha posicionado como líder de calidad combinando calidad, lujo y precios elevados con una base de clientes fieles (Silverstein y Fiske, 2003).

f) Otros objetivos. Las empresas no lucrativas, pueden marcarse como objetivos recuperar costes. Por este motivo, muchas empresas recurren a las subvenciones o donaciones públicas o privadas.

PASO 2.- Determinación de la demanda

Cada precio dará lugar a una cantidad demandada diferente y, por tanto, tendrá consecuencias distintas para cada objetivo de marketing. Por consiguiente, la empresa debe estimar su curva de demanda, es decir, la cantidad que se demandará del producto a los diferentes precios, tal y como representamos en el Gráfico 8.1 Esta representación, según la cual, precio y demanda están inversamente relacionados (cuando aumenta el precio disminuye la cantidad demandada) se adapta a casi la totalidad de productos, si bien, existen algunos bienes de prestigio, denominados bienes *Giffen* (Marshall, 1895), los cuales ven incrementada su demanda cuando lo hace su precio.

No solamente es necesario estimar la curva de demanda sino la elasticidad de la curva de demanda o elasticidad-precio, estudiada en el epígrafe 8.1.1. En lo referente a la elasticidad precio de la demanda podemos decir que:

- En general, los consumidores son muy sensibles a variaciones en el precio de productos caros.

- También lo son en productos que se adquieren con cierta frecuencia.
- Los consumidores son menos sensibles al precio cuando este representa una pequeña fracción del coste total que supone la compra, el uso y el mantenimiento del producto a lo largo de su vida.
- Hay menor sensibilidad al precio, cuando el producto tiene características de exclusividad, como por ejemplo, una obra de arte.
- La sensibilidad al precio es mayor cuantos más sustitutivos del mismo existan.
- Los clientes con un poder adquisitivo elevado son más insensibles al precio de la mayoría de los productos con precios bajos (Nagle y Holden, 2001).
- Cuando un tercero asume parte del coste total la sensibilidad al precio es menor.
- Cuando el producto no se puede almacenar la elasticidad también es menor.
- En determinadas fechas, como en Navidad o el día de San Valentín, los consumidores demuestran menos sensibilidad a las variaciones de precios.
- Lógicamente, las empresas prefieren a los clientes que son insensibles al precio.

PASO 3.- Estimación de costes

Mientras que la demanda determina el precio superior que puede establecerse, los costes determinan el valor más bajo al que es posible fijar el precio. No obstante, hay que tener en cuenta la producción acumulada o curva de experiencia que hace disminuir los costes (costes medios). Muchas veces se incurre en el error de considerar solo los costes de fabricación, cuando hay que tener en cuenta también los de distribución y de comunicación.

Los costes están permanentemente ligados a la producción. En un mundo de escasez, las empresas tienen que pagar los factores productivos necesarios para

obtener un nivel de producción que les permita cubrir sus objetivos. Las empresas saben que los costes innecesarios reducen sus beneficios en la misma cuantía.

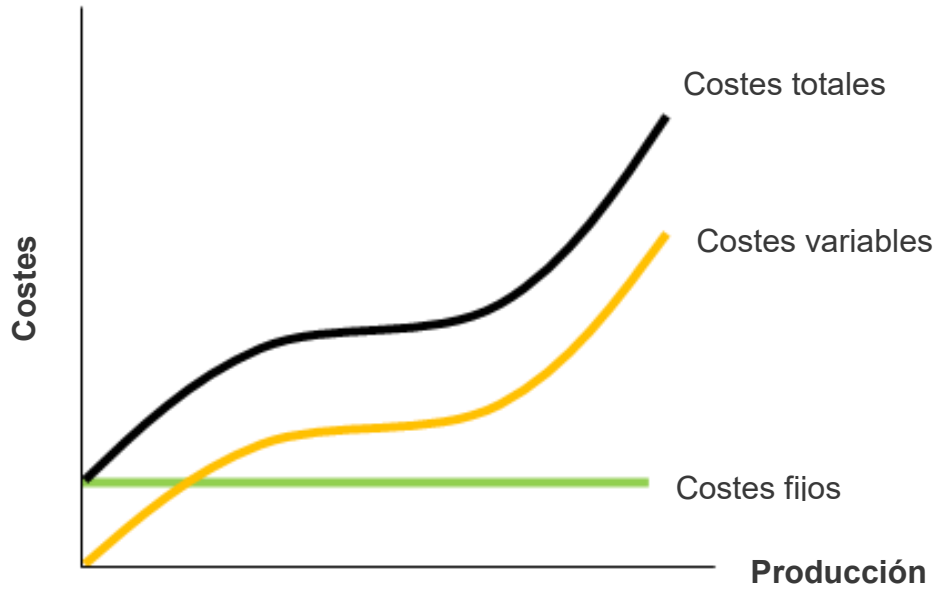
Para entender los diferentes tipos de costes existentes es necesario recurrir a las cuestiones más básicas de la Teoría Económica. El coste no es otra cosa que el precio de los factores productivos, o sea, precio del metro cuadrado, salarios, coste de las máquinas, tipo de interés, etc.

Pero estos costes tienen muchas formas. Están los llamados ***costes fijos***, que son los costes generales o irrecuperables, es decir, aquellos que no varían cuando se altera el nivel de producción, como, por ejemplo, alquileres, depreciaciones, intereses de deudas, etc. Así, una empresa que tiene alquilada la fábrica durante un período de cinco años, aunque no produzca tiene un coste del alquiler durante ese período.

Por otro lado, el ***coste variable*** es aquel que varía en función del nivel de producción, como, por ejemplo, las materias primas, la energía, etc. A diferencia de los costes fijos, si no se produce el coste variable es cero.

La suma de ambos costes es el ***coste total***, que tiene, por tanto, un componente fijo y un componente variable. Por su importancia para el marketing también son muy importantes los ***costes medios*** o costes unitarios (o costes por unidad) que es el coste total dividido por el número de unidades producidas. A continuación, el Gráfico 8.7 muestra la representación gráfica de las diferentes curvas de costes.

Gráfico 8.7. Las curvas de costes



Nota. Este gráfico muestra las curvas de cortes totales, variables y fijos según la producción.
Fuente: Elaboración propia.

El coste medio es uno de los conceptos que más relevancia tiene para las empresas, comparándolo con el precio, las empresas saben si están obteniendo beneficios. Así, partiendo de que el beneficio total es la diferencia entre los ingresos y los costes totales, viene determinada por la siguiente ecuación:

$$Coste\ medio = \frac{Coste\ Total}{Producción\ Total} = \frac{Costes\ Fijos + Costes\ Variables}{Producción\ Total}$$

El coste medio es uno de los conceptos que más relevancia tiene para las empresas, comparándolo con el precio, las empresas saben si están obteniendo beneficios. Así, partiendo de que el beneficio total es la diferencia entre los ingresos y los costes totales:

$$Beneficio\ Total = Ingreso\ Total - Coste\ Total$$

El beneficio por unidad será la diferencia entre el precio y el coste medio de acuerdo con el sencillo desarrollo matemático siguiente:

$$\frac{Beneficio}{Producción\ Total} = \frac{Ingreso\ Total}{Producción\ Total} - \frac{Coste\ Total}{Producción\ Total}$$

$$Beneficio\ por\ unidad = \frac{Precio\ x\ Producción\ Total}{Producción\ Total} - \frac{Coste\ Total}{Producción\ Total}$$

$$Beneficio\ por\ unidad = Precio - Coste\ medio$$

En el epígrafe dedicado a los métodos de fijación de precios basados en el coste veremos la importancia que tiene para la empresa conocer todos los costes mencionados.

PASO 4.- Análisis de costes, precios y ofertas de la competencia

De la misma forma que la empresa necesita saber su estado de costes, sus precios y los productos que puede comercializar, también debe estimar los costes de producción de la competencia y conocer los precios y los productos que ofrece la misma.

Si el producto tiene características que no ofrece el competidor más cercano, se debería calcular el valor para el cliente de estas características y sumar al precio del competidor. Por el contrario, si el producto del competidor tiene características que no ofrece el de la empresa, se debería calcular su valor y descontarlo del precio del producto.

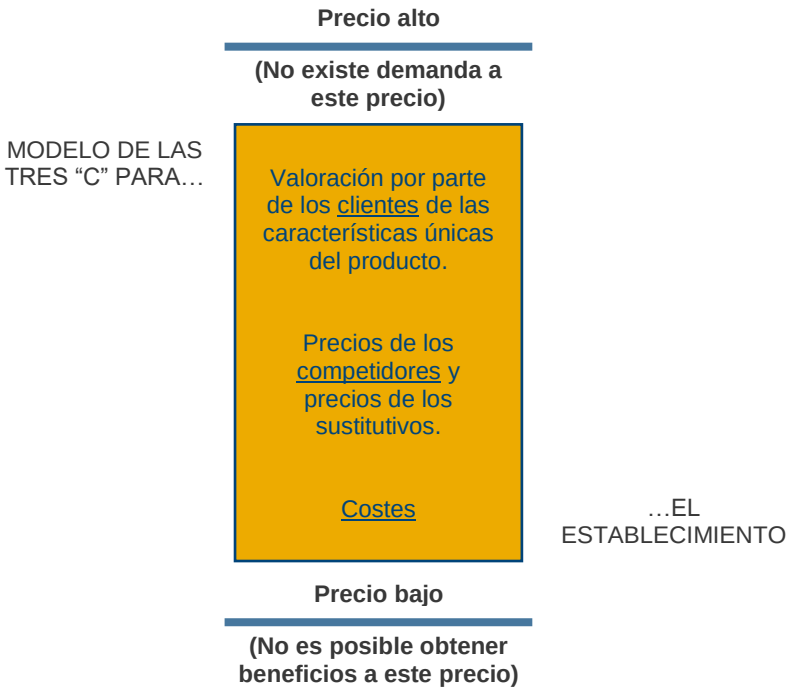
Finalmente, la empresa debe prever que la competencia puede reaccionar a la variación de precios provocando guerras de precios en el mercado.

PASO 5.- SELECCIÓN DE UN MÉTODO PARA FIJAR EL PRECIO

Una vez que conocemos como reaccionarán los clientes ante variaciones del precio, la estructura de costes y los precios de los competidores, la empresa está en disposición de fijar el precio.

Para explicar el método de fijación del precio, vamos a aplicar el modelo de las tres “Cs” (véase Figura 8.) que se expone a continuación, y que explicaremos con detalle en el epígrafe siguiente. No obstante, conviene advertir que la combinación de los tres métodos es la mejor forma de no fracasar.

Figura 8.2. El modelo de las 3 “Cs”



Nota. Esta figura muestra el modelo las 3 “Cs” (clientes, competidores y costes).
Fuente: Kotler y Lane, 2006.

PASO 6.- SELECCIÓN DEL PRECIO FINAL

Para seleccionar el precio, las empresas deben considerar además un conjunto de factores adicionales como son:

- Influencia de otras actividades de marketing. El precio no tiene porqué ser lo más importante a la hora de comprar el producto, existen otros factores, como la calidad y la publicidad que pueden ser más determinantes. En general, los consumidores están dispuestos a pagar un poco más por aquellos productos más publicitados, aunque la calidad no sea elevada (Farris y Reibstein, 1979).
- Políticas de precios de la empresa.
- Distribución del riesgo y las ganancias. Cuando los clientes entienden que la compra tiene riesgo, las empresas pueden asumir una parte del mismo.

Impacto del precio en otros agentes. Las empresas deben considerar los posibles perjuicios que puede provocar una modificación del precio a los proveedores, intermediarios mayoristas, minoristas, comisionistas, etc.

8.3.2. Los métodos de fijación de precios

Siguiendo el esquema presentado en la Figura 8. existen tres posibilidades o métodos para fijar el precio: según los *costes*, en función de los *competidores* y de acuerdo con los *clientes*, modelo que es conocido como el modelo de las ***Tres "Cs"***. Si bien, como ya hemos explicado más arriba, es conveniente la utilización combinada de los tres métodos.

a) Métodos de fijación de precios basados en el coste

Los costes determinan el nivel más bajo al que puede fijarse un precio y junto con este, permiten calcular los márgenes y la rentabilidad que obtiene la empresa por la comercialización de sus productos. Ya hemos explicado anteriormente la naturaleza de los costes, descomponiendo el coste total en costes fijos y costes variables. También hemos explicado la importancia que tiene para la empresa el coste unitario o coste medio.

Además, también es importante tener en cuenta la curva de experiencia, que permite una reducción de precios sin reducir los márgenes de ganancia. Dependiendo de la inclinación de la curva de experiencia, las empresas pueden elegir entre diversas estrategias de precios, sin comprometer la rentabilidad ni los beneficios.

Por último, no debemos olvidar las economías de escala que también reducen los costes, aunque lo hacen de forma totalmente diferente, ya que están relacionadas con el volumen de producción y no con la producción acumulada.

El cálculo de los costes y la estimación de las economías de escala y la curva de experiencia son procesos complejos que deben ser realizados con el máximo rigor, ya que, unos costes de producción por debajo o por encima de los reales determinan un precio que, o bien, es bajo y no reporta el margen adecuado, o bien, es alto, y, por consiguiente, poco competitivo.

Los métodos de fijación de precios basados en los costes son fáciles de aplicar ya que la información necesaria está a disposición de la empresa, por ello, son los más utilizados. Además, podemos decir que son los más justos y objetivos. Sin embargo, presentan los siguientes inconvenientes:

- Dependiendo del método utilizado el precio obtenido será diferente.
- Al basarse en el análisis de costes no se tiene en cuenta la competitividad.
- Desde la perspectiva del marketing no siempre resultan los más efectivos para alcanzar los objetivos de la organización.

Consisten en añadir un margen de beneficio a los costes del producto. Son los siguientes: método del coste más margen, método del margen sobre el precio y método del precio objetivo o del punto muerto.

a_1) Método del Coste más margen

Se basa en que la empresa calcula los costes medios o costes de producción unitarios y de acuerdo con estos, añade un margen que considera razonable, de tal forma que queda fijado el precio.

*El **método del coste más el margen** consiste en añadir un margen de beneficio al coste total unitario del producto.*

En primer lugar, tenemos que determinar los costes medios[22]. Para ello necesitamos conocer los costes fijos, los costes variables y la producción total que la empresa tiene planificada. Expresados de forma matemática:

$$Coste\ medio = \frac{Costes\ Fijos + Costes\ Variables}{Producción\ Total}$$

Una vez conocidos, se añade el margen $(1 + Mg)$:

[22] El coste medio es lo mismo que el coste total unitario, por lo que utilizaremos indistintamente uno u otro.

$$P = CMe \times (1 + Mg)$$

Así, por ejemplo, si el margen es del 20% y el coste medio es de 100, el precio quedará como sigue:

$$P = 100 \times (1 + 0{,}2) = 120$$

Como se puede apreciar, existe un componente subjetivo utilizando este método, y es la determinación del nivel producción. Cuanto mayor sea el nivel de producción estimado menor será el coste medio ya que los costes fijos se distribuyen entre una producción mayor.

Para evitar este problema, algunas empresas utilizan una variante de este método, ignorando los costes fijos y sumándole a los costes variables el margen. En este caso, el sistema de cálculo se simplifica, aunque se crea el problema de la incertidumbre relacionada con la absorción de los costes fijos.

Otro problema que representa la fijación del precio a través de este método, es que es inflacionista, en el sentido de que un aumento de los costes de producción de un producto, tanto fijos como variables, se traspasará amplificado al consumidor por los distintos márgenes de los agentes de la cadena de distribución. Así, si sube el coste de una materia prima, que es un coste variable, aumentan los costes medios en origen y se va arrastrando dicho aumento a través de toda la cadena de valor hasta el precio final pagado por el consumidor.

Dos conceptos muy relacionados con este método son el del precio mínimo (o precio límite) y el del precio técnico (Casado Díaz y Sellers Rubio, 2006). El *precio límite* es aquel que coincide con el coste variable unitario. Este precio establece el límite inferior del precio de venta, por debajo del mismo, la empresa no debe trabajar ya que, cuando el precio es inferior al coste variable, cada vez que la empresa vende un producto está perdiendo dinero.

Por otro lado, el *precio técnico* es el precio que garantiza la recuperación del coste variable unitario y la cobertura de la parte alícuota del coste fijo para un determinado nivel de actividad.

a_2) Método del Margen sobre el Precio

El método del margen sobre el precio se puede considerar un caso particular del método anterior, si bien, dada su aplicación generalizada en el comercio minorista, es conveniente estudiarlo aparte.

*En el **método del margen sobre el precio**, el precio se fija estableciendo un margen sobre el precio.*

Las empresas minoristas lo utilizan porque al calcular el precio de su producto, saben qué parte corresponde a costes y qué parte corresponde al margen. Se trata de una herramienta muy útil para saber el nivel máximo de descuento que se puede realizar (Milio Banlanzá, 2000). Por ello a este margen se le denomina indistintamente margen sobre el precio o margen hacia fuera. Su desarrollo matemático es el siguiente:

$$Precio = CMe + (P \times Mg)$$

$$P = \frac{CMe}{1 - Mg}$$

El margen se encuentra expresado directamente como un porcentaje del precio. Así, por ejemplo, si el coste por unidad (o coste medio) es igual a 100 y queremos obtener un margen del 20%, el precio se calculará del siguiente modo:

$$P = \frac{CMe}{1 - Mg} = \frac{100}{1 - 0{,}2} = \frac{100}{0.8} = 125$$

En la Tabla 8.4 podemos observar las equivalencias de margen entre los dos métodos estudiados y como el método del margen sobre el precio siempre presenta un valor menor del margen ya que se calcula sobre una base mayor (costes más márgenes).

Tabla 8.4. Equivalencia métodos. Margen sobre el precio – Coste más el margen

Margen sobre el precio Mg*	Coste más el margen Mg^{o}
5,0%	5,3%
10,0%	11,1%
15,0%	17,6%
20,0%	25,0%
25,0%	33,3%
30,0%	42,9%
35,0%	53,8%
40,0%	66,7%
45,0%	81,8%
50,0%	100,0%
60,0%	150,0%
75,0%	300,0%
80,0%	400,0%
90,0%	900,0%

Nota. Esta tabla muestra las equivalencias de margen entre los dos métodos, margen sobre el precio y coste más el margen.
Fuente: Elaboración propia.

a_3) Método del precio objetivo

El método del precio objetivo, también llamado del Punto Muerto o del Umbral de Rentabilidad, es similar al anterior, pero difiere en que permite establecer el volumen de beneficios que la empresa desea conseguir, a partir de las ventas mínimas que se deben alcanzar para igualar los costes a los ingresos.

*El **método del precio objetivo** consiste en calcular la cantidad de producto que ha de venderse a un determinado precio para cubrir la totalidad de costes variables y fijos necesarios para la fabricación y venta del producto.*

Para su determinación se utiliza el análisis del punto muerto o umbral de rentabilidad. El ***punto muerto o umbral de rentabilidad*** es el volumen de ventas que se alcanza cuando los ingresos totales coinciden con los costes totales, es decir:

$$Ingreso\ Total = Coste\ Total$$

A partir del punto muerto podemos realizar el siguiente desarrollo matemático:

$$Precio\ \times Producción\ Total = Coste\ Fijo + Coste\ Variable$$

siendo;

$$Coste\ Variable\ Unitario = \frac{Coste\ Variable}{Producción\ Total}$$

entonces;

$$Coste\ Variable = Coste\ Variable\ Unitario\ \times Producción\ Total$$

y sustituyendo en la ecuación anterior;

$$Precio\ \times Producción\ Total = Coste\ Fijo + C.V.U. \times Producción\ Total$$

Dividiendo ambos lados de la ecuación por el precio, obtenemos el nivel de producción mínimo que nos garantiza que no tendremos pérdidas:

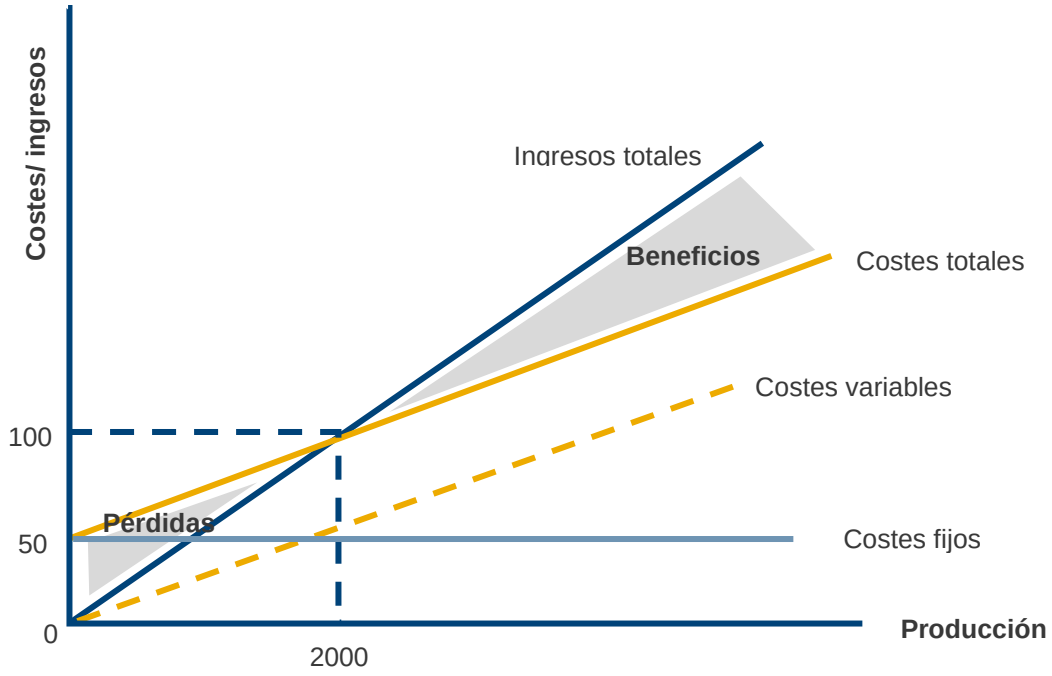
$$Producción\ Total = \frac{Coste\ Fijo}{Precio - Coste\ Variable\ Unitario}$$

Una forma sencilla de verlo es mediante la representación gráfica del ingreso y el coste total y compararlos, tal y como puede observarse en el Gráfico 8.8.

Este método es algo más complejo que los dos anteriores, puesto que además de calcular los costes fijos y los costes variables, se fija el nivel de beneficios deseado por la empresa. Gracias a este método la empresa puede calcular la producción mínima que hay que vender para igualar los ingresos y los costes totales, que es lo que denominamos umbral de rentabilidad.

Como se puede observar en el Gráfico 8.8, al llegar a un nivel de ventas de 2.000 unidades, se consigue el equilibrio entre el ingreso total y el coste total (igual a 100). A partir de este nivel de ventas, se empieza a obtener beneficios. Por debajo de esas 2.000 unidades la empresa tendrá pérdidas. De esta forma, la empresa puede fijar los beneficios y conocer el número de unidades que tiene que vender y el precio de venta.

Gráfico 8.8. El punto muerto o umbral de rentabilidad



Nota. Este gráfico muestra el punto muerto o umbral de rentabilidad.
Fuente: Elaboración propia.

b) Métodos de fijación de precios basados en la competencia

Los métodos de fijación de precios basados en la competencia son los que reflejan de mejor manera el entorno competitivo en el que se desarrolla la fijación de los

precios. Aunque los costes marcan el precio mínimo al que se puede vender el producto, el precio se fija en relación con los precios de la competencia.

A través de este método la empresa persigue, por un lado, fijar el precio del producto, y por otro, mantener su posicionamiento con respecto a los competidores. Así, por ejemplo, si la empresa comercializa un producto de máxima calidad, y esta es percibida por los clientes, puede fijar un precio elevado, de tal forma que, si la competencia aumenta el precio de sus productos de menor calidad, la empresa puede aumentar el suyo en la misma proporción y mantener, de esta manera, el mismo nivel de diferenciación.

Para la mayoría de los productos de compra frecuente, la empresa líder fija los niveles de precios, y el resto de empresas la imitan. Si alguna de las empresas, reduce los precios para ganar la posición del líder, esta última reaccionará normalmente bajando los precios. Si persisten las reducciones de precios el mercado puede entrar en una guerra de precios que beneficia a los consumidores, pero suele perjudicar a las empresas. El resultado final es un mantenimiento de las cuotas de mercado, pero con menos ingresos ya que se han reducido los precios, y, por consiguiente, los márgenes de beneficios. Aunque, existe la excepción estudiada en la Gráfico 8.4, según la cual la reducción de precios da lugar a una expansión de la demanda del mercado.

También puede ocurrir que una empresa baje los precios y que el líder del mercado no haga lo propio, debido principalmente a alguna ventaja competitiva de la compañía líder. Es decir, en general, las empresas fijarán un precio tomando como referencia el precio de mercado, a no ser que posean alguna ventaja o desventaja en relación con la calidad y los servicios prestados, en cuyo caso, fijarán los precios por encima o por debajo, respectivamente.

La diferenciación por precio basado en la competencia da lugar a nueve estrategias de precios distintas, si bien no todas son recomendables. Consiste en comparar dos a dos los precios con la calidad o prestación de servicio en tres niveles cada uno. Precio superior, igual o inferior, comparado con la calidad o servicio prestados, también considerando que puedan ser superiores, iguales o inferiores. En concreto, las estrategias de la Tabla 8.5 marcadas con una “X” no son una buena alternativa de diferenciación por precios. Así, un precio superior solo es aconsejable si se ofrece una calidad o servicios superiores.

Tabla 8.5. Diferenciación de la competencia por precio

		PRECIO		
		SUPERIOR	IGUAL	INFERIOR
CALIDAD/ SERVICIO	SUPERIOR	MÁS POR MÁS	MÁS POR IGUAL	MÁS POR MENOS
	IGUAL	**X**	**X**	IGUAL POR MENOS
	INFERIOR	**X**	**X**	MENOS POR MENOS

Nota. Esta tabla muestra la diferenciación de la competencia por precio y calidad/servicio.
Fuente: Santesmases, 2007.

Las cinco estrategias aceptables son:

a) Más por más. Un precio superior al precio de la competencia, solo es una buena alternativa si se acompaña con una calidad o servicios superiores. Las marcas más exclusivas como *Loewe, Rolex, Ferrari*, los hoteles *Ritz*, etc., llevan a cabo esta estrategia. Lógicamente, el éxito de estas marcas se debe a la existencia de consumidores que están dispuestos a pagar su precio.

b) Más por igual. Tiene lugar cuando se pretende ofrecer más calidad que el resto de los competidores al mismo precio. La marca *Lexus* (de *Toyota*) ofrece vehículos con una calidad superior, al nivel de *Mercedes*, con un precio similar al de los vehículos de gama intermedia, como *Volkswagen*.

c) Igual por menos. También es una buena estrategia ofrecer la misma calidad y servicios por un precio inferior al de la competencia. Cuando se llevan a cabo rebajas o promociones se efectúa este tipo de estrategia.

d) Menos por menos. Consiste en ofrecer menos calidad/servicio a un precio inferior al de la competencia. Por ejemplo, *Aldi,* o *Lidl* llevan a cabo estrategias *hard discount* (descuento duro) que son un ejemplo de menos por menos, ofreciendo un menor servicio al cliente y/o un menor surtido o variedad de productos que compensan con unos precios muy bajos.

e) Más por menos. En este caso, la empresa posiciona sus productos frente a alternativas mucho más caras y sugiere al consumidor que, pese a estar pagando menos, está obteniendo incluso más. Es el caso de los C*ategory Killer,* que son establecimientos muy especializados que ofrecen un surtido

muy amplio al mejor precio. Ejemplo de ellos son *Toys'r'us* y *Decathlon*. Obviamente, estas empresas necesitan vender mucho más para conseguir los mismos beneficios en términos absolutos. Además, pueden encontrar rechazo de aquellos consumidores que se identifican con productos más caros.

Las nueve estrategias anteriores son equivalentes a las detalladas en la matriz calidad-precio elaborada por *Kotler et al*. (2001) y representadas en la Tabla 8.6 De acuerdo con dicha figura, las estrategias diagonales 1, 5 y 9 pueden coexistir en el mismo mercado cuando el mercado se puede segmentar en tres niveles claramente diferenciados.

Tabla 8.6. Relación calidad-precio

Precio / Calidad	Alto	Medio	Bajo
Alta	1. Estrategia de recompensa	2. Estrategia de alto valor	3. Estrategia de supervalor
Media	4. Estrategia de margen excesivo	5. Estrategia de valor medio	6. Estrategia de buen valor
Baja	7. Estrategia de robo	8. Estrategia de falsa economía	9. Estrategia de economía

Nota. Esta figura muestra la relación calidad precio.
Fuente: Kotler, 2003.

Las estrategias 2, 3 y 6 son estrategias ofensivas contra las posiciones diagonales. Así, la estrategia 2 de *alto valor*, se enfrenta a la 1 ofreciendo un producto que tiene la misma alta calidad, pero más barato. La estrategia 3 de *super valor* también se enfrenta a la 1 y 5, con un precio todavía más bajo. La estrategia 6 de *buen valor* compite con la 5 ofreciendo la misma calidad a un precio inferior y con la 9, ofreciendo una calidad más alta al mismo precio.

Finalmente, las estrategias 4, 7, y 8 no son recomendables, dado que los clientes entienden que el precio es excesivo en relación con la calidad ofrecida. Las empresas que llevan a cabo estas estrategias se exponen a quejas y reclamaciones por parte de los clientes. De hecho, un cliente que se sienta engañado, aunque no presente una reclamación formal, casi seguro que advertirá a sus conocidos para que no compren en el establecimiento en cuestión.

Un caso particular de fijación de precios en función de la competencia lo constituye ***la licitación*** o concurso. Este método de fijación de precios es muy común en el sector de la construcción para obras de gran envergadura patrocinadas por el Sector Público. Se basa en la oferta realizada a un conjunto de empresas que concursan o licitan por un contrato, como, por ejemplo, la construcción de una autopista, regulado de acuerdo a ciertas condiciones (llamadas *plica* o *pliego de condiciones*), de tal forma que, finalmente se contratará con la empresa que ofrezca el menor precio.

Para las empresas que licitan, el problema es la incertidumbre que se plantea ante las ofertas de los distintos competidores. El cálculo del precio se realiza en función de la probabilidad de ser escogido y el conocimiento que se tenga sobre los competidores, es decir, sobre su estructura de costes, ofertas presentadas en concursos anteriores, situación económica y financiera, etc.

c) *Métodos de fijación de precios basados en el cliente*

También denominados métodos de fijación de precios basados en el mercado o en la demanda. Parten normalmente del intento de comprensión del comportamiento del consumidor, y, de este modo, establecer un sistema de fijación de precios. Por este motivo, tienen un componente muy subjetivo, de tal forma que, la percepción del valor del producto por parte del consumidor establece el nivel más alto de precios que las empresas pueden fijar.

Este conjunto de métodos se fundamenta en la teoría microeconómica y en el comportamiento del consumidor, de tal forma que, los consumidores valoran los productos, desarrollan sus funciones de utilidad y las transforman en funciones de demanda como la representada en el Gráfico 8.1. Dentro de los aspectos valorados por los consumidores tenemos la relación calidad-precio y la relación prestigio-precio. Ambas inciden en la forma de crear las utilidades por parte de los consumidores, y por consiguiente en sus funciones de demanda.

Entre los métodos basados en el cliente más conocidos podemos citar:

- El *análisis marginalista*. Proviene de la microeconomía, y, en concreto de las funciones de demanda y de costes. En este sentido, la demanda es una función del precio, las estructuras de coste son conocidas por la empresa y es posible maximizar los beneficios en un nivel de producción y precios determinado.

- *Método del valor en uso*. Consiste en elegir el precio que maximiza la cuota de mercado y permite alcanzar una rentabilidad apropiada para el producto. Para ello es necesario llevar a cabo las siguientes acciones:

  - ✓ Identificar los usos que se le van a dar al producto.
  - ✓ Identificar las ventajas que puede aportar nuestro producto con relación a la competencia.
  - ✓ Establecer los costes actuales de los usuarios y los costes en que se incurrirá al usar nuestros productos.
  - ✓ Hacer el estudio de ventajas (ahorros) que ofrece nuestro producto y fijar así el precio, teniendo en cuenta a los competidores.

- *Diferencial de la Demanda*. Esta forma de actuar también recibe el nombre de *discriminación de precios*. El método parte de la premisa de vender a distintos niveles de precio un mismo producto en función del tiempo, del lugar, de la forma del producto y del cliente. Las diversas estrategias de precios relacionadas con este método son las llamadas *estrategias de precios diferenciales* y las explicaremos en el epígrafe siguiente.

- *Método del valor percibido*. De todos los métodos es el más relacionado con el cliente ya que se centra en la percepción del precio por parte de este último, y relaciona el precio del producto con el valor del mismo en el mercado. En concreto, podemos decir que el precio del producto será más o menos aceptado por el consumidor en función del cociente entre valor percibido y el precio de mercado.

Este método es muy útil cuando los productos existentes en el mercado para una misma categoría son muy heterogéneos entre sí, con lo cual se dificulta la comparación de precios por parte de los consumidores. También se utiliza para comparar productos físicos iguales, pero que se corresponden con productos aumentados[23].

Podemos destacar las siguientes ventajas relacionadas con este método de fijación de precios:

- Tiene en cuenta el comportamiento del consumidor en el sistema de fijación de precios.
- El cálculo del precio, en la mayoría de los casos, intenta reproducir la situación real de compra.

Sin embargo, presentan los siguientes inconvenientes:

- Es difícil y, muchas veces, costoso obtener información sobre el comportamiento del consumidor.
- La elasticidad de la demanda/precio, como ya hemos explicado, no permanece constante a lo largo del tiempo ni tampoco a lo largo de las diversas variaciones de los niveles de precio, lo cual hace mucho más difícil su estimación.

8.4. ESTRATEGIAS DE FIJACIÓN DE PRECIOS

Como parte del proceso de fijación de precios y como resultado de aplicar los diferentes métodos expuestos con anterioridad, las empresas pueden llevar a cabo diferentes estrategias relacionadas con el precio, entendido este como un instrumento del *marketing mix*. Por tanto, la decisión de escoger un precio determinado para un producto se enmarca dentro de la estrategia comercial de la empresa como una acción más en combinación con los otros tres instrumentos fundamentales: el producto, la distribución y la comunicación.

[23] Ver en el capítulo dedicado al producto, Figura 7.5. *(Kotler P. , Marketing Management: Analysis, Planning, Implementation and Control*, 1988).

*La **estrategia de precios** es el conjunto de acciones comerciales y/o financieras que sirven para la fijación de los precios a lo largo del ciclo de vida del producto y contribuye a la estrategia de posicionamiento de la empresa.*

Las estrategias de precios deben guardar relación con los objetivos perseguidos por la empresa y con la satisfacción de las necesidades de los clientes, así como responder a los cambios del entorno. La clasificación que vamos a explicar a continuación no está cerrada ni completa, sino que pretende servir de orientación al lector para un mejor conocimiento de la importancia de este instrumento de marketing. Además, algunas acciones llevadas a cabo por las empresas relacionadas con el precio pueden ser una combinación de dos o más estrategias.

8.4.1. Estrategias de precios diferenciales

Estas estrategias tienen como objetivo explorar la heterogeneidad de los consumidores para, de este modo, incrementar las ventas y los beneficios. Suponen discriminación de precios, es decir, vender el mismo producto a distintos precios aprovechando las diferentes características de los consumidores.

Algunas de las estrategias que vamos a ver a continuación consisten en descuentos en el precio, que son reducciones temporales de los precios establecidos y pueden realizarse, incluso de forma aleatoria, persiguiendo determinadas finalidades según el caso.

Tabla 8.7. Estrategias de precios diferenciales

ESTRATEGIA	OBJETIVO
Precios variables	• Fidelización del cliente. • Incremento de las ventas. • Mejor conocimiento del mercado.
Descuentos por cantidad	• Incrementar la cifra de ventas.
Descuentos por pronto pago	• Persiguen un objetivo financiero y no comercial.
Venta a plazos	• Incrementar la cifra de ventas.
Descuentos aleatorios u ofertas	• Promoción para captar nuevos clientes. • Fidelización de clientes. • Aumento puntual de la cifra de ventas.
Descuentos periódicos o rebajas	• Aumento puntual de la cifra de ventas. • En algunos casos, la fidelización del cliente.
Descuentos en segundo mercado	• Eliminación capacidad de producción ociosa. • Incrementar las ventas.
Precios de profesionales	• Determinación de precios estandarizados.
Precios éticos	• Fines sociales.

Nota. Esta tabla muestra las diferentes estrategias de precios diferenciales y sus objetivos.
Fuente: Elaboración propia.

A continuación, vamos a explicar con más detalle las distintas estrategias de precios diferenciales enumeradas.

a) Precios fijos o variables

Los precios fijos son aquellos en los que no hay ninguna discriminación, el precio es igual para todos y en todos los lugares. Por ejemplo, muchos periódicos cuestan lo mismo en Madrid y en Murcia y da igual que el poder adquisitivo del comprador, sea alto o bajo.

Los precios variables son una estrategia asociada a productos caros y de compra poco frecuente. En este caso, la fijación del precio del producto se realiza mediante

un proceso de negociación entre vendedor y comprador. Por consiguiente, en cada venta se lleva a cabo una negociación, variando el precio en función de la misma. Aunque las viviendas y los automóviles tienen un precio según tarifa, al final comprador y vendedor negocian el precio definitivo y las condiciones de pago.

Cuando el precio es variable influyen las características propias del comprador, las del vendedor y la situación particular de la empresa, así en la compra de una vivienda el precio puede depender de si la empresa ha cubierto los objetivos del mes o no, o de la situación económica del país, etc.

El objetivo de este tipo de estrategia, puede ser la fidelización del cliente o el incremento de las ventas a corto plazo o, simplemente, conocer mejor el comportamiento del mercado. Un factor clave en el establecimiento de los precios variables es la capacidad de negociación del vendedor, para lo que debe estar especialmente cualificado.

Además, se puede combinar con otras estrategias de venta a plazos, así en una venta de una vivienda, si el comprador paga al contado, se podría hacer un descuento por pronto pago, deduciéndole del precio los gastos financieros en los que hubiera incurrido si la compra hubiera sido aplazada.

b) Descuentos por cantidad

El descuento por cantidad se aplica al comprador que adquiere una cantidad superior a la normal. Se suele aplicar un precio no lineal, que se fija en función de una cantidad específica de producto comprada o de una determinada utilización del servicio. Algunos ejemplos son la bonificación por el uso frecuente del avión, el bono de *RENFE*, los *tickets* regalo por compras que superen una cantidad de dinero, etc.

Los descuentos por cantidad tienen como objetivo incrementar la cifra de ventas. Existen dos alternativas para este tipo de estrategia:

- El **d*escuento por volumen acumulable***. En este caso, se contabiliza el volumen de ventas realizado al cliente durante un período de tiempo determinado, y en función del importe se aplica el descuento previsto. También recibe el nombre de *rappel*. Es una buena estrategia para fidelizar clientes y conseguir una cartera de clientes estable. Por ello, en un momento dado, la empresa puede compensar las ventas de productos poco competitivos con una clientela estable y satisfecha por pagar un precio descontado. Como requiere

que los clientes hagan sus compras en un período más o menos largo, para la empresa es una buena estrategia de precios a largo plazo.

- El ***descuento por volumen no acumulable***. En este caso, el descuento no guarda relación con el tiempo sino, exclusivamente con el volumen de compras realizado. El descuento será mayor cuanto mayor sea el importe de la compra realizada por el cliente. Al igual que con la estrategia anterior, el objetivo es el aumento de la cifra ventas, sin embargo, la empresa también reduce los costes de gestión puesto que los pedidos a sus proveedores serán mayores. Es una estrategia adecuada cuando se quieren conseguir resultados a corto plazo.

c) Descuento por pronto pago

Los descuentos por pronto pago guardan relación con los costes financieros en los que incurre la empresa al financiar sus ventas, de tal forma, que cuanto antes se realice el pago, la empresa incurrirá en menos costes. Por consiguiente, la empresa deduce del precio parte o la totalidad de los costes financieros. Los descuentos por pronto pago suelen ser de un 2%, y, en cualquier caso, deben de suponer un beneficio para la empresa lo suficientemente importante como para justificar una reducción del precio.

En definitiva, el objetivo de este tipo de estrategia es más financiero que comercial.

d) Venta a plazos

La venta a plazos o aplazamiento del pago se emplea tanto para bienes muebles como inmuebles y tiene objetivos netamente comerciales. Consiste en un diferimiento total o parcial del pago del importe de un producto durante un periodo establecido, con uno o varios vencimientos y con la posibilidad de cobrar intereses sobre el importe aplazado.

La venta a plazos de bienes muebles está regulada en España por la *Ley 28/1998 de 13 de julio*, que es de aplicación cuando el pago de la compra se aplaza total o parcialmente por un tiempo superior a tres meses. Para determinados bienes, como las compras de automóviles, se puede pactar una reserva de dominio a favor del vendedor, que consiste en la recuperación del producto en el caso de impago de

uno o varios vencimientos. La venta a plazos también es un medio de promoción para estimular al comprador, por lo que también persigue objetivos a corto plazo.

e) Descuentos aleatorios u ofertas

Se realizan reducciones de precios en lugares y momentos determinados sin previo aviso al comprador y se usan para atraer a nuevos clientes. Algunos ejemplos de esta estrategia son *2x1*, los vales de descuento, la entrega de productos complementarios gratis (comprando un producto de limpieza regalan otro de muestra, o gel con champú), descuento en la factura telefónica si se contrata en el momento, etc.

Puede tratarse de reducciones de precios o ***descuentos*** o de aumentos de la cantidad ofrecida u ***ofertas***, y en ambos casos, los clientes no saben cuándo van a tener lugar. Este tipo de estrategia de precio se utiliza como instrumento promocional, tanto para productos de consumo inmediato como duraderos.

Con esta estrategia las empresas tratan de captar nuevos clientes a través de la prueba del producto y puede perseguir fidelizar clientes o aumentar puntualmente la cifra de ventas. En algunos casos, se utiliza conjuntamente con la estrategia de líder en pérdidas para desviar las compras hacia otros productos ofrecidos por la empresa en los que no existen tales descuentos u ofertas. De esta forma, las posibles pérdidas se compensan con las ventas de estos productos.

Por último, hay que tener en cuenta que son estrategias a corto plazo en las que la empresa debe contemplar la posibilidad de que algunos compradores, fieles o con una elasticidad precio elevada, realicen acopios del producto que supongan una merma en las ventas a medio y largo plazo.

f) Descuentos periódicos o rebajas

La finalidad de los descuentos periódicos o rebajas es atraer a los clientes tanto habituales como no, si bien, no es de esperar conseguir nuevos clientes para el futuro. Por tanto, son acciones a muy corto plazo para sustituir productos o eliminar stocks.

En algunas ocasiones se realizan descuentos a principio o mitad de temporada, pero únicamente a los clientes habituales con el objetivo de aumentar la fidelización de los mismos. Por el contrario, la realización de los descuentos al final de la temporada, las famosas rebajas, son más indiscriminadas, es decir, no van dirigidas a un cliente en especial ni persiguen la fidelización del mismo.

Las ***rebajas*** son un tipo de descuento periódico especial que se suelen aplicar en una época determinada, conocido como *época de rebajas*[24]. Las más conocidas son las rebajas de invierno, que tienen lugar en enero y febrero y las rebajas de verano, que tienen lugar en julio y agosto. En los últimos años, en algunos lugares o establecimientos se han adelantado estas fechas: de hecho, en la mayoría de las Comunidades Autónomas se regulan las fechas de inicio y finalización, así como los días de duración de las mismas.

Podemos destacar dos tipos de rebajas:

- Las ***rebajas por cambio de temporada***. El objetivo de esta modalidad de rebajas es, o bien incrementar la demanda cuando los niveles son bajos debido a la estacionalidad, o bien, eliminar las existencias de productos viejos o pasados de moda. Por este motivo se realizan en invierno y en verano.

- Las ***rebajas por reducción de stocks***. Se llevan a cabo para dar salida a productos almacenados que pueden sufrir depreciación por el paso del tiempo o deterioro por otras causas. Así, es frecuente que las empresas minoristas utilicen las rebajas para sustituir productos de los establecimientos o lineales de venta, por otros productos más modernos o más rentables. También son utilizadas en determinadas circunstancias, como por ejemplo, cuando hay un cese definitivo o temporal del negocio o un cambio de actividad o cuando se aproxima la fecha de caducidad del producto o del negocio.

g) Descuentos en segundo mercado

Son reducciones de precios que no afectan a todos los consumidores sino solo a aquellos que cumplen unas determinadas condiciones. Estos consumidores se denominan *segundo mercado.* Para llevarlas a cabo, se suele realizar una segmentación del mercado de tipo socioeconómica, demográfica o geográfica. Son ejemplos de este tipo de estrategia la venta a través de internet, el carnet de

[24] Las rebajas están reguladas por la *Ley 7/1996, de 15 de enero*, de Ordenación del Comercio Minorista, si bien las Comunidades Autónomas con competencia han desarrollado leyes especiales para sus territorios.

estudiante para el cine o el *bonobus*, los descuentos por familia numerosa, las viviendas de protección oficial, el dumping[25], etc.

En el segundo mercado se fija un precio más bajo que en el mercado principal, e, incluso en ocasiones, inferior al coste total, cubriendo los costes variables y parte de los fijos. Esta estrategia se basa en que los consumidores del segundo mercado lo son gracias a que pueden pagar un precio menor y los consumidores del mercado principal no tienen la posibilidad, en la mayoría de los casos, de acceder al segundo mercado.

Es una estrategia muy útil cuando la empresa tiene capacidad de producción ociosa, lo que le da la posibilidad a través de la segmentación y discriminación de precios, de tener un segundo mercado donde vender dicha producción.

h) Precios de profesionales

Muchos profesionales, tales como, abogados, notarios, dentistas, etc., suelen estandarizar sus minutas con independencia del tiempo tardado en realizar el servicio. Esto implica que compensan, a través del precio, el tiempo que emplean de más con algunos clientes con el que emplean de menos con otros. En este caso, aunque el precio sea único, se está produciendo discriminación de precios ya que no se emplea el mismo tiempo con todos los clientes.

i) Precios éticos

Se fijan en función de la capacidad de pago del cliente, del beneficio del producto o del perjuicio del producto. Por ejemplo, el alcohol y el tabaco tienen precios caros debido al perjuicio que se deriva de su consumo tanto para los consumidores como para la sociedad[26]. Algunos medicamentos tienen precios más bajos debido a su poder curativo, otros, en cambio, se adaptan a los recursos económicos de los pacientes[27].

---

[25] El dumping es una técnica de discriminación de precios según la localización geográfica con la finalidad de controlar un mercado o eliminar competidores.

[26] Sin embargo, el precio elevado suele ser muy variable de un lugar a otro, dado que lo que verdaderamente incrementa el precio son los impuestos especiales a los que están sometidos estos productos, y que varían mucho de un país a otro. Por tanto, es el precio de recargo lo que encarece más el producto.

[27] También existe variabilidad en los precios de los medicamentos y servicios médicos en función del país y lo subvencionada que esté la sanidad, e incluso dentro del mismo país puede ocurrir que algunos medicamentos estén más subvencionados en una Comunidades Autónomas que en otras, como por ejemplo las vacunas.

Se trata de una estrategia con una finalidad social, ya que permite la compra de ciertos productos, que generalmente son servicios, a consumidores con bajo poder adquisitivo. Son muy utilizados en servicios como educación y medicina, adaptando los precios a lo que puede pagar el cliente.

Dentro del conjunto de estrategias que forman parte de esta modalidad nos encontramos con la llamada ***estrategia de precios freno***, que se aplica para limitar el uso indiscriminado de bienes o servicios, a priori, gratuitos. Por ejemplo, en algunos parques naturales o iglesias se paga una cantidad simbólica para limitar la entrada a los mismos.

Por último, dentro de esta modalidad también se incluyen los ***recargos*** aplicados sobre el precio de aquellos productos que son nocivos para la salud, como pueden ser el tabaco y alcohol, así como la ecotasa para las empresas o particulares que contaminan.

8.4.2. Estrategias de precios competitivos

Este grupo de estrategias son consecuencia del entorno competitivo que rodea a la empresa. Cuando existe una fuerte competencia, las empresas están obligadas a fijar precios distintos o similares a los de sus competidores, bien por iniciativa propia o como *acción proactiva*, bien como respuesta a la actuación de los mismos o como *acción reactiva* (Parreño, Ruiz y Casado, 2006).

Tabla 8.8. Estrategias de precios competitivas

ESTRATEGIA	OBJETIVO
Precios similares a los de la competencia	• Supervivencia y adaptación al mercado.
Precios primados o altos	• Notoriedad por calidad. • Exclusividad en servicios.
Precios descontados o bajos	• Liderazgo en costes. • Incremento del volumen de ventas.
Venta a pérdidas	• Liquidación. • Cambio de temporada.

Nota. Esta tabla muestra las diferentes estrategias de precios competitivas y sus objetivos.
Fuente: Elaboración propia.

Las empresas que utilizan estas estrategias persiguen los siguientes objetivos:

- Reforzar el posicionamiento de la empresa.
- Indicador de la calidad del producto.
- Crear barreras de entrada a competidores potenciales.
- Defender la cuota de mercado en determinadas áreas geográficas.

Las diversas estrategias de precios de tipo competitivo son las siguientes:

- Fijar el mismo precio que los competidores.
- Fijar un precio por encima de la competencia o precios primados.
- Fijar un precio por debajo de los competidores o precios descontados. Dentro de esta estrategia también encontramos la venta a pérdida que analizaremos por separado, por ser un caso extremo de precios bajos.

En cualquier caso, siempre que las empresas lleven a cabo este tipo de estrategias, deben tener en cuenta la posible reacción por parte de la competencia.

a) Precios similares a los de la competencia

Los precios se fijan tomando como referencia el precio de mercado cuando el producto no está muy diferenciado y/o cuando los consumidores están acostumbrados al precio. En esta situación es muy difícil elevar el precio ya que los consumidores elegirán los productos de la competencia.

Un ejemplo de este tipo de estrategia es el de los chicles donde el precio es bajo y los consumidores están acostumbrados a ese precio.

b) Precios primados o precios por encima de la competencia

Son precios más altos que la competencia por ofrecer calidad o servicios superiores. Esta diferencia en el precio es posible cuando se pueden ofrecer más servicios anexos al producto y/o cuanto mayor sea la calidad percibida por los consumidores.

También hay que advertir que la posibilidad de poner precios por encima de la competencia es mayor cuanto más inelástica sea la demanda (Esteban et al., 2006).

Ejemplos de esta estrategia son los automóviles *BMW* o *Mercedes* o los equipos de audio *Bang y Oluffsen* o *Loewe*.

c) Precios descontados

Para poder llevar a cabo esta estrategia es necesario que se den las siguientes condiciones:

- Los servicios relacionados con el producto son inferiores a los de la competencia.
- Los consumidores perciben que el producto es de menor calidad.
- La empresa tiene el liderazgo en costes.
- Cuando la empresa posee economías de escala.
- Cuando la empresa está especializada en una categoría de productos y ofrece una gran variedad de los mismos, como por ejemplo, en el caso de los C*ategory Killer,* mencionados anteriormente.

Existen determinadas empresas y marcas que siguen esta estrategia, por ejemplo, los supermercados *Lidl*, los centros *Carrefour*, *Media Markt, Decathlon*, etc.

d) Venta a pérdidas

Este tipo de estrategia habría que encuadrarla dentro de la anterior, pero por sus particularidades la estudiaremos aparte. Consiste en vender el producto por debajo

de los costes de producción. Se lleva a cabo cuando la empresa entra en liquidación, en cambios de temporada, como ocurre en el sector turístico, o por renovación de stocks, etc.

En ciertas situaciones la práctica de esta estrategia está prohibida por la *Ley de Ordenación del Comercio Minorista* de 15 de enero de 1996 y, en algunas disposiciones, por la anterior de 10 de enero de 1991 que regula la *Competencia Desleal*. En concreto, la venta a pérdidas no se permite:

- Cuando sea susceptible de inducir a error a los consumidores acerca del nivel de precios de otros productos del mismo establecimiento.
- Cuando tenga por efecto desacreditar la imagen de un producto o de un establecimiento ajeno.
- Cuando forme parte de una estrategia cuyo objetivo sea eliminar a un competidor o grupo de competidores del mercado.

8.4.3. Estrategias de precios psicológicos

Del mismo modo que los colores rojo, verde o amarillo son utilizados por las empresas fabricantes de alimentos para incentivar su venta, los números se utilizan para generar en los consumidores la percepción de que los productos son más baratos o de que tienen mayor calidad. Las estrategias de precios psicológicos hacen referencia a la fijación de precios en función del modo en que los clientes perciben los precios asignados a un producto y en las asociaciones entre estos precios y los atributos del producto.

Tabla 8.9. Estrategias de precios psicológicos

ESTRATEGIA	OBJETIVO
Precio acostumbrado o habitual	• Supervivencia y adaptación al mercado.
Precio de prestigio	• Prestigio. • Posicionamiento.
Precios redondeados	• Generar percepción de calidad y exclusividad.
Precios impares	• Incrementar la cifra de ventas.

Nota. Esta tabla muestra las diferentes estrategias de precios psicológicos y sus objetivos.
Fuente: Elaboración propia.

a) Precio acostumbrado o habitual

Esta estrategia obliga a todas las empresas a fijar precios similares a los de la competencia, tal y como hemos visto con anterioridad. Consiste en la asociación de determinados productos con un nivel específico de precio, el cual es aceptado por los consumidores y se mantiene a lo largo del tiempo. Se aplica en ciertos productos de uso frecuente, como ocurre con las golosinas, los chicles, los chupa-chups o los paquetes de pipas.

Aunque en el momento de su lanzamiento, el precio no se fija por motivos psicológicos, los consumidores asocian mentalmente el producto con un precio fijo que es difícil de modificar, por lo que el incremento de costes es absorbido por la empresa reduciendo el margen de ganancia o reduciendo la cantidad ofrecida. Por ejemplo, disminuyendo el tamaño de los chicles o de las bolsas de pipas.

De hecho, la segunda posibilidad mencionada anteriormente se realiza antes que la subida de precios, reduciendo en muchos casos el tamaño y la cantidad ofrecida, para posteriormente ofrecer más cantidad como segunda línea de producto a un precio más alto.

b) Precio de prestigio

Se basa en la asociación precio alto con excelente calidad que da prestigio a la marca o establecimiento. Los estudios de investigación han demostrado que el comprador utiliza el precio como indicador de calidad, sobre todo cuando le falta otro tipo de información que le permita diferenciar los productos. Así, cuando el precio se toma como un indicador de calidad, los consumidores tienden a preferir el producto con el precio más alto. Esto se debe a que los clientes asocian el precio con los costes y creen que un producto con un precio alto también ha sido más costoso en su fabricación que otros con menor precio (López Belbeze, 2008).

De la misma forma, algunas empresas utilizan esta estrategia con el objetivo de reforzar su imagen de calidad y exclusividad. Obviamente, esta estrategia solo será efectiva si el consumidor percibe de algún modo la superioridad de los productos ofrecidos en relación con la competencia.

c) Precios redondeados (even price)

Con la estrategia de precio par, se redondea al alza el precio del producto de forma que sea percibido como de más calidad o exclusividad, es decir, sirve para dar la sensación de producto de categoría.

Esta estrategia también es utilizada en época de rebajas utilizando las decenas o las centenas (todo a 10, 20 y 30 euros).

d) Precios impares (odd price)

Es el caso contrario al anterior, se redondea el precio a la baja para dar la sensación de precio económico, aunque la reducción sea casi insignificante porcentualmente, y por lo tanto, no signifique un ahorro para el comprador ni una pérdida de beneficios para el vendedor. Por ejemplo, todo a 1,99 o a 0,99.

Las empresas cuya pretensión es tener reconocimiento y gozar de una buena posición en el mercado no deben usar esta estrategia.

e) Precios de referencia

Son aquellos precios con los que los consumidores comparan los precios de los productos que adquieren. Son mentales y pueden basarse en búsquedas realizadas, o en precios del año anterior. Por sus características, son difíciles de determinar por parte de la empresa.

8.4.4. Estrategias de precios para líneas de productos

Consiste en considerar el beneficio global de la línea de productos. De este modo, aunque se pierda en un producto, se gana en otro/s y así, se consigue el beneficio para toda la línea. En definitiva, estas estrategias se basan en la interrelación existente entre los productos que constituyen una línea de productos.

Cuando las empresas siguen este tipo de estrategias deben tener cuidado con lo que en marketing denominamos *canibalización*, es decir, que la estrategia de precios sobre un determinado producto perjudique a otro de la misma línea o de la empresa dando lugar a una pérdida global en línea de productos o en la empresa, así, puede que determinados productos de una línea aumenten su cuota de mercado, pero a costa de otros productos de la misma empresa.

Tabla 8.10. Estrategias de precios para líneas de productos

ESTRATEGIA	OBJETIVO
Líder en pérdidas	• Vender otros productos de la línea.
Precio del paquete	• Estandarizar las opciones de mejora de los productos. • Potenciar la venta de productos concretos.
Precios de productos cautivos	• Vender productos de la línea con un precio alto.
Precios con dos partes	• Garantizar un ingreso mínimo. • Fines sociales en el caso de servicios públicos.
Precio único	• Facilitar el proceso de compra. • Reducir los costes de gestión.

Nota. Esta tabla muestra las diferentes estrategias de precios para líneas de productos.
Fuente: Elaboración propia.

a) Líder en pérdidas (loss leader)

Las empresas que siguen este tipo de estrategia establecen precios bajos para uno o dos productos de la línea con la finalidad de atraer a los clientes hacia otros productos de la misma línea o hacia otros productos de la empresa. Con los primeros, la empresa puede llegar a tener pérdidas porque la reducción de precio hace que los costes superen a los ingresos. Sin embargo, lo que importa es el efecto global sobre el resto de productos de la empresa y, en este sentido, lo normal es que el beneficio global sea positivo.

En ocasiones, cuando se pretende introducir un producto nuevo en el mercado es necesario llamar la atención del cliente con otros productos de la misma línea rebajados. En este caso, puede ser que no se obtenga un beneficio global a corto plazo, ya que el objetivo es otro, en concreto, el conocimiento por parte de los consumidores de la existencia del nuevo producto. Lógicamente, esta acción se realiza a corto plazo, ya que a largo plazo la empresa buscará un resultado positivo de la línea de productos.

Esta estrategia coincide con la explicada en el capítulo anterior en relación con los llamados *productos gancho*, es decir, productos que sirven para vender otros o para dar una imagen al consumidor de que la empresa cuenta con todo lo necesario.

Por lo general, se trata de productos de compra frecuente, lo que hace que la reducción del precio sea atractiva y fácilmente reconocible por el cliente (Baños,

2011). Los productos *loss leader* pueden variar según la empresa y el momento, pero se intenta que la reducción del precio sea relativamente baja para disminuir el impacto económico sobre las ventas. Incluso, algunas empresas imponen restricciones a la cantidad comprada de estos productos para evitar un almacenamiento excesivo por parte de los clientes.

b) Precio del paquete

También llamada *precio conjunto*, esta estrategia consiste en fijar un precio único a un conjunto de productos distintos pero complementarios, de forma que dicho precio sea sustancialmente menor que la suma de los precios individuales. El objetivo es incentivar la compra de varios productos al mismo tiempo, que tal vez no se daría si no existiese dicho precio conjunto (Parreño, Ruiz y Casado, 2006). Un ejemplo muy extendido en el sector turístico es el llamado paquete turístico donde se incluye más de un servicio: manutención, transporte, alojamiento, excursiones, etc. Otro ejemplo típico es la compra del champú más la mascarilla.

La aplicación de esta estrategia es muy utilizada por los fabricantes de automóviles, de tal forma que los complementos se organizan en grupos y se ofertan como paquetes cerrados. Al fabricante le permite estandarizar sus ventas y, en ocasiones, ampliarlas por encima de lo que el cliente estaba dispuesto a comprar. El cliente se beneficia de un nivel de precios menor puesto que el precio del paquete de forma conjunta es inferior al precio de la suma de cada una de las partes que componen el paquete.

En definitiva, esta estrategia persigue compensar lo que se cree que se paga de más con lo que se cree que se ahorra con otros productos, por lo que el objetivo es fijar un precio que anule los excedentes de los consumidores (Alonso Rivas y Grande Estebán, 2010). La situación ideal es fijar un precio conjunto para toda la línea que maximice la demanda y por tanto el beneficio total.

c) Precios de productos cautivos

Consiste en fijar un precio bajo para el producto principal y alto para los complementarios. Esta estrategia se aprovecha del hecho de que muchos productos necesitan de otros para funcionar o servir a un fin específico y es válida tanto para productos como para servicios.

Muchas empresas ponen precios bajos a sus productos básicos, elevando el precio de los productos cautivos, como es el caso de los *cartuchos de tinta* para las impresoras, donde el precio de las impresoras llega a ser, en muchos casos, más

bajo que el de los propios cartuchos. Existen muchos ejemplos, ya que actualmente es una práctica muy extendida: cámara de fotos más carrete más pilas, ordenador más *software*, *modem* más tarifa de conexión, etc.

Las cámaras fotográficas instantáneas de *Polaroid* que han dejado de fabricarse constituyen uno de los primeros ejemplos de este tipo de estrategia. Durante muchos años, hasta la aparición de las cámaras digitales, las *Polaroid* se vendían a un precio muy bajo que se compensaba con creces con la venta de los carretes fotográficos que requerían dichas cámaras.

Esta estrategia se diferencia de la estrategia de líder en pérdidas, en que los precios cautivos tienen como objetivo la venta de otros productos complementarios, mientras que el objetivo de la segunda es más amplio, ya que trata de atraer la atención hacia otros productos del vendedor o hacia el establecimiento.

La estrategia de precios cautivos se basa en que los compradores se muestran menos sensibles al precio de un producto cuanto mayor es el costo añadido (no solo monetario) de cambiar de proveedor. La razón es que muchos productos requieren que el comprador efectúe inversiones específicas relacionadas con el producto para poder utilizarlo. Si dichas inversiones no necesitan repetirse cuando el comprador le compra al proveedor habitual, pero sí cuando le compra a uno nuevo, esa diferencia es un costo de cambio que limita la sensibilidad al precio entre marcas (Dvoskin, 2004). Así, por ejemplo, si un cliente que tiene un contrato de fidelización por dos años con *Vodafone* estudia la posibilidad de cambiarse a *Movistar*, tendrá en cuenta el hecho de que deberá pagar una penalización y, además, perderá el número de teléfono que tiene con *Vodafone,* a no ser que pague un plus por conservar su número.

d) Precio con dos partes

Consiste en dividir el precio en dos partes, donde una suele ser fija y la otra variable. Ejemplos muy conocidos son el precio de los servicios básicos: teléfono, agua, gas y luz.

Se trata de una estrategia muy aplicada en el sector servicios, y, en este caso, el precio final se compone de dos partes: una primera fija que está relacionada con la instalación y el alquiler y, una segunda variable, en función de la cantidad en que se utiliza dicho servicio. También en la disposición del servicio se suele incluir un uso mínimo.

Esta estrategia guarda muchas similitudes con la anterior aunque, en este caso, su aplicación se centra sobre todo en los servicios[28]. Como en el caso de los precios cautivos, el precio de la parte fija debe ser lo suficientemente bajo como para estimular el abono del servicio, y el precio de la parte variable lo suficientemente alto como para generar beneficios a la empresa (Parreño, Ruiz y Casado, 2006). En algunos casos, como el suministro de agua o el gas, hay que reseñar que se trata de precios intervenidos por la administración, por lo que el objetivo no es la obtención de beneficios sino posibilitar a los usuarios el consumo (a través de un fijo bajo) y penalizar a aquellos que abusen de dicho consumo (a través de un variable elevado), siendo además habitual que el precio variable se incremente por tramos de consumo del suministro.

e) Precio único

Esta estrategia es muy antigua y original de los Estados Unidos. En muchos comercios minoristas existían una gran cantidad de referencias y de dependientes, por lo que la gestión era muy complicada, así que, decidieron crear precios únicos para determinadas líneas de productos.

La estrategia de precio único consiste en fijar un solo precio para todos los productos de la línea. Se utiliza sobre todo en establecimientos minoristas, que intentan posicionarse con una estrategia de precios bajos. Cuanto más estandarizados u homogéneos son los productos, mayor es la posibilidad de fijar un único precio.

Las ventajas que proporciona son las siguientes:

- Se facilita el proceso de compra al consumidor eliminando un elemento importante de comparación como es el precio.
- Reduce de forma considerable todos los costes de gestión.
- Los precios ofrecidos son percibidos como bajos por los clientes.

Sin embargo, presenta el inconveniente para las empresas de que, si aumentan los costes de uno de los productos, la empresa tiene que decidir si disminuir el margen

[28] Esta estrategia también se puede observar en el caso de productos como las pizzas para llevar, cuando se pueden escoger los ingredientes.

a percibir, eliminarlo de la línea o incorporarlo a otra línea de productos con un precio superior.

Podemos encontrar ejemplos muy conocidos de este tipo de estrategia como las tiendas de todo a 1€. También llevan a cabo esta estrategia los famosos *chiringuitos* que cobran un precio fijo por plato, independientemente del producto que se consuma, con el objetivo de facilitar la gestión a la empresa y el proceso de compra a los consumidores.

8.4.5. Estrategias de precios para nuevos productos

Se utilizan como punto de partida en el lanzamiento de nuevos productos (totalmente nuevos, nuevas líneas, extensiones de líneas, nuevos envases, etc.). Puede tratarse tanto de innovaciones radicales como de pequeñas variaciones sobre productos ya existentes. Para su puesta en práctica hay que tener en cuenta los objetivos de la empresa, las características propias del producto y la situación del mercado.

Tabla 8.11. Estrategias de precios para nuevos productos

ESTRATEGIA	OBJETIVO
Estrategia de descremación	• Conseguir márgenes altos. • Posicionarse con altos niveles de calidad. • Atraer a consumidores de renta alta y/o innovadores. • Reducir la demanda a niveles que no sobrepasen la capacidad productiva de la empresa. • Proporcionar una política flexible de precios. • Reducir los efectos negativos causados por un ciclo de vida corto.
Estrategia de penetración	• Conseguir rápidamente una alta cuota de mercado. • Incrementar el volumen de ventas. • Disuadir a los competidores potenciales.

Nota. Esta tabla muestra las diferentes estrategias de precios para nuevos productos.
Fuente: Elaboración propia.

Desde el momento del lanzamiento en el mercado, el producto tiene asociado un nivel de precio que lo condiciona en las siguientes etapas de su ciclo de vida. El precio depende de si se trata de una novedad esperada en el mercado, difícil de

imitar, en cuyo caso, se puede empezar con precios altos, o bien, se busca una rápida difusión del producto, para lo que es conveniente empezar con precios bajos.

Un precio alto o superior a la competencia puede generar beneficios si la demanda es inelástica, tal y como explicamos en la estrategia de precios primados. Conforme pasa el tiempo, las innovaciones tecnológicas se amortizan y baja el precio para, de esta manera, acceder a otros segmentos del mercado que implican nuevos puntos de venta, así como nuevas políticas de distribución y comercialización.

En cambio, otros productos comienzan su comercialización con precios bajos, bien porque el objetivo es obtener economías de escala, bien porque los clientes son muy sensibles al precio, o bien, porque se teme la rápida aparición de competidores.

a) Estrategia de descremación

Consiste en fijar un precio alto en la fase de lanzamiento para atraer a la *"crema"* del mercado e ir bajándolo poco a poco. La estrategia de descremación va acompañada de una fuerte campaña de promoción. Ejemplos de esta estrategia son los nuevos productos cosméticos, los productos dietéticos milagrosos, y, sobre todo, productos que incorporan un alto componente tecnológico, como los televisores *3D* y *Full HD*. Si se consigue desarrollar con éxito, esta estrategia proporciona una rápida recuperación de la inversión, que a su vez perfecciona los procesos de producción y compensa los costes motivados por la falta de experiencia.

La descremación tiene los siguientes objetivos:

- Conseguir márgenes altos y, de esta forma, recuperar los costes de investigación y desarrollo.
- Posicionarse con altos niveles de calidad.
- Reducir la demanda a niveles que no sobrepasen la capacidad productiva de la empresa.
- Proporcionar una política flexible de precios, ya que aunque de salida sean altos, se irán reduciendo en el futuro.
- Reducir los efectos negativos causados por un ciclo de vida corto.

Un problema asociado con estas estrategias es la posibilidad de imitación por parte de la competencia que se siente atraída por los márgenes de beneficio. La mejor solución para este problema es registrar la patente.

A lo largo del ciclo de vida del producto, la empresa se desliza hacia la parte inferior de la curva de demanda con la finalidad de abrir nuevos segmentos al mercado, beneficiándose de la imagen de prestigio ya establecida. El éxito de la descremación depende de que se den una serie de condiciones en el mercado y en el producto, tales como:

- Que el ciclo de vida del producto sea corto.
- Que el producto sea una novedad y no permita la comparación con otros productos de la competencia.
- Que sea atractivo para segmentos con diferente poder adquisitivo, ya que, al principio, se dirige a un segmento de alto poder adquisitivo, pero posteriormente, se venderá a otros segmentos con menor capacidad de compra.

Esta estrategia también es recomendable cuando se tienen dudas sobre si el nivel de la demanda será suficiente en el futuro o sobre la capacidad de la empresa para reducir los costes de producción.

b) Precio de penetración

Consiste en establecer precios bajos desde el principio para buscarse un hueco en el mercado. Cuando el producto es rápidamente imitado por la competencia o no es realmente nuevo, no es aconsejable poner precios altos. Por ejemplo, el nuevo *Acuarius*.

La empresa fija el nivel de precios más bajo posible para conseguir rápidamente una alta cuota de mercado y elevados volúmenes de ventas. De esta forma, también se pretende disuadir a los competidores que se sientan atraídos a entrar en el mercado.

Este tipo de estrategia se utiliza cuando la demanda es elástica al precio, y se supone que todo el mercado reacciona de la misma manera ante variaciones en el precio, por lo que no tiene sentido la segmentación. Además, al trabajar con altos volúmenes de ventas, se consiguen economías de escala y experiencia.

Al contrario que con la estrategia anterior, se utiliza cuando se prevé que el producto tendrá mucha competencia, y además en una fase muy temprana de su ciclo de vida. Esto es debido a que no tiene sentido registrar la patente, y, por lo tanto, su imitación es muy fácil. En definitiva, el precio es un factor fundamental para diferenciar el producto y defenderse de la competencia.

En algunos casos, se puede dar un ingreso tardío en el mercado, es decir, el producto ya es conocido y la empresa tiene que recuperar dicho retraso lo más rápido posible. También se aplica cuando se introduce un producto complementario de otro ya existente en la línea de productos de la empresa, en cuyo caso, el producto nuevo se dirige a la parte más baja de la curva de demanda.

A diferencia de la estrategia anterior, las empresas que llevan a cabo esta estrategia pretenden rentabilizar el producto a medio o largo plazo ya que prevén que su ciclo de vida sea largo y la demanda estable. Una condición para tener éxito con el uso de precios de penetración es la existencia de un mercado masivo, lo suficientemente amplio y sensible al precio, como para que se pueda explotar a los niveles de demanda con precios más bajos.

8.5. EL YIELD MANAGEMENT

El *Yield Management*[29] es un caso especial de estrategia basada en la discriminación de precios o de precios diferenciales. Se trata de un proceso complejo y dinámico de gestión de determinados servicios relacionados con el sector turístico que se implantó en la década de los setenta en Estados Unidos y surgió como respuesta a la desregulación del tráfico aéreo que provocó la aparición de nuevas compañías aeronáuticas y, por lo tanto, una mayor competencia.

Desde entonces ha reportado importantes beneficios económicos a aquellas empresas que lo han adoptado (Cross, 1997) y, además se ha adaptado a otros servicios como hoteles, empresas de alquiler de coches, operadores turísticos, cursos de golf, agencias de viajes, restaurantes, etc. En España, empresas como *Iberia, Renfe* y los grandes *touroperadores* y cadenas hoteleras aplican esta estrategia para gestionar su capacidad (González Fernández y Sule Alonso, 1994).

[29] También llamado *Revenue Management*.

8.5.1. Definición de Yield Management

> *El **Yield Management** consiste en la asignación a la unidad correcta de capacidad (asiento de un avión, habitación de un hotel, etc.) del precio correcto y al cliente correcto, de forma que se consiga el máximo beneficio posible* (Smith, Leimkuhler y Darrow, 1992).

Las propias características de los servicios: intangibilidad, heterogeneidad, inseparabilidad y caducidad, vistas en el capítulo anterior, representan un problema para el marketing de las empresas de servicios. Estas características implican que, en muchas ocasiones, una parte de la capacidad disponible se encuentre ociosa, mientras que en otros momentos es imposible satisfacer toda la demanda. Ambos casos, dificultan la gestión de este tipo de empresas: el primero, debido a la infrautilización de la capacidad instalada que da lugar a recursos ociosos con el consiguiente coste, y el segundo, por pérdida de clientela al no tener infraestructura suficiente.

A través de una variación en los precios se puede conseguir que la demanda se ajuste en aquellos períodos en los que esta difiere de la capacidad disponible dependiendo, evidentemente, de la elasticidad demanda precio. La utilización de sistemas de reservas, tal y como desarrolla el *yield management* ayuda a conocer de antemano la demanda de un servicio y la posible capacidad que se necesitará en el futuro.

En esencia, esta estrategia determina el nivel de reservas adecuado y posibilita la asignación del número de reservas, teóricamente óptimo, para cada nivel de precio, de tal forma que se consigue un nivel de ingresos máximo.

En la práctica, supone la determinación de precios conforme a las previsiones de demanda, de tal forma que, los clientes sensibles al precio, que están dispuestos a comprar fuera de los períodos de máxima demanda lo podrán hacer, mientras que los clientes insensibles al precio, que quieren comprar en los períodos de máxima demanda, también lo podrán hacer (Kimes et al.,1998).

8.5.2. Requisitos para aplicar el Yield Management

El *yield management* es una estrategia de precios que no puede aplicarse en todas las empresas por igual. De hecho, para beneficiarse de todas sus posibilidades es necesario que la empresa cumpla una serie de requisitos. A continuación, realizaremos una descripción de estos, no obstante, previamente debemos advertir que esta estrategia fue concebida para ser aplicada en el sector de las aerolíneas comerciales, y que, posteriormente, se ha extendido hacia otros negocios relacionados con el sector turístico y que, por tanto, su aplicación en sectores que trabajan con bienes tangibles todavía está muy lejana.

a) Capacidad relativamente fija

El *Yield Management* es apropiado para aquellas empresas de servicios que pueden atender a una determinada demanda, que solo se puede modificar a largo plazo y con una inversión de capital relativamente importante.

b) Posibilidad de segmentar el mercado

El *Yield Management* necesita que previamente se haya llevado a cabo una segmentación del mercado para poder aplicar tarifas distintas a cada segmento. Así, algunas investigaciones indican que los beneficios obtenidos con la aplicación de esta técnica son superiores a medida que aumenta el número de segmentos del mercado.

Sin embargo, es necesario ser honestos y que los clientes lo perciban así, ya que la aplicación de diferentes precios a distintos clientes no debe ser mal entendida por estos últimos (Kimes, 1994); (Kimes, 2002). Las compañías aéreas, por ejemplo, segmentan su demanda en varias clases: turista, preferente, primera clase, etc., y aplican distintas tarifas a cada clase, o bien en función del momento temporal de la venta sin que por ello el cliente se vea perjudicado en sus derechos (Chávez Miranda y Ruiz Jiménez, 2005).

c) Inventario perecedero

Como ya hemos explicado los servicios tienen un carácter perecedero y de inseparabilidad, es decir, la producción y consumo se dan simultáneamente. Esto significa que una plaza, por ejemplo, un asiento de un avión no puede separarse

del momento de partida del vuelo y del momento de llegada a su destino. Por lo tanto, si no se consume el servicio durante ese período de tiempo, la empresa sufrirá una pérdida por la plaza vacía, que en el caso del sector de las aerolíneas o de los hoteles, que operan con instalaciones fijas costosas es, si cabe, más perjudicial.

d) Posibilidad de vender el producto anticipadamente

Las empresas que llevan a cabo el *Yield Management* deben tener la posibilidad de realizar reservas. Las reservas permiten a las empresas conocer la capacidad que será necesaria en el futuro. Sin embargo, también obliga a tomar decisiones acerca de qué plazas se reservarán para cada uno de los diferentes segmentos de clientes a los que se les ofrecerá el servicio[30].

Por este motivo, se han realizado estudios de mercado que han permitido saber, por ejemplo, a las compañías aéreas y a los hoteles que, la clase turista suele reservar sus billetes y habitaciones con mucha anticipación, buscando el precio más bajo posible, al contrario que la clase *business*, que suele hacerlo con pocos días de antelación, ya que son menos sensibles al precio y normalmente no conocen de forma anticipada sus necesidades de vuelo y alojamiento. También hay que decir que la compra de los billetes por internet está modificando estos patrones de comportamiento.

Para encontrar el máximo rendimiento, las empresas deben decidir el número de plazas que ofrecerán con mucho tiempo de antelación a precios más bajos y el número de plazas que ofrecerán según se vaya acercando el consumo del servicio y así, poder vender las unidades de inventario a un precio superior que permita compensar el coste de las plazas no vendidas.

e) Demanda variable y predecible en función del momento en el tiempo

Las empresas de servicios relacionadas con el sector turístico y otras relacionadas con el ocio y tiempo libre tienen el problema de la fluctuación de la demanda según la estación del año, el día del mes, el día de la semana, e incluso, la hora del día.

Por ello, para obtener buenos resultados y gestionar bien esta estrategia, resulta indispensable conocer cómo se comporta la demanda y cómo son las fluctuaciones de la misma a través de la información obtenida de datos históricos, actuales y

[30] *Buckets of Inventory*, grupos de asientos en el caso de las aerolíneas.

futuros. En definitiva, la demanda debe ser predecible, de forma que se tenga información acerca del número de clientes que realizan reservas, del momento en que las realizan y del número de clientes que se registran sin reservar previamente (*walk-in*) (Ingold, McMahon-Beattie y Yeoman, 2000).

f) Costes marginales de venta bajos y costes marginales de producción altos

Como la demanda en este tipo de empresas está limitada por el número de plazas sus costes presentan dos características:

- Una vez alcanzado el umbral de rentabilidad o punto muerto, los costes en que se incurre por atender una plaza más son bajos (véase Gráfico 8.8).
- Sin embargo, los costes marginales[31] son muy altos cuando el nivel de producción iguala a la capacidad de la empresa, ya que el incremento de la capacidad supone una inversión muy alta.

Así, por ejemplo, una aerolínea, un hotel o una empresa de alquiler de automóviles, una vez que alcanzan un nivel de ventas que asegure el umbral de rentabilidad, cualquier venta adicional que realicen, les supone un coste adicional muy pequeño, es decir, vender un asiento o una habitación más supone la utilización de pocos recursos adicionales. Esto permite a estas empresas bajar sus precios a partir de ese punto cuando prevean que la demanda sea baja.

Por otro lado, una vez alcanzado el máximo nivel de ocupación o capacidad disponible, ofrecer una plaza de avión o una habitación más requiere un elevado coste, dado que en estas empresas los incrementos de la capacidad suelen producirse en bloque, en otras palabras y, a modo de ejemplo, las compañías tendrán que fletar un nuevo avión y los hoteles construir un anexo con más habitaciones.

[31] El coste marginal es aquel en que se incurre por producir una unidad más de producto.

8.6. EL PAGO

El perfeccionamiento de la relación de intercambio no finaliza hasta que no se hace efectivo el *pago* del precio. El proceso de pago puede ser muy sencillo, tal y como sucede con las compras en los comercios minoristas, o muy complejo cuando la relación de intercambio tiene carácter internacional, ya que entran en juego muchas más variables, entre ellas, la solvencia del comprador y del país importador y el nivel de riesgo de dicho país.

8.6.1. Las condiciones de pago

Las empresas no solo tienen que establecer los precios, también las condiciones de pago, y como hemos visto, deben hacerlo en un margen cuyo límite inferior viene dado por los costes y el superior por la demanda potencial, además de tener en cuenta la presión y reacción ejercida por la competencia. Las condiciones del pago establecidas con los clientes no son competencia exclusiva del marketing, sino que se comparten con el departamento financiero.

Las condiciones de pago pueden estar establecidas de antemano o no. Así, el precio y las condiciones de pago de la mayoría de los bienes que podemos encontrar en un supermercado están determinados. Al contrario, para otros productos y situaciones, por ejemplo, en la compra de una vivienda o de un automóvil, las condiciones pueden ser negociables, por lo que cobra especial importancia la figura del vendedor o venta personal.

Las condiciones de pago pueden hacer referencia a:

- Anticipos o entregas a cuenta.
- Pago aplazado o pago único.
- Descuentos.
- Pago con transferencia o en efectivo.
- Pago por adelantado.
- Devoluciones y plazo de devoluciones.
- Devolución en dinero o con vale.

- Etc.

8.6.2. Los medios de pago

Para hacer frente al pago se utilizan diversos instrumentos financieros o medios de pago. La utilización de uno u otro depende del importe de la transacción, del tipo de producto y/o establecimiento, de la situación de compra y del cliente. A continuación, exponemos los más utilizados[32] y una breve descripción de los mismos:

a) El cheque

El cheque es un documento que está regulado por la *Ley Cambiaria y del Cheque* y confiere a su legítimo tenedor en acreedor del librador. Así mismo, es un documento ejecutivo debido a que otorga al tenedor la capacidad de actuar judicialmente contra el librador en el momento en que se produzca el impago, debiendo aportar el tenedor tan solo la documentación acreditativa de que se ha producido el impago.

b) El pagaré

Al igual que el cheque, el pagaré es uno de los medios de pago más utilizado para hacer frente al precio, ya que permite determinar el momento en el que podrá ser hecho efectivo y ser cobrado por su legítimo tenedor. Sus características son muy similares a las del cheque.

El pagaré es un documento que consiste en la promesa pura y simple de pagar una determinada cantidad de dinero en un futuro a su legítimo tenedor. Así, la principal diferencia con respecto del cheque es que, en el caso del pagaré el momento a partir del cual se podrá hacer efectivo su cobro, queda determinado en el momento de su emisión.

[32] Existen más medio de pago. Hemos omitido el efectivo por su simplicidad y otros como los créditos y remesas documentarias utilizados en pagos internacionales.

c) La letra de cambio

A diferencia del cheque o del pagaré que es emitido por quien debe realizar el pago, en el caso de la letra de cambio, es quien debe cobrar, el que tiene la iniciativa en el pago al igual que en el recibo bancario.

La letra de cambio tiene las siguientes funciones dentro del ámbito empresarial:

- Sirve como medio de pago.
- Constituye una garantía financiera, ya que dado su carácter ejecutivo, puede utilizarse como garantía en operaciones de financiación.

d) El recibo bancario

El recibo bancario es un instrumento de pago muy utilizado por las compañías suministradoras de los servicios de luz, agua, gas y teléfono. Sin embargo, en la actualidad muchas empresas lo utilizan debido principalmente a la facilidad de creación de los mismos, pues todo el proceso de emisión y puesta en circulación se puede realizar de forma automática, además de que, una vez emitido, se puede utilizar para la obtención de financiación.

Se trata de un documento que emite la empresa que desea realizar el cobro y que es cedido a una entidad financiera para que, esta última, a través del *Sistema de Compensación Electrónica* (SCE), lo haga llegar hasta la cuenta especificada por el deudor de tal modo que su importe se adeude en la cuenta del cliente.

e) Orden de pago o transferencia bancaria

A diferencia del cheque o del pagaré, el uso de la transferencia como medio de pago, para quién utiliza este medio de pago, implica un coste. Este coste puede ser compensado por la rapidez y efectividad del sistema, lo que favorece su utilización en la realización de pagos periódicos o nóminas. Pueden realizarse de las siguientes formas:

- *Ordinaria*. Es el tipo de transferencia más utilizado, ya que se ordena directamente desde la entidad financiera, comunicando su realización mediante carta, ordenador, teléfono o presencialmente.

- *Magnética*. Se utiliza cuando hay que realizar un elevado número de transferencias. Para ello, se aporta un listado con los beneficiarios, los importes y las cuentas de destino mediante un archivo informático. Es muy común en el pago de nóminas o pagos a proveedores, siendo más barata que la ordinaria ya que todo el proceso es automático.
- *Cuenta a cuenta*. En este caso, tanto el origen como el destino de la transferencia es una cuenta bancaria.
- *Orden de Movimiento de Fondos (OMF)*. Estas transferencias no se realizan a través del circuito tradicional, sino que el trasvase de fondos se realiza entre las cuentas de tesorería que los bancos comerciales mantienen en el Banco de España.

f) La tarjeta de crédito

Las tarjetas de crédito son instrumentos que permiten disponer de crédito con el límite que le haya concedido la empresa o entidad financiera que emitió la tarjeta.

Pueden ser de dos tipos:

- *Tarjetas de crédito no bancarias*. Son muy importantes desde el punto de vista de marketing ya que implican fidelización del cliente con la empresa. Son emitidas por un emisor privado no financiero, por lo que también reciben la denominación de tarjetas de crédito de sistema cerrado o tarjetas de compra, como por ejemplo, la tarjeta de un supermercado o de una gasolinera. No obstante, los cargos se realizan sobre una cuenta bancaria del deudor. Dentro de las tarjetas no bancarias podemos encontrar dos grandes grupos:
  - ✓ Las *tarjetas de viajes y entretenimiento* (conocidas como *T&E*, por sus siglas en inglés), como la tarjeta *Diners Club*.
  - ✓ Las *tarjetas privadas*, que se utilizan exclusivamente para efectuar pagos en los establecimientos propios del emisor de la tarjeta, como la tarjeta de *El Corte Inglés*[33] o

[33]Actualmente la tarjeta de El Corte Inglés puede utilizarse para pagar en todos los establecimientos del grupo empresarial y también en otras entidades asociadas, como Repsol.

Mercadona. Este tipo de tarjetas suele utilizarse para el pago en las cadenas de ropa, artículos electrónicos y electrodomésticos más importantes.

- *Tarjetas de crédito bancarias*. Son igual que las anteriores en cuanto al concepto pero son emitidas por entidades financieras. El titular de la tarjeta (el deudor o acreditado) puede disponer de los fondos que le permite la entidad financiera (el acreedor o prestamista) hasta el importe máximo pactado. A cambio, el cliente debe devolver el importe dispuesto, así como los intereses y comisiones bancarias pactadas en los plazos previstos. Utilizar una tarjeta para disponer de un crédito tiene para el cliente las mismas consecuencias que la disposición de cualquier otra modalidad de financiación.

Normalmente, las entidades financieras asignan a las tarjetas de crédito un límite de crédito determinado en función de la categoría de la tarjeta (ordinaria, *plata, oro*, etc.). Este límite no es fijo, depende de la política de riesgos existente en cada momento y de las características personales y solvencia económica de cada cliente.

Tarjeta Mercadona

¿Qué es la Tarjeta Mercadona?

La Tarjeta Mercadona es una tarjeta para realizar el pago de sus compras de la forma más sencilla, cómoda y segura.

¿Qué ventajas tiene la Tarjeta Mercadona?

Es una tarjeta totalmente gratuita, cuenta con dos formas de pago: diario o mensual para adaptarse a sus necesidades y le permite un mejor control por el envío mensual de un extracto detallado de todas sus compras.



¿Cómo puedo solicitar la Tarjeta Mercadona?

Muy sencillo, en todos nuestros supermercados dispone de solicitudes, y si lo prefiere puede realizarlo a través de nuestra página WEB.

¿Qué puedo hacer desde la *web*?

Consultar la situación de su tarjeta: límite disponible, forma de pago.

Ver los movimientos (compras realizadas) con la tarjeta.

Consultar los recibos.

Si usted es titular principal de una tarjeta podrá además solicitar tarjetas adicionales o actualizar sus datos personales, la domiciliación bancaria, o modificar la forma de pago.

Fuente: http://www.tarjetamercadona.es/local_tlaf/login_tlaf_mercadona_CAS.html

g) La tarjeta de débito

La tarjeta de débito es algo más que un medio de pago ya que sirve para disponer de los fondos depositados en una cuenta a la vista a la que la tarjeta está asociada sin necesidad de llevar efectivo. Al utilizar una tarjeta de débito, su titular dispone al mismo tiempo del dinero que tiene depositado en la cuenta.

Las tarjetas de débito pueden utilizarse para disponer de efectivo en las sucursales bancarias y cajeros automáticos, consultar el saldo y los movimientos de la cuenta asociada, y realizar pagos en los comercios adheridos. Brindan la posibilidad de acceder a cuentas bancarias y realizar operaciones durante las veinticuatro horas, todos los días del año y desde cualquier lugar.

CUESTIONES PARA RECORDAR

Relacione las siguientes frases o cuestiones con un concepto o fenómeno estudiado en este capítulo sirviéndose del material bibliográfico:

1. Consiste en fijar un precio bajo para el producto principal y alto para los complementarios.

2. Consiste en calcular la cantidad de producto que ha de venderse a un determinado precio para cubrir la totalidad de costes variables y fijos necesarios para la fabricación y venta del producto.

3. Es uno de los conceptos que más relevancia tiene para las empresas ya que al compararlo con el precio, saben si están obteniendo beneficios.

4. Se utilizan exclusivamente para efectuar pagos en los establecimientos propios del emisor de la tarjeta.

5. Consiste en un diferimiento total o parcial del pago del importe de un producto durante un periodo establecido, con uno o varios vencimientos y con la posibilidad de cobrar intereses sobre el importe aplazado.

6. Necesita que previamente se haya llevado a cabo una segmentación del mercado para poder aplicar tarifas distintas a cada segmento.

7. Es el único instrumento que proporciona ingresos y tiene importantes repercusiones psicológicas sobre el consumidor.

8. ¿Cuál de las siguientes frases es incorrecta? Las empresas pueden fijar precios bajos en los siguientes casos:

    a. Cuando la elasticidad precio de la demanda es alta.

b. Cuando los costes de producción y distribución disminuyen gracias al efecto de la experiencia y las economías de escala.

c. Cuando el producto ofrecido tenga muchos bienes sustitutivos.

d. Cuando el precio bajo desanima a los competidores actuales y potenciales.

9. Las empresas que siguen este tipo de estrategia establecen precios bajos para uno o dos productos de la línea con la finalidad de atraer a los clientes hacia otros productos de la misma línea o hacia otros productos de la empresa.

10. Se aplica para limitar el uso indiscriminado de bienes o servicios, a priori, gratuitos.

11. Es la cantidad de dinero que el comprador está dispuesto a pagar por un producto y que el oferente considera adecuada para el mismo.

12. Son aquellos que varían en función del nivel de producción, como por ejemplo, las materias primas, la energía, etc.

13. Es el conjunto de acciones comerciales y/o financieras que sirven para la fijación de los precios a lo largo del ciclo de vida del producto y contribuye a la estrategia de posicionamiento de la empresa.

14. ¿Cuál de los siguientes aspectos no es un elemento condicionante de la fijación de precios?

    a. El marco legal.

    b. El ciclo de vida del producto.

    c. Los factores culturales.

    d. La elasticidad de la demanda.

15. Se basa en la asociación precio alto con excelente calidad que da prestigio a la marca o establecimiento.

16. ¿Qué tipo de consumidores son aquellos que realizan las compras en función del precio, la calidad y los servicios ofrecidos?

17. Mide cuánto varía la cantidad demandada de un bien cuando varía su precio.

18. Consiste en añadir un margen de beneficio al coste total unitario del producto.

19. Consiste en la asignación a la unidad correcta de capacidad (asiento de un avión, habitación de un hotel, etc.) del precio correcto y al cliente correcto, de forma que se consiga el máximo beneficio posible.

20. Cada vez que se duplica la producción acumulada, los costes unitarios de fabricación asociados a la generación de valor añadido, disminuyen en una cantidad fija proporcional.

21. Son aquellos que no varían cuando se altera el nivel de producción, como por ejemplo, alquileres, depreciaciones, intereses de deudas, etc.

22. Consiste en vender el producto por debajo de los costes de producción.

23. Se basa en la oferta realizada a un conjunto de empresas que concursan por un contrato regulado de acuerdo a ciertas condiciones (llamadas plica o pliego de condiciones), de tal forma que, finalmente se contratará con la empresa que ofrezca el menor precio.

24. ¿Cuál de las siguientes frases es falsa?

    a. En la fase de introducción de los productos tecnológicos la elasticidad precio es baja.

    b. Los innovadores se pueden considerar individuos con una baja elasticidad precio.

c. En la fase de introducción se pueden fijar precios bajos para incrementar la cuota de mercado.

d. En la fase de introducción las empresas se concentran en segmentos que están dispuestos a pagar un precio alto por los productos

25. Consiste en fijar un solo precio para todos los productos de la línea.

26. Este método es muy útil cuando los productos existentes en el mercado para una misma categoría son muy heterogéneos entre sí, con lo cual se dificulta la comparación de precios por parte de los consumidores.

27. Son reducciones de precios que no afectan a todos los consumidores sino solo a aquellos que cumplen unas determinadas condiciones.

28. La elasticidad precio de la demanda es alta cuando

a. Los precios son difíciles de comparar.

b. La frecuencia de compra es baja.

c. La percepción del riesgo es alta

d. La diferenciación del producto es baja.

29. La empresa posiciona sus productos frente a alternativas mucho más caras y sugiere al consumidor que, pese a estar pagando menos, está obteniendo incluso más.

30. Lo utilizan las empresas cuando introducen una innovación, de modo que al principio usan precios altos (los competidores no los siguen) y después los van bajando.

31. No se sienten atraídos por las actividades relacionadas con la compra, por lo que no les importa pagar un precio más alto, siempre y cuando se reduzca el tiempo que dedican a la misma.

32. Esta estrategia determina el nivel de reservas adecuado y posibilita la asignación del número de reservas, teóricamente óptimo, para cada nivel de precio, de tal forma que se consigue un nivel de ingresos máximo.

33. Tiene lugar cuando se pretende ofrecer más calidad que el resto de los competidores al mismo precio.

34. ¿A qué concepto se hace referencia cuando decimos “si baja el precio de los vuelos en un destino, sube la demanda de plazas hoteleras en dicho destino”?

35. Son un tipo de descuento periódico especial que se suelen aplicar en una época determinada.

36. Consiste en fijar un precio único a un conjunto de productos distintos pero complementarios, de forma que dicho precio sea sustancialmente menor que la suma de los precios individuales.

LECTURA 8.1

El arte de segmentar: Holiday Inn lanzó la tarifa especial para suegras

Saber segmentar es todo un arte. Buscar públicos con unas necesidades muy concretas, y satisfacerlas al instante, es una de las claves de la filosofía del SPEED MARKETING. Y no hablamos solo de una segmentación permanente que sirva para todo un año, sino que (y aquí es donde reside el punto creativo) también se puede hacer con carácter temporal: para una estación del año, para determinados días de la semana o para determinadas horas del día.

Esta es la línea que siguió, por ejemplo, *Holiday* Inn en la campaña que puso en marcha las pasadas Navidades al lanzar la 'Tarifa especial para suegras'. Y dotó a esta acción con un puntito de humor al venderla como una "para que las familias puedan acomodar a los parientes y evitar el estrés de tenerlos durmiendo en casa durante las fiestas".

Imagen 6

Logotipo Holiday Inn



Nota. Adaptado de *Holiday Inn Hotels resortes logotipo*, por Holiday Inn, 2003, Marcas logos (https://marcas-logos.net/holiday-inn-logo/)

Cada navidad familias de todo el mundo empiezan a prepararse para la invasión de la familia política. Tensión, lágrimas y enfados pueden llegar a hacer de esta la temporada de los 'malos deseos', y hasta provocar discusiones en la pareja sobre quién tiene los familiares más pesados.

Con la 'Tarifa especial para suegras' de *Holiday Inn* (un 25% de descuento para las estancias "de suegras" entre el 23 y el 29 de diciembre de 2009), estas navidades no habrá necesidad de escaparse al bar, quedarse trabajando hasta tarde o poner camas plegables en el salón para acomodar a la familia.

Para *Kirsten Gronning*, experta en familia en *BreakupAngels.com* y *Wikivorce.com*: "Las navidades familiares pueden ser un periodo bastante estresante, especialmente en lo que respecta a la organización y a las comidas familiares, produciéndose hasta cinco veces más peleas domésticas en estas fechas. La idea de Holiday Inn de la Tarifa especial para suegras puede definitivamente reducir el estrés y beneficiar a toda la familia, ya que disminuye la posibilidad de conflictos y permite, tanto a la familia anfitriona como a la visitante, relajarse, divertirse y disfrutar".

Posted by Fernando Montero en 29 marzo, 2010

http://marketingemprendedor.wordpress.com/2010/03/29/el-arte-de-segmentar-holiday-inn-lanzo-la-tarifa-especial-para-suegras/

LECTURA 8.2

Cómo acertar en la fijación de precios

Apenas llevaba dos meses en el mercado y Apple decidió bajar significativamente el precio de su iPhone. Obviamente hasta el cliente más leal no dudó en quejarse, obligando al consejero delegado *Steve Jobs* a pedir disculpas y a ofrecer a cambio una compensación monetaria.

Según profesores de Wharton y analistas del sector, el episodio del iPhone refleja los riesgos de la fijación de precios en un mercado en que la constante innovación, la férrea competencia y la globalización están modificando las reglas del juego. "El ciclo de vida del producto es corto y el mercado cambia rápidamente", comenta el profesor de Marketing de Wharton *John Zhang*. "No se dispone de mucho tiempo para aprender de los errores propios. Hay que fijar el precio adecuado en el primer intento".

Mientras, los managers buscan nuevos modos de incrementar sus ingresos y, después de años centrándose en la reducción de plantilla y costes, vuelven sus ojos hacia las políticas de fijación de precios. Solo ahora las empresas están empezando a aplicar a la fijación de precios algunas de las herramientas de gestión y recogida de datos que han venido empleando en la gestión de la cadena de suministros y demás secciones de sus negocios. "La fijación de precios es el último bastión dentro del ámbito de la intuición", dice *Greg Cudahy*, socio gestor de la sección de optimización de beneficios y fijación de precios de Accenture.

Según *Cudahy*, las empresas que adoptan un enfoque estratégico para fijar precios en todos sus negocios y ejercen algún tipo de control sobre su grado de éxito o fracaso dependiendo de los resultados obtenidos podrían incrementar sus ingresos entre el 1 y el 8%. "Supone una gran subida de los ingresos".

Por ejemplo, según el artículo *The Price is Right ... Isn't It? (El precio es correcto ... ¿o no?)*, publicado en la edición de enero de la revista de negocios *Outlook* que edita Accenture, después de utilizar software especializado en fijación de

precios para examinar los datos sobre ventas, los ingresos de la cadena neoyorquina Duane Reade generados por los productos para bebés aumentaron un 27%. En el artículo, *Cudahy* y *George L. Coleman*, uno de los líderes del grupo de fijación de precios minoristas de Accenture, describía cómo los datos mostraban que los padres de los recién nacidos no eran tan sensibles a los precios como los padres de bebés de un año o más. En respuesta, la empresa bajó el precio de los pañales de los niños de más de un año de edad para seguir siendo competitiva frente a otras tiendas y aumentó el precio de los pañales de los bebés recién nacidos.

Cudahy cree que una mejor fijación de precios puede ayudar a los negocios a mejorar en muchas otras facetas además de los ingresos. Por ejemplo, *Cudahy* trabajó en una empresa de paquetería que introdujo una estrategia de fijación de precios muy coherente y que se encontró que podía reducir en un 90% el tiempo dedicado a fijar los precios que ofertaba. Eso le permitió dedicar más tiempo y esfuerzos a mejorar su relación con los clientes.

Prestar mayor atención a los precios puede tener su recompensa por otros lados, dice *Cudahy*. Accenture descubrió que, en algunas operaciones al por menor, reducir el precio en un área puede tener consecuencias beneficiosas en los precios de otras secciones de la tienda. Por ejemplo, estudios realizados con comunidades de jubilados que viven en el sur de Estados Unidos apuntan que estos consumidores son muy sensibles ante el precio de los bienes relacionados con los cuidados de la salud. Pero ahorrarse unos cuantos centavos en esos bienes puede hacer que se gasten 50 céntimos más en otros. "La fijación de precios no consiste únicamente en intentar que la gente pague más", dice *Cudahy*. "La fijación de precios se utiliza como mecanismo para descubrir qué quieren realmente los consumidores. Se trata de demanda y oferta. El modo más seguro para descubrir si los consumidores quieren algo es su disponibilidad a pagar por ello".

"Discriminación temporal de precios"

Según el profesor de Marketing de Wharton, *Jagmohan Raju*, la bajada de precios de Apple es un ejemplo de estrategia conocida como "discriminación temporal de precios". Las empresas que emplean esta estrategia cobran a los consumidores diferentes precios dependiendo del deseo del comprador o de su

capacidad para pagarlo. En consecuencia, las empresas se benefician de dos modos diferentes. En primer lugar, consiguen grandes márgenes de beneficio gracias a los consumidores que están dispuestos a pagar un precio superior. En segundo lugar, más tarde se benefician del volumen de ventas generado creando una amplia base de clientes para el producto, aunque paguen un precio unitario inferior. *Raju* señala que la discriminación de precios también puede ser geográfica, a principio de temporada o consistente en añadir o prescindir de determinadas características, como es el caso del software para estudiantes.

Los consumidores han tenido que aceptar esta forma de fijación de precios en el sector aéreo. Un viajero que adquiere el billete en el último minuto espera pagar mucho más dinero que aquél que reservó su plaza en el mismo vuelo y misma fila en Internet, pero con bastante antelación. Es mucho más fácil, explica *Raju*, aplicar estructuras temporales de fijación de precios en el sector servicios –como por ejemplo, el transporte aéreo-, que con bienes manufacturados y tangibles. De hecho, hace unas semanas la Agencia de Tránsitos de la Ciudad de Nueva York proponía un sistema dual en el que la gente pagaría una tarifa inferior si utilizaba el metro o autobús durante las horas de menos tráfico. El plan, que se pondría en marcha en 2008, incrementaría los ingresos de la Agencia y también resolvería los problemas de saturación. Asimismo, según un artículo del *New York Times*, la administración *Bush* está sopesando un plan para cobrar mayores tarifas a las compañías aéreas si aterrizan durante las horas punta de mayor tráfico en el aeropuerto.

No obstante, la fijación de precios temporal también puede aplicarse a otros sectores además de los servicios, como por ejemplo, el sector tecnológico, donde los consumidores esperan pagar precios mucho menores si esperan y no adquieren un nuevo producto nada más salir al mercado. En muchos casos, dice *Raju*, los vendedores de tecnología deben fijar precios por debajo de sus niveles de rentabilidad para conseguir una base de usuarios que a su vez genere niveles rentables de ventas en el futuro. “Si soy el único que tiene un video-teléfono, ¿a quién voy a llamar?”, pregunta *Raju*.

El profesor de Maketing de Wharton, *David Reibstein,* señala que aunque la discriminación de precios pueda tener sentido para las empresas, se trata de una política muy delicada. Así, *Reibstein* recuerda el caso de Coca-Cola, que tuvo que contener reacciones violentas cuando intentó cobrar en las máquinas expendedoras por sus bebidas un precio superior los días de calor que los de

frío. Al final Coca-Cola se tuvo que echar atrás. La discriminación de precios "es un nuevo fenómeno que está creciendo. Pero tal y como Coca-Cola descubrió, hay que enfocarlo con mucho tacto". *Reibstein* sostiene que los equipos deportivos profesionales están sopesando la idea en cobrar más por los partidos más solicitados, y algunos supermercados de Manhattan ya han probado a cobrar precios inferiores por sus mercancías durante el día, cuando las tiendas no están tan llenas y los consumidores tienen más tiempo para comparar precios entre establecimientos.

Según *Reibstein*, en la actualidad el grado de aceptación de la discriminación de precios depende de la categoría de producto. Hace mucho que los consumidores han aceptado la idea de precios inferiores para las sesiones cinematográficas de la tarde o descuentos para jubilados, pero se sienten indignados cuando los vendedores suben el precio de los paraguas en un día lluvioso o tampoco esperarían que un jubilado disfrutase de descuentos al comprar un coche nuevo. *Reibstein* cree que el mejor modo de poner en marcha una política de discriminación de precios es mostrarse abierto a los motivos económicos que justifican dicha decisión. "No intentes hacer discriminación de precios y ocultárselo a los consumidores. Muéstrate abierto y honesto acerca de los motivos que justifican tu decisión".

Frank Luby, socio en la oficina de Boston de la firma de consultoría especializada en precios Simon-Kucher y Partners (SKP), advierte que muchas empresas cometen el error de no tener en cuenta cómo reaccionarán los competidores cuando bajen sus precios. Si los competidores de forma continuada reaccionan modificando sus precios se podría desencadenar una guerra de precios con consecuencias desastrosas para todos. "En algunos casos, podría afirmarse que la mejor respuesta a una potencial guerra de precios sería no hacer nada", dice Luby.

Asimismo *Luby* señala que, en el desarrollo de su estrategia de precios, las empresas deberían tener en cuenta la "contaminación de precios". A nivel de empresa, el poder de la discriminación de precios se desgasta a medida que los empleados pasan de empresa a empresa y desvelan información interna sobre la política de fijación de precios. Las adquisiciones también suponen un momento de presión, ya que las empresas deben mostrar el estado de sus cuentas y pueden verse las disparidades. "El precio que cobras en un sitio puede al final volverse contra ti. Ése es un incentivo para mantener los precios lo más alto posible".

Según *Raju*, algunos sectores son más avanzados que otros en lo que respecta al desarrollo de estrategias de fijación de precios de éxito. Además de las compañías aéreas y los móviles, los comerciantes al por menor son muy sofisticados. Por ejemplo, Wal-Mart recopila datos pormenorizados de clientes y competidores para tomar sus decisiones sobre precios. El sector textil, explica *Raju*, no es tan complicado. Los vendedores textiles cobran precios altos cuando llegan las prendas al principio de la temporada, pero luego de forma sistemática empiezan a aplicar descuentos. "El valor del producto baja a medida que el tiempo corre".

La fijación de precios es más compleja a medida que las empresas se van introduciendo en nuevos mercados internacionales, señala *Raju*. "La globalización avanza y aunque los mercados sean muy atractivos, la disponibilidad ante el pago varía mucho de uno a otro. ¿Cómo dirigirse a personas que no tienen altos niveles de ingresos pero que te gustaría que tuviesen contacto con tu producto?"

El sector farmacéutico, añade *Raju*, ha intentado crear estructuras de fijación de precios diferenciales para llegar a pacientes de países en desarrollo y al mismo tiempo proteger sus beneficios en mercados tradicionales de Europa y Estados Unidos.

Zhang cree que las empresas se están dando cuenta de que la fijación de precios es extremadamente importante, pero muy difícil de realizar de manera correcta. Normalmente los managers han evitado adoptar nuevos enfoques para la fijación de precios, no solo porque su complejidad sino también por su relevancia para la empresa. "Si las decisiones tienen un gran impacto, no vas a querer hacer nada que se salga de lo habitual. Si no tienes grandes conocimientos sobre la fijación de precios, entonces no serás capaz de tomar ese tipo de decisiones. Para no equivocarte lo único que puedes hacer es seguir lo establecido". Normalmente las empresas parten de sus costes de producción de determinado bien y le aplican un porcentaje en concepto de beneficio. Isuppli, una firma de investigación de mercados tecnológicos, ha estimado que el coste de fabricar el 8GB iPhone es 265,83 dólares.

Zhang señala que otro obstáculo para fijar precios de nuevos productos, en particular dispositivos tecnológicos, es la incapacidad para probarlos en grandes

mercados sin poner en peligro el necesario grado de privacidad para proteger de posible copias al producto en desarrollo.

"Parte de la familia"

Cuando los productos conllevan cierto apego emocional o se convierten en un símbolo para su propietario –algo que puede ocurrir con coches, bolsos y productos tecnológicos como teléfonos y reproductores de música- es habitual que los modelos de fijación de precios desafíen a los modelos tradicionales.

Es más, el cambio radical de Apple en relación al precio del iPhone podría haberse vivido de un modo más dramático debido a la política de la empresa, que se declara "buena para el consumidor", explica el profesor de Marketing de Wharton, *Stephen Hoch*. "La gente tiene sentimientos muy positivos respecto a Apple. Sienten que son parte de *la familia Apple*". Cuando *Jobs* anunció la bajada de precios, "la gente se sintió traicionada. No sé si deberían sentirse así o no. Sería menos duro si no fuese la primera vez que una empresa tecnológica baja sus precios".

Hoch dice que no cree que Apple se viese en la obligación de estimular sus ventas porque las compras realizadas hubieran sido inferiores a lo esperado. Así, *Hoch* señala que la empresa vendió un millón de teléfonos en poco más de dos meses, un mes antes del objetivo que se había marcado. Por comparativa, se necesitaron dos años para que Apple consiguiese vender un millón de iPods. La diferencia es que el iPod era más o menos una clase en sí mismo, pero el iPhone es un nuevo participante que se incorpora a un mercado totalmente desarrollado y competitivo: el de los teléfonos móviles. "Los competidores trabajarán duramente para defender sus posiciones. Habrá muchos productos y precios nuevos".

Para Luby, la controversia sobre la fijación de precios del iPhone muestra que incluso un vendedor sofisticado como Apple puede verse atrapado en la complejidad y efectos ocultos de una decisión relacionada con la fijación de precios. "Da la sensación de que Apple cometió un error –y mucha gente así lo cree-, pero hay muchas variables a tener en cuenta", como las nuevas características del teléfono, su vinculación en exclusiva con el suministrador sin cable AT&T y toda la expectación que rodeó su lanzamiento. Así, Luby invita a

los que critican a Apple a presentar un modelo que incorpore todos estos elementos y con el que se pueda determinar el precio correcto. “Realmente me gustaría verlo”.

Fuente: http://www.wharton.universia.net/index.cfm?fa=viewArticle&ID=1417

CAPÍTULO 9

La distribución



Las empresas que fabrican productos o comercializan servicios se enfrentan a un dilema: a medida que asumen todas las actividades empresariales, desde la fabricación del producto hasta su venta final, aumentan sus costes comerciales (publicidad, almacenamiento, sueldos y salarios, etc.) y el margen comercial que pueden obtener por sus productos, pero a costa de tener una organización administrativa y comercial muy potente. Por este motivo, muy pocas empresas son autosuficientes y capaces de desempeñar todas las funciones necesarias para hacer llegar el producto desde el lugar de fabricación hasta el punto de venta. Es lo que da sentido a la existencia de intermediarios o distribuidores, es decir, casi todas las empresas y organizaciones dependen de los recursos de otras empresas o particulares con los que se interrelacionan (Stern et al., 1999).

La figura del intermediario o distribuidor tiene un escaso reconocimiento por parte de la sociedad, a pesar de la importancia de su función. Los sistemas y estrategias de distribución han surgido con el objetivo de hacer llegar los productos del fabricante al consumidor a través de los intermediarios, eligiendo el canal más adecuado y los medios o vías capaces de proporcionar el mejor servicio al menor coste posible. Gracias a la distribución, los productos llegan a los consumidores y usuarios en las condiciones deseadas, tanto por ellos mismos como por los productores

Las empresas pueden realizar sus ventas a través de un sistema de distribución propio, estableciendo delegaciones o contratando vendedores, o representantes, o bien, a través de un sistema de distribución ajeno. En ambos casos, la forma de distribuir el producto influye en el resto de las estrategias de marketing y en el resto de los instrumentos del marketing mix.

Hasta hace poco tiempo, la empresa productora tenía el dominio de la relación con sus clientes y contrataba a un proveedor para llegar hasta ellos, es decir, contrataba el servicio de distribución. Este proveedor ejercía la actividad de distribución dirigido por la empresa fabricante que mantenía el control sobre su mercado. Sin embargo, en la actualidad, el distribuidor se ha independizado de la tutela del fabricante y ha pasado de ser el proveedor a ser *el cliente*, dándole la vuelta a dicha relación. Ahora, el distribuidor tiene que cumplir unos objetivos y requerimientos propios, diferentes de los objetivos de la empresa fabricante y de los consumidores finales.

En este capítulo desarrollaremos el concepto de distribución y las funciones propias de los intermediarios[34] para ensalzar la importancia de los mismos y, en consecuencia, de las estrategias relacionadas con este instrumento de marketing.

A continuación, estudiaremos los canales de distribución y sus diferentes clases en función de la longitud de los mismos (largo, corto y directo) y del modo de distribución (exclusiva, selectiva e intensiva). Además, dedicaremos una especial atención a la técnica denominada *merchandising* o promoción en el punto de venta.

Posteriormente, analizaremos la importancia de la distribución comercial estudiando sus datos y distinguiendo entre mayoristas y minoristas. Así mismo, profundizaremos en el estudio de los diversos tipos de integración existentes; la integración vertical y los sistemas de marketing horizontal.

Por último, abordaremos una de las funciones más complejas dentro del campo de la distribución comercial como es la logística o conjunto de operaciones que se llevan a cabo para que el producto recorra el camino que hay desde su punto de producción hasta el de consumo.

[34] Tal y como han establecido la mayoría de los autores, utilizaremos indistintamente los términos distribución e intermediación y distribuidor e intermediario.

9.1. CONCEPTO DE DISTRIBUCIÓN

La distribución es el instrumento del marketing mix que relaciona la producción con el consumo, es decir, consiste en poner el producto a disposición del consumidor final o del comprador industrial, en la cantidad demandada, en el momento en que lo necesite y en el lugar donde desee adquirirlo (Santesmases, 2007).

*La **distribución** es el conjunto de estrategias y actividades necesarias para llevar los productos desde el lugar de fabricación hasta el punto de venta en las cantidades precisas, en condiciones óptimas de consumo o uso y en el momento y lugar en el que los clientes lo necesitan y/o desean.*

Teniendo en cuenta la separación entre vendedores y compradores, es necesaria la figura del intermediario para acercar los productos desde los lugares donde son elaborados hasta los lugares donde son comprados y consumidos.

La distribución se ha convertido en una necesidad para el sistema económico gracias a la revolución industrial, social y tecnológica que se ha desarrollado, en menor o mayor medida, a nivel global. Desde una perspectiva económica, la distribución es el eje organizador de los intercambios y, desde un punto de vista social, supone una fuente de generación de empleo. Todos los intermediarios que conforman el sistema comercial contribuyen a una parte muy importante del valor de la producción en el conjunto de la economía, configurándose además como un sector que acoge a un buen número de empleos (Vázquez Casielles y Trespalacios, 1994). Las funciones de la distribución comercial las realizan cada vez más los agentes especializados, y no los propios productores, debido al crecimiento y expansión de los mercados que provocan nuevas funciones todavía más especializadas.

Hay que considerar a la distribución como una actividad que sirve simultáneamente tanto a los consumidores como a los productores. Como ya hemos mencionado, la distribución es un servicio para los productores, además de servir a la venta de los productos y ser un factor estratégico de posicionamiento de los mismos en el mercado.

La distribución como servicio para los productores genera en los consumidores utilidad de tres formas (Santesmases, 2007):

- *De tiempo,* porque pone el producto a disposición del consumidor en el momento en el que lo precisa. Así, se evita al consumidor tener que comprar o guardar grandes cantidades de producto para su consumo posterior.
- *De lugar,* con los suficientes puntos de venta próximos al sitio donde el consumidor necesite el producto. Para el consumidor final es más importante disponer de un producto que satisfaga sus necesidades que el producto en sí, ya que si el consumidor no dispone del producto es como si este no existiera.
- *De posesión,* con la entrega del producto. Para que un producto sea útil debe consumirse, por lo que el cliente debe adquirir la propiedad o tener la posesión del mismo.

9.1.1.La distribución como sistema comercial

En la mayoría de los mercados, la distancia física y psicológica entre productores y compradores es tal, que es necesario el uso de intermediarios para permitir una adaptación eficaz entre la oferta y la demanda. Esta intermediación entre los productores y los consumidores constituye los canales de distribución y todos ellos a su vez forman lo que se denomina ***sistema comercial***.

La actividad llevada a cabo por los intermediarios no se realiza como una suma de innumerables transacciones singulares que se negocian en los mercados una a una, ya que desde un punto de vista económico sería inviable e insuficiente para asegurar la producción de los servicios comerciales (Alcaraz Lladro y García Guardia, 2010). Es decir, constituye un sistema, el cual se concreta en un conjunto de personas e instituciones que están conectadas y que realizan diferentes funciones y servicios relacionados con la distribución. Los elementos que conforman este sistema comercial son los siguientes:

- Los servicios producidos por la distribución.
- Los espacios en los que se realizan los intercambios comerciales.
- Los productos que se intercambian.
- Los sujetos que realizan los intercambios.
- El canal comercial.

En definitiva, este sistema de distribución gira en torno a lo que en marketing denominamos *canal de distribución*, es decir, el conjunto de organizaciones independientes que intervienen en el proceso por el cual un producto o servicio está disponible para el consumo (Stern et al., 1999). El punto de partida del canal de distribución es el productor, el punto final o de destino es el consumidor y el conjunto de personas y organizaciones que están entre el productor y el consumidor son los intermediarios.

Por otra parte, es importante reseñar que existe mucha literatura de marketing relacionada con la distribución de bienes de consumo e industriales, mientras que la investigación relacionada con la distribución de los servicios e ideas es más bien escasa. Esto se debe a que la distribución está muy relacionada con el objetivo de superar la separación entre producción y consumo de los bienes a través de las actividades de almacenamiento y transporte de los mismos (Donnelly, 1976). En este sentido, aunque algunos autores afirman que para los servicios no existe un sistema comercial completo sino simplemente un canal de ventas, entendemos que, para algunos servicios, como los servicios turísticos, es evidente la existencia e importancia del canal de distribución. Gracias a este, el cliente puede acceder a una serie de servicios que son producidos en un lugar diferente y distante de su lugar de origen. Tal y como afirma *Kotler*, las organizaciones que comercializan servicios e ideas también tienen el problema de hacer que su producto esté disponible y accesible para la promoción (Kotler et al., 2006).

Así pues, aunque en este capítulo nos centraremos básicamente en la distribución comercial, no debemos olvidar que existe un sistema comercial muy desarrollado en el caso de algunos servicios, y que este presenta una serie de particularidades, tal y como se detallan en la Tabla 9.1.

Tabla 9.1. Características específicas de la distribución en el sector servicios

Medida del rendimiento	• Las inversiones de capital varían ampliamente según diferentes servicios. • No se requieren inventarios para la oferta. • Elevados costes de personal.
Organización del punto de venta	• Supervisión más especializada. • Una mayor búsqueda de empleados de servicios. • Menor rotación de personal.
Producción de servicios	• Mayor énfasis sobre el control de la calidad. • Mayor necesidad de analizar la satisfacción del consumidor. • La calidad debe ser considerada entre todos los centros de prestación del servicio. • Mayor participación del usuario.
Precios	• Los servicios varían en costes, por lo que existe mayor dificultad para fijar los precios. • Mayores dificultades en la competencia en precios y promociones.
Comunicación	• Mayor dificultad en determinar el valor para el usuario. • Más importante la presentación visual. • La venta cruzada con bienes es importante. • Mayor dificultad de comunicación mediante catálogos.
Control	• El cliente es más sensible al contacto personal con los empleados. • Mayor dificultad para captar clientes de la competencia.

Nota. Esta tabla muestra las particularidades de la distribución en el sector de servicios.
Fuente: Stern y El Ansary, 1992.

9.1.2. Las decisiones relacionadas con la distribución

La distribución es un instrumento que implica decisiones estratégicas, con efectos a largo plazo, cuyas consecuencias son irreversibles. Por ello, conlleva una serie de actividades que podemos agrupar en las cuatro siguientes:

- Diseño y selección del canal de distribución.
- Localización y dimensión de los puntos de venta.
- Logística de la distribución o distribución física.
- Dirección de las relaciones internas del canal de distribución.

a) Diseño y selección del canal de distribución

Se lleva a cabo siguiendo una serie de ***etapas*** (De Juan Vigaray, 2004) que podemos observar en la Tabla 9.2 y que explicamos a continuación:

Tabla 9.2. Etapas en el diseño del canal

ETAPA 1. **Análisis de la empresa y de sus clientes en el canal**	• Misión. • Productos. • Clientes objetivo. • Nivel de servicio.
ETAPA 2. **Establecimiento de los objetivos del canal**	• Cobertura del mercado. • Ventas. • Beneficios. • Satisfacción del cliente. • Imagen y posicionamiento.
ETAPA 3. **Estudio de las restricciones del canal**	• Producto. • Intermediarios. • Competencia. • Entorno. • Mercado.

ETAPA 4. **Identificación de las alternativas del canal**	• Funciones de los intermediarios. • Clases de intermediarios. • Propiedad de los intermediarios. • Número de intermediarios.
ETAPA 5. **Evaluación de las alternativas del canal**	• Criterios económicos. • Criterios de control. • Criterios adaptativos.
ETAPA 6. **Selección definitiva del canal**	• Mayorista. • Minoristas.
ETAPA 7. **Seguimiento del canal**	• Motivación. • Evaluación. • Modificación.

Nota. Esta tabla muestra las etapas en el diseño del canal de distribución.
Fuente: De Juan Vigaray, 2004.

***ETAPA 1*. Análisis de la empresa y de sus clientes en el canal**

En primer lugar, la empresa debe identificar su *misión*, describiendo la naturaleza y racionalidad de la compañía y definiendo el campo de actividades de la misma, así como el alcance de sus operaciones. Posteriormente, definir el surtido o variedad de productos que va a comercializar. A continuación, hay que conocer el segmento objetivo al que se va a dirigir, lo que implica conocer para qué tipos de clientes son adecuados los productos, qué quieren esos clientes y por qué, dónde, cuándo y cómo compran. Por último, hay que especificar los servicios requeridos por intermediarios y clientes que se incluirán en todo el proceso de distribución, y, en concreto, los relacionados con los siguientes aspectos:

- *Tamaño del lote de compra*. Así, por ejemplo, en un supermercado el consumidor final comprará los *bricks* de leche uno por uno, mientras que un restaurante los comprará por cajas. Siempre hay que tener presente que a menor volumen de compra, mayor nivel de servicio, costes y precio.

- *Descentralización del mercado*. Hay consumidores que están dispuestos a recorrer cierta distancia para adquirir una determinado mueble, pero un canal que obligase a un esfuerzo similar para comprar una botella de agua no sería admisible para el consumidor.

- *Tiempo de espera o de entrega*. El comprador de un coche puede esperar tres meses en recibirlo sin ningún problema, pero no sería aceptable que el canal de distribución tarde más de un día en suministrar el periódico diario.

- *Servicios adicionales*. Estos servicios son proporcionados por el canal y pueden consistir en crédito, entrega, instalación y reparaciones. Cuanto mayores sean las prestaciones, más caro será el canal.

- *Variedad y surtido de productos*. En general, el cliente entiende que un mayor surtido mejora su probabilidad de encontrar el producto que mejor satisface sus necesidades. Sin embargo, la gestión de una variedad mayor implica un coste más elevado y un encarecimiento del canal.

***ETAPA 2*. Establecimiento de los objetivos en el canal**

Los objetivos del canal deben fijarse de acuerdo con el análisis de la empresa y de sus clientes, así como del nivel de servicio diseñado, y teniendo en cuenta las restricciones que se derivan de sus productos, intermediarios, competidores, política de empresa, entorno y mercado. Estos objetivos son los siguientes:

- *Cobertura de mercado*. Está relacionada con la modalidad de distribución que pretenda llevar a cabo la empresa, teniendo en cuenta que cada estrategia de cobertura determina el tipo de canal que puede ser elegido. Así, la distribución podrá llevarse a cabo de forma intensiva, selectiva y en exclusiva, tal y como veremos en el epígrafe 9.3 de este capítulo.

- *Ventas*. Los objetivos de ventas hacen referencia al volumen de bienes y servicios vendidos por la empresa. Se pueden expresar en unidades monetarias o en unidades físicas. Los objetivos de venta pueden ser, entre otros, mantener un nivel de ventas estable, aumentar la cuota de mercado o incrementar las ventas.

- *Beneficios*. Es un objetivo común inherente a cualquier actividad de tipo empresarial. La forma de medir estos beneficios por parte de la empresa minorista es muy diversa: en cifras absolutas, como porcentaje de las ventas, a través de márgenes comerciales, por producto, por marca, etc.

- *Satisfacción al cliente*. Al igual que el resto de los instrumentos de marketing, la distribución debe estar orientada hacia el consumidor, ajustándose continuamente a sus deseos y necesidades. Además, debe extenderse a todos los agentes relacionados con la empresa minorista: consumidores, proveedores, empleados y entidades de ámbito local de influencia. Hay que entender la satisfacción del cliente como un medio que permite alcanzar los objetivos de ventas y beneficios.

- *Imagen y posicionamiento*. El canal de distribución tiene que ser coherente con la imagen del producto que quieren expresar las otras variables de marketing y con el posicionamiento deseado por la empresa. Por ello, la empresa debe preguntarse cómo quiere ser vista por los consumidores.

ETAPA 3. Analizar las características o restricciones del canal

El sistema comercial está condicionado por las características del producto, los intermediarios, la competencia, el entorno y el mercado.

- El *producto*. El precio, la estacionalidad, la rotación, la configuración, la complejidad, el estilo o moda, la gama, el servicio posventa, el prestigio, la novedad o tipo de producto, influyen directamente en la elección del tipo de canal y del sistema de distribución.

- Los *intermediarios*. Las funciones que estos desarrollan pueden ser asumidas por otros miembros del canal de distribución. Unas funciones pueden pasar de un nivel a otro, ser realizadas por distintos componentes del canal, pero no pueden ser eliminadas. Los intermediarios difieren en sus aptitudes para realizar la promoción, negociación, almacenamiento, establecimiento de contactos y financiación de la compra.

- La *competencia*. La competencia de los distribuidores puede ser muy diversa. Por un lado, tenemos la ***competencia intratipo*** que tiene lugar cuando distribuidores de un mismo tipo compiten por la comercialización de un producto similar. Por ejemplo, *Zara, Mango* y *H&M* compiten en el comercio detallista de ropa y *Expert* y *Miró* en la venta de lavadoras.

  Por otra parte, podemos encontrar ***competencia intertipo***, que es la que se produce entre empresas especialistas en líneas de productos muy relacionadas y especialistas en líneas de productos ampliamente relacionadas por vender un producto similar (por ejemplo, en la venta de un ordenador, la que se produce entre "*PC City*" y "*Media Markt,*" o en la venta de libros, la que se produce entre "*La Casa del Libro*" y "*Fnac*").

  La competencia también puede ser dentro de la misma categoría o ***competencia intercategoría***, cuando se produce entre empresas generalistas y empresas especialistas. Así, por ejemplo, en la venta de juguetes compiten la especialista *Toys'r'us* con *El Corte Inglés* o en la venta de zapatillas deportivas compiten las especialistas *Decimas* y *Decathlon* con *Carrefour*.

  Además, en los últimos años y para un creciente número de mercados de productos de consumo, la competencia predominantemente establecida entre formatos con establecimientos físicos ha incorporado también los formatos electrónicos, es decir, la ***competencia online*** (Parasuraman y Zinkhan, 2002).

- El *entorno*. Influye notablemente en el diseño de los canales de distribución, ya que estos forman parte de un sistema superior que le proporciona *inputs* e impone restricciones a sus operaciones. Por ejemplo, los aspectos legales pueden influir en la localización de los establecimientos minoristas del mismo tipo.

- El *mercado*. El sistema comercial también está determinado por el número de consumidores actuales y potenciales y su nivel de concentración en determinadas áreas, la cuantía, frecuencia e implicación en las compras, y los hábitos de compra y preferencias o intenciones de compra de los consumidores.

En la Tabla 9.3 podemos ver mediante un ejemplo la importancia de todas las restricciones o características arriba mencionadas, para el caso de un seguro que cubra los posibles siniestros relacionados con obras de arte.

Tabla 9.3. Características de un seguro a todo riesgo para obras de arte

Características del producto	• Alto coste unitario. • Fuerza de ventas muy especializada. • Posibilidad de no utilizar intermediarios.
Características del intermediario	• Máxima capacidad de contactos y de negociación. • Posibilidad de financiación al cliente. • No existe almacenamiento ya que es un servicio.
Características de la competencia	• Se compite con otras ofertas similares ya que el cliente conoce el producto. • La competencia será en precio y servicios asociados.
Características del entorno	• Existen fuertes condicionantes legales. • No tiene porqué verse afectado por la situación económica.
Características del mercado	• Clientes de alto poder adquisitivo insensibles al precio. • Prefieren un trato directo y un buen conocimiento del agente o la empresa. • Existe mucha probabilidad de fidelizar al cliente.

Nota. Esta tabla muestra un ejemplo de la importancia de las restricciones mencionadas anteriormente, pasa el caso especificado.
Fuente: Elaboración propia.

ETAPA 4. Identificación de las alternativas del canal

Una vez planteados los objetivos a conseguir con la distribución y considerados todos los factores que afectan a la elección del canal, la empresa procederá a identificar las diferentes alternativas posibles, determinando para cada una de ellas su dimensión horizontal y vertical. Existen diferentes alternativas en cuanto al intermediario mismo y sus obligaciones, ya que diferirán en métodos y condiciones.

Otra cuestión es saber cuántos intermediarios conviven en el canal, así, si la empresa decide vender a través de detallistas es importante que conozca su número y ubicación. Con respecto al número de intermediarios, veremos que caben tres estrategias intensiva, selectiva y exclusiva.

Por último, en esta etapa también hay que valorar las responsabilidades de los miembros que componen el canal en los siguientes aspectos: la política de precios, las condiciones de venta, los derechos territoriales y los servicios recíprocos.

ETAPA 5. Evaluación de las principales alternativas del canal

Una vez conocidas todas las alternativas en lo referente a tipo, número y responsabilidades hay que evaluarlas en función de tres aspectos o criterios:

- *Criterio económico*. Se evalúa cada alternativa por su nivel esperado de ventas y de costes.
- *Criterio de control*. Se valora la capacidad para asegurar que el canal cumpla sus funciones de información, negociación, financiación y asunción de riesgos.
- *Criterio adaptativo*. Consiste en evaluar las consecuencias derivadas de la duración del contrato o compromiso adquirido con el intermediario ya que, a lo mejor, es conveniente cambiar el canal de distribución para ajustarse a los cambios del mercado o del entorno.

ETAPA 6. Selección definitiva del canal

Una vez que la empresa ha decidido la alternativa o alternativas de canal que mejor se ajusta a sus objetivos, debe seleccionar a los intermediarios, es decir, de todos los mayoristas ¿quién?, o, de todas las grandes superficies, supermercados, grandes almacenes, etc. ¿cuáles?

La selección del canal consiste en elegir la mejor o mejores alternativas para la distribución de los productos de la empresa e implementar esa decisión.

***ETAPA 7*. Seguimiento del canal de distribución**

Para que la empresa tenga éxito en la comercialización de sus productos es necesario que los intermediarios elegidos sean los adecuados, y no solo eso, la empresa debe mantener una buena relación con los mismos y para ello, es fundamental la motivación. Hay que tener en cuenta que, la empresa vende a través del intermediario, pero también *vende* al propio intermediario ya que este es cliente y tiene unas necesidades que satisfacer. Otro aspecto importante es que los intermediarios tienen sus propios objetivos, como, por ejemplo:

- Los intermediarios están más interesados en distribuir productos que el cliente desea comprar, que en promocionar los productos que el fabricante desea vender.
- Sus esfuerzos de ventas se centran en vender un conjunto variado, más que en productos individuales.
- En muchos casos, necesitan un incentivo para que lleven a cabo un registro de las ventas realizadas.

Posteriormente, es necesario realizar una evaluación o seguimiento de los intermediarios, y para ello, se pueden utilizar varios criterios, tales como, volumen de ventas obtenido con la intervención del intermediario, nivel medio de sus existencias, el tiempo de entrega a los clientes, tratamiento de los productos estropeados o perdidos, la cooperación en programas de formación y promoción, los servicios que el intermediario proporciona a sus clientes, etc.

La empresa *Tupperware,* fabricante y distribuidor de recipientes herméticos con una dilatada experiencia de venta mediante reuniones con clientes, tuvo que modificar su estrategia en el año 2003 en el Reino Unido. Ello se debió a la falta de demanda y desde entonces, ha optado por la venta a través de supermercados. Esto significa que, en muchas ocasiones, el sistema de distribución comercial requiere cambios periódicos para corregir posibles errores, mejorar la eficiencia de la misma o adaptarse a las nuevas condiciones del entorno. Así, por ejemplo, los clientes modifican sus hábitos de compra ante una coyuntura económica desfavorable, el mercado se expande con el ingreso de nuevos países en la Unión Europea, la telefonía fija ha ingresado en su etapa de declive, el comercio electrónico ha generado nuevos competidores a nivel internacional, etc. Por ello, es necesario realizar modificaciones en los canales de distribución (De Juan Vigaray, 2004), que pueden consistir en:

- Añadir miembros del canal.
- Eliminar miembros del canal.
- Añadir canales de distribución.
- Eliminar canales de distribución.
- Desarrollar una forma totalmente nueva de vender los productos en todos los mercados.

b) Localización y dimensión de los puntos de venta

La siguiente decisión relacionada con la distribución es elegir la localización y el número de puntos de venta necesarios para llevar a cabo la comercialización de los productos. Una adecuada localización del punto de venta contribuye favorablemente a su elección por parte del comprador (Arnold, Oum y Tigert, 1983).

Para elegir la localización y dimensión de los puntos de venta, las empresas tienen que seleccionar el mercado, el número de puntos de venta y el lugar de emplazamiento. Este último debe proporcionar utilidad al comprador, haciendo que la compra sea un acto lúdico, por lo que es preciso facilitar el acceso de los clientes al producto. En este sentido, podemos citar algunas medidas que sirven para facilitar la compra:

- La *visibilidad del local*. Aspectos como la amplitud de la fachada, la situación en esquina o con acceso por varias calles, etc., son muy importantes a la hora de elegir la ubicación del punto de venta.
- La *facilidad en llegar al punto de venta*. La cercanía de paradas de metro, autobús o tranvía y la posibilidad de utilización de un parking, facilita el desplazamiento al punto de venta y la captación de clientes. Una gran parte del éxito de los hipermercados y las grandes superficies comerciales radica en la posibilidad de hacer compras masivas, unido al hecho de que resulta fácil llegar y aparcar el vehículo.
- La *localización en zonas con oferta variada de bienes y servicios*. Está relacionado con el punto anterior. Muchos consumidores prefieren *ir de compras*, es decir, no compran un solo producto y agradecen la posibilidad de contar con una oferta variada de bienes y servicios.

- La *decoración y el tránsito dentro del punto de venta*. Estos aspectos guardan relación con el tamaño, características de las instalaciones, ambiente agradable, etc., del punto de venta.
- La posibilidad de realizar otras actividades de ocio diferentes a las compras en el mismo lugar de la compra. Por ejemplo, combinar *ir de compras* con otras actividades como ir al cine, cenar o tomar un helado.

Además, con respecto a la localización del punto de venta, hay que advertir que en los productos de compra frecuente la localización no es determinante; de hecho, se adquieren lo más cerca posible del domicilio. Al contrario, los comercios que venden productos con un precio elevado tienen mayor radio de acción que los que ofrecen productos con precios bajos. Por ejemplo, en la compra de un reloj, los individuos tienen una mayor predisposición a desplazarse lejos de su entorno cercano aprovechando buenas ofertas. En cambio, para comprar el pan no se desplazan con la misma facilidad, ya que el ahorro es insignificante y el pan se compra a diario.

Otro aspecto a tener en cuenta es el área geográfica dónde se ubican los puntos de venta en función del tipo de actividad. Así, podemos observar las siguientes localizaciones:

- Áreas residenciales. Se localizan las actividades de naturaleza primaria y de comercio tradicional que tienen un radio de acción corto, como por ejemplo, las panaderías, algunos comercios de alimentación, cafeterías, etc. En ciudades grandes suelen existir calles y galerías comerciales, donde se concentran, otros negocios más complejos, tales como, bancos, ferreterías, ropa y complementos, perfumerías, asesorías, supermercados, etc.
- Áreas suburbanas. Muchos puntos de venta se instalan en zonas lejos del centro de la ciudad o suburbanas. En concreto, los grandes almacenes e hipermercados se localizan en estas áreas porque las compras no se realizan a diario, sino cada cierto período de tiempo.
- Áreas industriales. Las actividades industriales se están desplazando de forma progresiva hacia la periferia de las poblaciones. Las que permanecen en el centro de las

ciudades suelen ser actividades antiguas y de carácter residual.

c) *Logística de la distribución o distribución física*

Puede darse la circunstancia de que determinados productos se vendan sin publicidad ni promoción, pero no es posible la venta sin que el producto o elementos tangibles del mismo[35] estén disponibles en el punto de venta. La disponibilidad del producto en el punto de venta depende de la logística, es decir, el conjunto de operaciones que se llevan a cabo para que el producto recorra el camino que hay desde su punto de producción hasta el de consumo.

La distribución física comienza en la fábrica y, la dirección de la empresa selecciona los almacenes y transportistas que harán llegar el producto a su destino final en el tiempo deseado y al menor coste total (Kotler et al., 2006). De tal forma, tiempo y coste son determinantes del mayor o menor grado de competitividad de las empresas y la logística gestiona ambos factores a través de tres subprocesos (García Villalobos, 2004)

- El *aprovisionamiento*. Consiste en la selección y homologación de proveedores, compras a los mismos, custodia de materiales y planificación y programación del suministro.
- La *planificación de la producción*. Establece la cantidad de producto en función de la planificación comercial, es decir, según las ventas previstas.
- La *distribución física y transporte*. Consiste en poner a disposición del cliente el producto acabado según las condiciones de servicio pactadas.

Por último, las actividades relacionadas con la logística deben cumplir con la fecha convenida con el cliente, lo que significa gestionar el tiempo de entrega.

[35] Puede darse el caso de que se compre el producto basándose en determinados aspectos tangibles, como ocurre cuando se compra una vivienda o un coche, que se compran sobre plano o catálogo, respectivamente.

*El **tiempo de espera** es el periodo que deben esperar las empresas o los consumidores individuales entre el momento de la realización del pedido y la recepción de los artículos* (Stern et al., 1999).

En gran medida, la conexión entre los productos del fabricante y las necesidades de los consumidores puede culminarse a partir de las actividades de los intermediarios.

d) Dirección de las relaciones internas del canal de distribución

En lo referente a la distribución, cualquier decisión de marketing tiene efectos a largo plazo, o sea, no es fácil realizar modificaciones y además, condiciona al resto de las actividades de marketing. Así, la cesión de la venta del producto al canal implica la pérdida parcial del control sobre el mercado y de la información acerca del mismo. Por todo ello, es necesario mantener relaciones fluidas con los intermediarios.

Las empresas fabricantes deben establecer una buena relación de colaboración con el resto de miembros del canal, evitando conflictos y favoreciendo los intereses de todos. El fabricante debe considerar al intermediario como un socio, no como un rival, y al revés. Por este motivo, la relación debe ser de cooperación y confianza, esto ocurre cuando se buscan objetivos y estrategias comunes, y en este sentido, cobra especial importancia el denominado ***trade marketing***, que es una alianza estratégica entre el fabricante y el distribuidor que trata, en general, de estrechar las relaciones entre ambos y, en particular, de desarrollar acciones conjuntas de publicidad, promoción y presentación del producto en el punto de venta, etc., con el fin de incentivar la demanda final, en beneficio tanto del fabricante como del distribuidor (Velasco Rodríguez y Curas Valle, 1996).

9.1.3. Características de la distribución

La distribución es una fuente de ventaja competitiva y una herramienta eficaz para el posicionamiento. Todo ello se debe a una serie de aspectos o características, tales como:

- Su objetivo, al igual que el del marketing es el intercambio y la satisfacción de las necesidades de los clientes.
- La relación entre la producción y el consumo origina la configuración de los canales de distribución.
- Es un instrumento estratégico (a largo plazo) de marketing que requiere una adecuada planificación y control.
- Implica una serie de actividades o flujos (de dinero, de información, de producto físico, etc.).
- En ocasiones es necesario contar con otras personas u organismos, para que el producto o servicio llegue a los consumidores finales en buenas condiciones.
- La distribución comercial tiene que adaptarse a los cambios en el mercado, la competencia y el entorno, por lo que tiene carácter dinámico.
- Bien gestionada, puede constituir una fuente de ventaja competitiva al servicio de la empresa.

9.2. FUNCIONES DE LOS INTERMEDIARIOS

Con el objetivo de garantizar su continuidad en el futuro, los miembros del canal de distribución deben repartirse una serie de funciones, tratando de lograr la eficiencia comercial. Por ello, se buscará minimizar los costes de búsqueda de consumidores, del tiempo de espera y de almacenamiento (Stern y El-Ansary, 1999).

9.2.1. La importancia de los intermediarios

En muchas ocasiones se alude que los intermediarios incrementan los costes asociados a la cadena de valor de los productos, y, en consecuencia, el precio que tienen que pagar los consumidores. Sin embargo, la realidad es que, aunque se pueda eliminar o sustituir algún intermediario, las funciones que realiza se transferirán a otros intermediarios y serán asumidas por estos últimos (López Belbeze, 2008). Por lo tanto, podemos eliminar un intermediario, pero no las funciones que desarrolla.

El intermediario no solo no incrementa el número de funciones, sino que las realiza de forma más eficiente reduciendo el número de intercambios. Por tanto, la eliminación de cualquier intermediario obedece a razones económicas. La intervención de los intermediarios redunda en una mayor eficacia y eficiencia:

- La *eficacia*, como la capacidad de producir un nivel determinado de beneficios para el productor y de utilidades para el consumidor. Además, la eficacia se da, tanto a corto plazo, por la capacidad de ofrecer un determinado nivel de servicio, como a largo plazo, por la capacidad de estimular la demanda que permita optimizar su actividad.
- La *eficiencia*, por la utilización óptima de los recursos necesarios para producir beneficios y utilidades. Eficiencia tanto física como financiera: física, por la productividad de los recursos humanos y técnicos, y financiera, medida por la rentabilidad de los capitales invertidos.

A través del canal de distribución tienen lugar diversos flujos, tales como:

- *Circulación física*. Cuando se trata de bienes tangibles, el canal de distribución los desplaza del fabricante al consumidor final.
- *Títulos de propiedad*. El producto pasa de ser propiedad del fabricante a un segundo nivel de mayorista o minorista, hasta ser transferido al consumidor final. Esto se da para el caso de productos físicos en los que transmite la propiedad, no así para el caso de los servicios en los que el derecho que se otorga es al uso del producto o servicio. Por ejemplo, en el servicio de alquiler de una vivienda, se otorga el derecho a uso de un bien inmueble, pero no se transmite la propiedad del mismo.
- *Circulación de dinero*. Tiene lugar cuando se realiza el pago que es resultado del intercambio y la transferencia de la propiedad o del derecho de uso del bien o del derecho de prestación del servicio.
- *Circulación de información*. Este flujo tiene lugar en ambos sentidos. Las informaciones que proporciona el consumidor

van al fabricante y las informaciones que otorgan los fabricantes o los intermediarios se dirigen al consumidor.

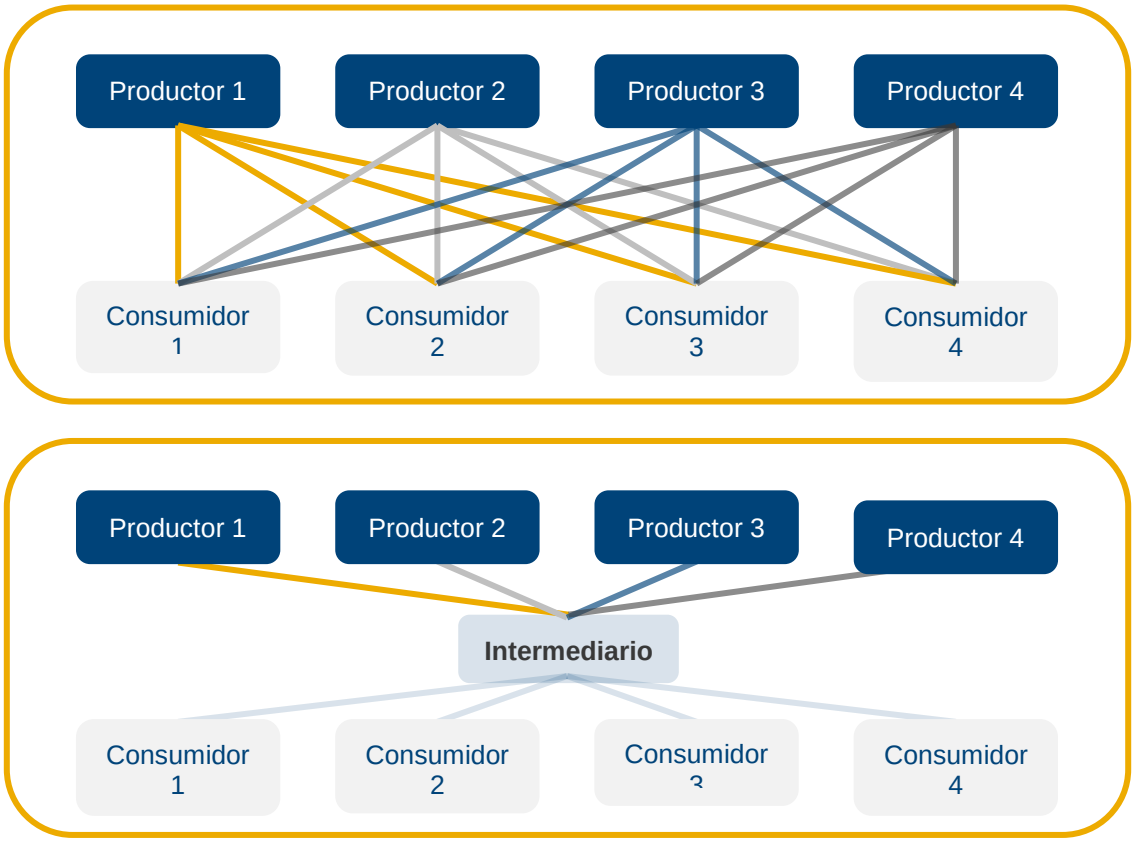
- *Circulación de promoción*. Son los anuncios y la venta personal, entre otros. Esta comunicación puede ir del fabricante al mayorista, minorista o consumidor final y del mayorista o minorista al consumidor final.

9.2.2. Las funciones de los intermediarios

a) Reducción del número de transacciones y contactos

Siempre que la localización del establecimiento incremente la satisfacción del consumidor final reduciendo los costes de búsqueda y transporte de los productos, la presencia de intermediarios favorecerá la reducción del coste total de distribución (Bucklin, 1966).

Figura 9.1. Los intermediarios - reducción de las transacciones



Nota. Esta figura muestra en un esquema una situación en que no hay intermediarios y otra que si se presenta.
Fuente: Elaboración propia.

En la

Figura 9.1 se puede observar cómo en el caso de no existir los intermediarios el número de relaciones de intercambio es mucho mayor (P × C). Cuando hay intermediarios se reduce (P + C). El ahorro se produce por la reducción del tiempo de búsqueda y adquisición del producto para el comprador. Por su parte, el vendedor no tiene que conseguir clientes individuales para sus productos, le basta con el intermediario.

Como veremos al estudiar los canales de distribución, el número de transacciones (con sus correspondientes costes de transacción) entre productores y consumidores será mayor si los fabricantes venden los productos directamente que si utilizan un canal indirecto (Casado Díaz y Sellers Rubio, 2006).

b) Adecuación de la oferta a la demanda

El número de unidades adquiridas en cada transacción puede afectar al bienestar económico del cliente. En la medida en que el consumidor pueda acceder a tamaños reducidos de lotes de productos, disminuirán sus costes de mantenimiento y almacenamiento.

Los intermediarios hacen confluir las demandas de los consumidores con las ofertas de los productores a través del fraccionamiento y la agrupación. A través del fraccionamiento, los intermediarios transforman lotes de producción en lotes de consumo, es decir, compran grandes cantidades a los productores que almacenan, transportan y venden en cantidades más pequeñas a los consumidores finales o a otros intermediarios. El fraccionamiento lleva consigo el empaquetado, embalaje, manejo y la manipulación de las existencias.

Además, los intermediarios pueden agrupar y acumular los productos cuando el número de productores es muy elevado y la cantidad ofrecida por cada uno de ellos es muy pequeña. Un ejemplo de esta función puede verse en las *Cooperativas de Agricultores*, que agrupan la producción de todos sus cooperativistas para hacerla llegar al mercado, de tal forma, que aumentan su eficiencia y disminuyen los costes.

Otro ejemplo de adecuación entre oferta y demanda es la actuación de los intermediarios financieros mediante la canalización del dinero que reciben, generalmente en pequeñas cantidades, con vencimientos a corto plazo o incluso a la vista y proporcionan a estos mismos clientes o bien a otros distintos, el dinero y los activos financieros en un volumen mayor y con vencimientos a medio y largo plazo.

c) Creación de surtido

Los consumidores buscan una pequeña cantidad de una gran variedad de productos, mientras que los productores fabrican una gran cantidad de una variedad limitada de productos, es decir, tienden a especializarse en un número reducido de líneas que fabrican en grandes series. Los intermediarios compran a varios productores y ofrecen a sus clientes una variedad grande de productos, tal y como hacen los supermercados.

En definitiva, los intermediarios crean un gran surtido, permitiendo a los consumidores comprar una variedad de productos en un solo acto de compra con lo que reducen el tiempo y esfuerzo necesario para encontrar los que necesitan. Esta economía de tiempo y esfuerzo es similar en el caso de los productores.

d) Gestión de la logística: transporte, almacenamiento y entrega del producto

Esta función se refiere a las actividades de distribución física del producto, transporte, almacenamiento y entrega del mismo, que puede ser al consumidor final o a otros intermediarios situados a lo largo del canal de distribución.

El transporte se deriva de la imposibilidad de colocar la fábrica delante del consumidor. Aunque no es lo normal, este servicio se ahorra, cuando el fabricante permite la compra directa al consumidor acudiendo este último a la fábrica. Si bien, la venta directa en sus diversas formas: por correo, teléfono u *online*, no elimina la necesidad de llevar el producto hasta el comprador.

El almacenamiento permite disponer en todo momento de los productos necesarios para satisfacer la demanda de los clientes. Cuando el almacenamiento no está bien gestionado, se pueden producir pérdidas de ventas y de clientes.

e) Realización de actividades de marketing

Los intermediarios realizan funciones de venta personal y publicidad, y, se convierten en fuerza de ventas para los fabricantes y en proveedores para los detallistas. Por ejemplo, los *touroperadores* confeccionan catálogos cada temporada con la oferta de una gran variedad de destinos turísticos y de sus alojamientos. Los intermediarios también llevan a cabo actividades de *merchandising* (ambientación, presentación, pruebas, degustaciones del producto, etc.) para estimular la compra del producto en el punto de venta. Más adelante en este capítulo profundizaremos en el estudio de estas actividades de *merchandising.*

f) Transmisión de la propiedad, posesión o derecho de uso del producto

Gracias a la intermediación se produce, en unos casos, un cambio de propietario del producto, por ejemplo, cuando se compra un libro, productos del supermercado, una televisión o un ordenador, y en otros casos, solo se transmite el derecho a usar el producto, como, por ejemplo, el *cibercafé*, el alquiler de vivienda o la licencia de utilización de un programa de contabilidad.

En el caso de los servicios, nunca hay un derecho de propiedad, porque no se transmite algo tangible, solo se proporciona el derecho de uso; por ejemplo, la habitación de hotel, la tarjeta de crédito, etc.

Entre los miembros del canal puede o no haber transmisión de la propiedad en función del tipo de relación. Si se compra en firme si hay transmisión, pero si se hace como depósito, comisión o agente, entonces no se produce la transmisión, como sucede en el caso de un agente de la propiedad inmobiliaria, que presta su servicio de intermediación tanto al comprador como al vendedor, por lo que cobra una comisión.

g) Financiación

Se proporciona tanto a unos como a otros. Los comerciantes financian a los consumidores porque permiten el pago aplazado o con tarjeta de débito, compra, o crédito. Los fabricantes y mayoristas permiten el pago aplazado a los minoristas, a 30, 60 o 90 días.

Algunos minoristas, como *El Corte Inglés*, ofrecen sus propias tarjetas de compra, para diferir el pago de sus clientes e incluso realizan gestiones financieras a medio y largo plazo para el pago de algunas compras.

h) Asunción de riesgos

El intermediario, debido a su naturaleza asume una serie de riesgos que favorecen la actividad comercial, entre los que cabe destacar:

- Riesgos comerciales. Tienen lugar cuando el producto no se vende o se vende, por liquidación de stocks, a un precio inferior al previsto. Esta última situación puede deberse al carácter temporal del producto (producto de temporada), a la moda, por una previsión incorrecta de la demanda, un cambio en los gustos y preferencias de los consumidores, por la aparición de nuevos modelos o por la obsolescencia. En estos casos, el riesgo suele ser para el intermediario, puesto que ya habrá pagado el producto al fabricante. No obstante, existen excepciones a esta premisa general, como por ejemplo, la adquisición de producto en depósito a cambio de una cantidad de dinero a la firma del contrato y con posibilidad de devolución del producto al final de la temporada, tal y como sucede con algunos distribuidores de juguetes de marcas conocidas.
- Riesgos financieros. Se deben al impago o demora por parte de los compradores, lo que genera desequilibrios económicos en el patrimonio de los intermediarios. Este riesgo se transmite, en consecuencia, desde el productor al intermediario.
- Riesgos por imprevistos. El intermediario puede sufrir otros contratiempos, tales como, robo, incendio, inundación u otros desastres, que pueden suponerle un grave quebranto económico, salvo que asegure su negocio frente a dichos riesgos, en cuyo caso, incurren en los costes adicionales de las primas de seguro que tienen que pagar.

i) Servicios adicionales

Además de todas las mencionadas más arriba, los intermediarios llevan a cabo una serie de servicios no menos importantes, que pueden diferenciarse entre aquellos que están vinculados directamente a la venta y aquellos que no lo están, tal y como puede observarse en la Tabla 9.4:

Tabla 9.4. Servicios adicionales

SERVICIOS VINCULADOS DIRECTAMENTE A LA VENTA	SERVICIOS NO VINCULADOS DIRECTAMENTE A LA VENTA
➢ Presentación y promoción de los productos. ➢ Asesoramiento al cliente. ➢ Negociación de la venta con el cliente.	➢ Entrega a domicilio. ➢ Instalación y montaje en destino. ➢ Garantía de reparación. ➢ Mantenimiento. ➢ Reparación. ➢ Recambios y accesorios. ➢ Formación.

Nota. Esta tabla muestra los servicios adicionales que pueden llevar a cabo los intermediarios.
Fuente: Elaboración propia a partir de Diez de Castro y Fernández, 1993.

Estos servicios adicionales pueden ser clave en la diferenciación del intermediario respecto de sus propios competidores. Así, por ejemplo, un distribuidor de ordenadores personales, que preste un buen asesoramiento a sus clientes, puede poner un precio más elevado que sus competidores, por prestar también un servicio mayor. También, podemos comprar una lavadora en un establecimiento a un precio más barato que en otro, pero, lo normal es, que no preste ningún servicio adicional. Así, el trasporte, instalación y retirada del electrodoméstico antiguo correrán de nuestra cuenta, y ¿cuánto nos ahorraremos? El ahorro hay que medirlo, no solo en términos monetarios, sino también en esfuerzo y tiempo.

Será pues, cada consumidor o usuario el que deba valorar los servicios adicionales que desea recibir a cambio del precio que está dispuesto a pagar por el producto adquirido.

9.3. CANALES DE DISTRIBUCIÓN

El canal de distribución está diseñado como una red de personas, empresas y otras organizaciones que colaboran para la consecución de un objetivo común: llevar el producto a su destino final para su consumo o uso. Los miembros del canal son interdependientes, como consecuencia de la especialización y las diferentes funciones que desarrollan.

*El **canal de distribución** es, por un lado, el medio por el que pasa el producto desde el productor hasta el consumidor, y por otro, el conjunto de personas u organizaciones que facilitan la circulación del producto elaborado hasta llegar al consumidor final o usuario.*

Desde la vertiente de la distribución es necesario distinguir entre consumidor y comprador (a no ser que coincidan), ya que este último forma parte del canal de comercialización y es un intermediario más.

Cualquier persona, empresa y organización que realice una función de las mencionadas en el epígrafe anterior es miembro del canal de distribución, por lo que es posible diferenciar dos tipos (Cepeda, 2001):

- *Instituciones principales*. Son las que realizan las actividades principales, tales como, compra y venta de productos y, además, intervienen de forma directa en la actividad productiva y comercial. Podemos encontrar, los productores, los intermediarios mayoristas y minoristas y el consumidor final.

- *Instituciones secundarias*. No llevan a cabo actividades de compra y venta pero contribuyen al funcionamiento de los canales, realizando actividades de servicios y regulando y coordinando el canal. Aquí, podemos destacar las empresas de transporte, almacenistas independientes, empresas de publicidad, compañías de seguros e instituciones financieras[36]. Asimismo, deberíamos incluir a las instituciones públicas que regulan el mercado y velan por el cumplimiento de las leyes, puesto que son las encargadas de regular la actividad comercial. En el caso de España, las instituciones a tener en cuenta son tanto de ámbito nacional como de ámbito regional y local, lo que, como se ha comentado con anterioridad, no favorece la actividad comercial.

[36] Algunos autores como Zikmund y D'Amico (1993) consideran que las instituciones secundarias no deben formar parte del canal ya que solamente facilitan el proceso.

El canal o canales de distribución pueden ser propiedad de la empresa productora o de empresas independientes. Incluye también la distribución física del producto o logística. Además, la elección del canal de distribución es una decisión de una gran importancia estratégica, ya que debe adaptarse no solo a las necesidades del segmento objetivo seleccionado, sino también a la estrategia de la empresa.

Existen diversas clasificaciones de los canales de distribución, entre las que distinguiremos aquellas que guardan relación con el producto, longitud del canal, modo de distribución, tecnología aplicada en la compraventa y modo de organización de sus miembros.

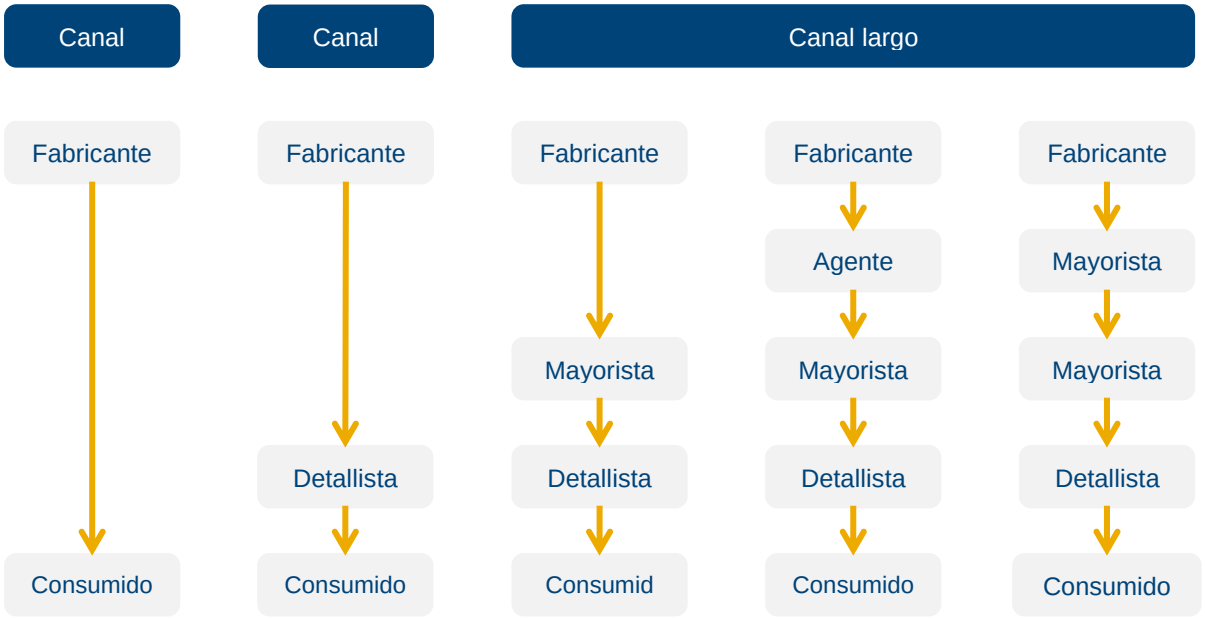
9.3.1. Canales de distribución en función del producto

En función del producto, podemos distinguir entre canales de bienes de consumo, industriales y de servicios (Martin, 1993).

a) Canal de bienes de consumo

En el caso de los bienes de consumo, los canales de distribución se utilizan para el traslado de productos tangibles desde el fabricante al consumidor final, pudiéndose emplear diferentes alternativas: venta directa, a través de minoristas y mediante el canal clásico con la presencia de empresas mayoristas, tal y como exponemos en la siguiente clasificación (véase Figura 9.2).

Figura 9.2. Los canales de distribución en mercados de consumo

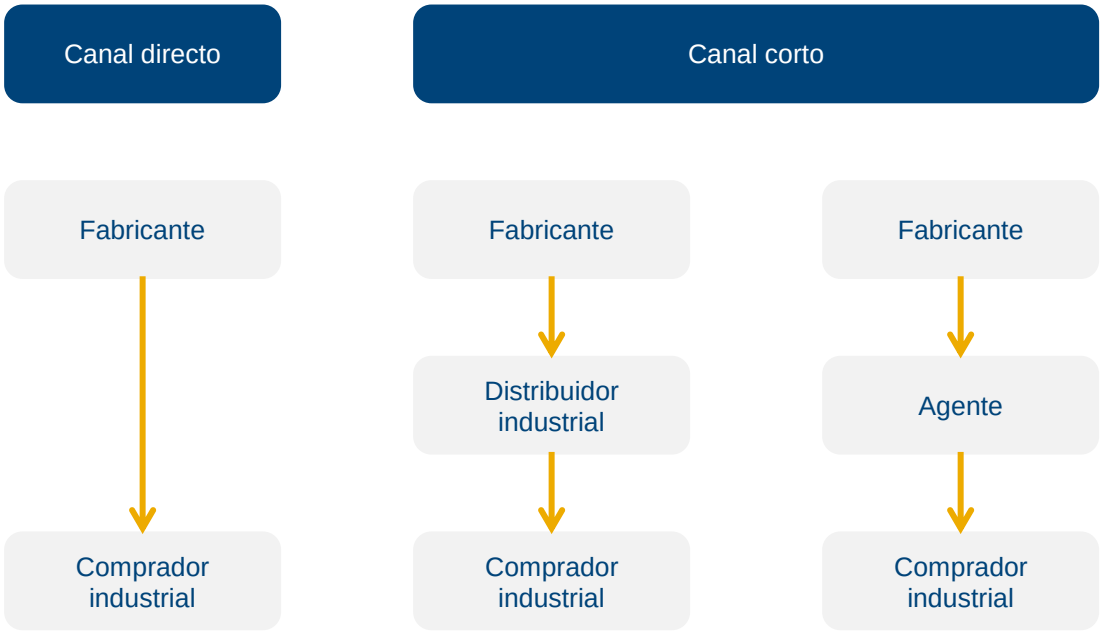


Nota. Esta figura muestra los canales de distribución en mercados de consumo, que serían el canal directo, el canal corto y el canal largo. Todos los canales parten del fabricante y tienen como objetivo llegar al consumidor. Fuente: Elaboración propia.

b) Canal de bienes industriales

En el caso de los bienes industriales, también se produce el traslado de bienes tangibles, pero con el objeto de que sean incorporados al proceso de producción de otras empresas o al desarrollo de actividades industriales. En definitiva, se refiere al medio (físico y jurídico) por el que pasan los bienes entre empresas. Existen diversas alternativas como la venta directa, mediante un distribuidor (mayorista o minorista) o mediante la intervención de un intermediario que pone de acuerdo fabricante y usuario industrial (véase Figura 9.3)

Figura 9.3. Los canales de distribución en mercados industriales



Nota. Esta figura muestra los canales de distribución de bienes industriales, estos canales serían el canal directo y el canal corto.
Fuente: Elaboración propia.

c) Canal de servicios

En este caso, el objeto de la venta es un servicio y los destinatarios finales pueden ser los consumidores finales y los industriales. Suele ser normal emplear el canal directo, aunque en algunos sectores, como el turístico, es muy importante la labor de los intermediarios, así, los grandes *touroperadores* utilizan las agencias de viajes para vender sus productos a los usuarios finales. En el contexto industrial existen muchas empresas que se han especializado en la prestación de servicios a otras empresas, como, por ejemplo, las empresas suministradoras de *software*, las de mantenimiento, las de reparaciones, etc.

9.3.2. Canales de distribución en función de la longitud del canal

Los canales de distribución pueden clasificarse en función del número de niveles que tienen. Así, cada intermediario que interviene para hacer llegar el producto hasta su destino final constituye un nivel. La longitud del canal se mide por el número de niveles que intervienen en dicho canal, incluyendo al productor y al consumidor. En general, podemos distinguir entre canal largo, canal corto y canal

directo, si bien, tal y como podemos observar en la Figura 9.2 y en la Figura 9.3, el número de miembros que integran el canal y su forma varía dependiendo del producto y del mercado.

a) El canal largo

Es aquel en el que el número de intermediarios es elevado. Para que se pueda hablar de canal largo tiene que intervenir como mínimo el fabricante, el mayorista, el minorista y el consumidor. A veces, también interviene la figura del distribuidor o representante.

El canal largo está muy presente en sectores donde la oferta y la demanda se encuentran muy fraccionadas.

b) El canal corto

Es aquel en el que en número de intermediarios es reducido. En mercados de consumo lo conforman: fabricante, detallista y consumidor, y en los mercados industriales aparecen el fabricante, el agente o distribuidor industrial y el consumidor.

Este tipo de canal es frecuente cuando se trata de sectores donde la producción está muy concentrada tanto a nivel de fabricante como de detallista, cuando el detallista es una empresa grande y cuando el número de fabricantes no es muy elevado. Así, por ejemplo, las grandes superficies suelen abastecerse de fabricantes directamente.

c) El canal directo

Es el caso extremo es en el que no hay intermediarios y se vende directamente del fabricante al consumidor. Su uso es muy frecuente en el sector servicios, al tratarse de bienes intangibles y de producción simultánea a su consumo, como por ejemplo, la mayoría de servicios profesionales, artesanos, panaderías, sastrerías, etc. También se utiliza en mercados industriales, donde tanto el número de fabricantes como el de usuarios es reducido y los productos requieren información antes y después de la venta, además de que se trata con frecuencia de compras esporádicas.

La utilización de la compra a través de internet facilita el uso del canal de distribución directo, porque permite a las empresas comercializar sus productos sin incurrir en grandes gastos de comercialización.

9.3.3. Canales de distribución en función del modo de distribución

El modo de distribución del producto también depende del tipo de consumidores a los que se dirija la oferta, de sus hábitos de compra, localización geográfica, etc., es decir, de la cobertura del mercado. En este sentido, la distribución puede ser exclusiva, intensiva y selectiva.

a) La distribución exclusiva

Consiste en la concesión al intermediario de la distribución exclusiva de un determinado producto o productos de un fabricante para un área geográfica determinada. Por su parte, el distribuidor se compromete a no vender productos de la competencia. Un ejemplo de este tipo de distribución es la llevada a cabo con los agentes comerciales de productos de ferretería y saneamiento. Otro ejemplo es *Bang y Olufsen*, empresa que dispone de una red exclusiva de tiendas minoristas que venden exclusivamente esta marca de equipos de audio y video.

La distribución en exclusiva permite un gran control del canal por parte del fabricante y es muy utilizada en productos donde existe lealtad a la marca. Por último, requiere una gran colaboración del distribuidor, no solo en ventas sino también en asistencia técnica y servicio posventa.

b) Distribución selectiva

Se puede decir que es una forma de distribución intermedia entre la exclusiva y la intensiva. Tiene lugar cuando hay un número reducido de distribuidores pero pueden vender productos de la competencia. Es muy característico en los concesionarios de automóviles donde se ofrecen dos o tres marcas diferentes *Skoda* y *Citroën, Hyundai* y *Ford, Opel* y *Nissan*, etc. Otros ejemplos muy conocidos son *Calvin Klein* y los productos de *Disney* que solo se venden en determinados establecimientos en los que el consumidor está dispuesto a realizar un mayor esfuerzo de búsqueda y comparación.

Cuando se utiliza este canal el fabricante suele exigir una dimensión mínima del vendedor en términos de cifra de ventas, calidad en el servicio, recursos y capacidades técnicas y equipamiento determinado y suele darse una colaboración en los siguientes aspectos:

- Participación en los gastos de publicidad y promoción.
- Mantenimiento de stocks.
- Servicio técnico.
- Transferencia de información entre fabricante y vendedor.

c) Distribución intensiva

La distribución intensiva tiene lugar cuando se quiere llegar al mayor número posible de consumidores con el mayor número posible de puntos de venta. Existen muchos ejemplos, ya que se utiliza para la venta de productos de compra frecuente, de conveniencia y baja implicación: alimentos, bebidas, revistas, etc.

Es evidente que la empresa fabricante se arriesga a una pérdida de control del canal y, por lo tanto, de consecución de sus objetivos comerciales. Por ello, la elección de esta forma de distribución es, en general, incompatible con el mantenimiento de una imagen de marca y un posicionamiento deseado. Sin embargo, cuanto más intensiva sea la forma de distribuir el producto mayor es la posibilidad de alcanzar buenas cifras de ventas a corto plazo (De Juan Vigaray, 2004). Ahora bien, a largo plazo el resultado no es tan positivo, ya que genera una fuerte competencia entre los minoristas que pueden desencadenar guerras de precios, descenso de ganancias, falta de apoyo por parte del fabricante y pérdida de imagen.

9.3.4. Canales de distribución en función de la tecnología aplicada

La evolución tecnológica permite el establecimiento de nuevos métodos y técnicas de distribución y venta. Además de ser sistemas de venta novedosos, provocan importantes cambios en el sistema de distribución de productos. Así, las fotografías digitales se pueden revelar en un establecimiento especializado en artículos fotográficos o en una gasolinera o en un hipermercado. Si bien, esta clasificación no sea la idónea para distinguir la tipología de los canales de distribución, sí puede

serlo cuando se acompaña de información adicional, por lo que algunos autores la han adoptado (Filser, 1989).

Por tanto, en función de la tecnología aplicada en la compra-venta, podemos encontrar los siguientes canales de distribución (Miquel et al., 2006):

a) Canales tradicionales

Son aquellos que no han incorporado tecnologías avanzadas en la realización de las operaciones de compraventa.

b) Canales automatizados

Son canales que usan la tecnología como medio básico en las relaciones de intercambio, como es el caso de los cajeros automáticos o las máquinas de *vending*.

En los últimos años, el desarrollo de la venta automatizada ha tenido un fuerte desarrollo en determinados sectores, así, por ejemplo, en el caso de los bancos su crecimiento ha sido espectacular. El sector servicios es el que más ha adoptado esta forma de venta, así, para pagar el aparcamiento se puede realizar de forma automática en máquinas habilitadas para tal fin.

c) Canales audiovisuales

Estos canales combinan distintos medios, así, por ejemplo, la *teletienda* utiliza la televisión para divulgar o informar, el teléfono para recoger el pedido y la empresa de transporte para realizar el traslado físico de los productos.

La fuerte presencia del *telemarketing* ha permitido descubrir nuevas vías de distribución comercial y es muy utilizado por las compañías financieras, las empresas de servicios industriales (agua, gas y electricidad), las empresas de informática, los laboratorios farmacéuticos y los sectores de hostelería y alimentación.

d) Los canales electrónicos

Son aquellos en los que se combina el teléfono y la informática. En el capítulo siguiente, la comunicación, profundizaremos en este tipo de venta, ya que como veremos, es tanto una forma de distribución como un medio de comunicación.

9.3.5. Canales de distribución en función del modo de organización

Cuando los canales de distribución están organizados, es decir, existe una fuerte interrelación entre sus miembros y actúan de forma coordinada, el coste de funcionamiento disminuye y la rentabilidad de las operaciones aumenta. Dependiendo de la forma de organización se puede establecer la siguiente clasificación[37].

a) Canales independientes

Son aquellos en los que sus miembros no mantienen relaciones organizadas, es decir, cada uno de ellos sigue su propia política comercial, por lo que suelen darse conflictos entre ellos. Todavía podemos encontrar casos de este tipo de canal de distribución, como el sector acuícola español, en el que debido a problemas técnicos y productivos todavía no existe una organización comercial del canal[38].

b) Canales administrados

En estos canales hay una o varias empresas que desarrollan planes o programas que organizan el canal, aunque de modo informal. Un ejemplo conocido de este tipo de canal es el de los fabricantes de ropa, que exigen a sus empresas detallistas la realización de pedidos con suficiente antelación y marcan las tendencias de moda organizando desfiles, pasarelas y exposiciones.

En estos canales no existe ni integración ni asociación, pero la empresa fabricante organiza el canal controlando la composición de los surtidos, las cantidades mínimas a pedir y el volumen de stocks mínimo de productos. Además, tratan de

---

[37] (Diez de Castro, E. C., 2004).

[38] El sector acuícola agrupa a aquellas empresas que se dedican al cultivo de especies acuáticas vegetales y animales para su explotación industrial.

controlar los precios y los márgenes fijados por los detallistas, así como la publicidad, las promociones y el *merchandising*.

c) Canales asociados

En estos canales existe una mayor coordinación entre los miembros que en los canales administrados, lo que permite desarrollar acciones de marketing programadas y conseguir economías de escala. Además, las relaciones entre los miembros del canal están reguladas mediante contratos de adhesión que evitan conflictos y dan estabilidad al canal. Como ejemplos de este tipo de canales tenemos: las cadenas voluntarias, cooperativas de detallistas y cadenas de franquicias, que explicaremos de forma más detallada en los siguientes epígrafes.

También podemos incluir dentro de este tipo de canal el llamado *asociacionismo espacial* que se caracteriza por la utilización conjunta de un local por varias empresas minoristas que realizan acciones coordinadas de marketing y de atención al cliente. Sin extendernos en lo que son cada uno de ellos, ya que los analizaremos en el epígrafe dedicado a los minoristas, podemos mencionar los centros y galerías comerciales y los mercados minoristas y mayoristas.

Los canales con miembros asociados o comercio asociado tienen mucha presencia en las grandes superficies y, en menor grado, en la venta de productos de farmacia, droguería y perfumería.

d) Canales integrados

La integración puede ser horizontal si consiste en la agrupación de los miembros del canal que están en el mismo nivel, a través, por ejemplo, de centrales de compra, o vertical, si se trata de la agrupación de miembros de un mismo canal, como, por ejemplo, las cooperativas de consumidores.

Aunque más adelante, dedicaremos un epígrafe al estudio de la integración, sí que es importante destacar que tanto la integración horizontal como la vertical guardan relación con las funciones de aprovisionamiento, distribución física y apoyo a los miembros del canal. El objetivo de la integración es la obtención de economías de escala que permitan la reducción de los costes totales.

9.4. EL MERCHANDISING

En el punto de venta coinciden los fabricantes con los productos que han elaborado, los vendedores minoristas con una gestión planificada y los compradores que tienen sus propias necesidades y deseos. Cada uno de ellos tiene intereses diferentes: el fabricante tratará de vender cuanto más mejor, el distribuidor buscará obtener una buena rentabilidad para el conjunto de su negocio y los compradores se fijarán en el precio, la calidad, el servicio, etc. Para los fabricantes, el *merchandising* consiste en dar a conocer eficazmente sus productos en el punto de venta a través de la publicidad y el diseño del envase, estuche, envoltorio o caja (llamado *packaging*) que contiene el producto, con objetivo de atraer la atención del comprador final hacia sus productos en los lineales donde se presentan. Por otro lado, para los distribuidores, y sobre todo, para los detallistas, es un conjunto de técnicas y herramientas, que permiten gestionar estratégicamente el lineal, con el fin de obtener una determinada rentabilidad y satisfacer a su público objetivo.

En la actualidad, en el punto de venta existen muchos aspectos que sirven de apoyo a la fuerza de ventas, como, por ejemplo, la disposición y concepción del establecimiento comercial, la animación del punto de venta, la gestión del lineal de ventas o la elección del surtido y presentación de los productos. Todos estos aspectos constituyen lo que denominamos *merchandising*, que engloba un gran conjunto de variables o elementos que se combinan en el punto de venta, tal y como podemos observar en la Figura 9.4.

El objetivo de cualquier actividad de *merchandising* relacionada con los elementos mencionados anteriormente es satisfacer las necesidades evidentes y ocultas que puedan tener los compradores, por lo que está muy relacionado con el comportamiento del consumidor.

Figura 9.4. Elementos del merchandising



Nota. Esta figura muestra lo elementos del merchandising, como son el tiempo y el lugar.
Fuente: Elaboración propia.

9.4.1. Concepto de merchandising

El término *merchandising* viene del inglés: de *merchandise* (mercancía) y la terminación "*ing"* que indica acción o movimiento. Por lo que lo podemos traducirlo como "movimiento de la mercancía hacia el consumidor".

Por otra parte, no existe consenso entre profesionales e investigadores del campo académico sobre el concepto y contenido del término *merchandising*. En cualquier caso, entendemos que la siguiente definición puede ayudar al lector a comprender dicha técnica.

> *El **merchandising** consiste en la aplicación en el punto de venta de las técnicas comerciales dirigidas a incrementar las ventas en la superficie, motivar el acto de compra y satisfacer las necesidades del consumidor.*

De forma todavía más simplificada, podemos decir que el *merchandising* es el conjunto de acciones de marketing que se desarrolla en el punto de venta. Como vemos, la importancia del punto de venta es clave para entender esta técnica, si bien, aquellos minoristas que venden sin tienda, también pueden desarrollarla aludiendo a un catálogo donde se presenta el establecimiento y la composición del surtido.

Tal vez, mejor que una definición formal sea más adecuada destacar aquellos aspectos que caracterizan el *merchandising* (Salén H., 1987), en concreto:

- Se trata de una original técnica de marketing desarrollada en el punto de venta.
- Supone pasar de una presentación pasiva del producto a una presentación activa en el punto de venta.
- Se originó gracias al autoservicio, por lo que se basa en la presentación y la rotación de los productos en el lineal de venta para la obtención de la máxima rentabilidad.
- El *merchandising* constituye un conjunto de acciones que deben permitir una mejor valoración del producto hacia el distribuidor y el consumidor.
- El *merchandising* sirve para apoyar la venta de un producto cuando no existe atención personalizada por parte del vendedor, es decir, cuando el producto se debe defender solo.
- Pero sobre todo el *merchandising* requiere un buen conocimiento de la distribución, en general, y del punto de venta, en particular.

9.4.2. Las funciones del merchandising

Como hemos mencionado, los objetivos de fabricantes y distribuidores en relación con el punto de venta no coinciden, por lo que existen dos visiones del *merchandising*: la del fabricante y la del distribuidor. Por ello, explicaremos las funciones que desarrolla cada uno por separado (Palomares Borja, 2005).

Tabla 9.5. Funciones del merchandising

FUNCIONES DESARROLLADAS POR EL FABRICANTE	FUNCIONES DESARROLLADAS POR EL MINORISTA
Diseño de packaging	Reforzar el posicionamiento
Publicidad en el punto de venta	Agrupación estratégica de los productos

Supervisión de los productos en el punto de venta	Diseño de la arquitectura del establecimiento
Trade Marketing	Localización de los productos en la superficie de ventas
	Localización de los productos en el lineal
	Gestión estratégica del espacio de venta

Nota. Esta tabla muestra las funciones del merchadising divididas en las funciones desarrolladas por el fabricante y las desarrolladas por el minorista.
Fuente: Elaboración propia.

a) Funciones realizadas por el fabricante

Las principales funciones del *merchandising* realizadas por el fabricante podemos observarlas en la Tabla 9.5 y, a continuación, las analizamos:

- Diseño de un *packaging* atractivo. Hay aspectos tales como el diseño, el grafismo y el color que son determinantes del éxito o el fracaso de un producto en el lineal de venta. Son atributos físicos que el cliente puede percibir y comparar con otros atributos de productos homólogos que compiten en el mismo lineal del punto de venta en régimen de libre servicio y que se venden todos por sí mismos.
- Publicidad en el lugar de venta. Gracias a esta función, el fabricante consigue un doble objetivo: incrementar la efectividad de las ventas de sus productos y fortalecer su imagen corporativa. Además, le sirve al consumidor para tener más información, se mejora la presentación y es más fácil la identificación del producto en el punto de venta.
- Supervisión de los productos en el punto de venta. La gestión del espacio es competencia directa del detallista; sin embargo, el fabricante debe comprobar que los productos están bien presentados en los lineales y expositores. Si es posible, los fabricantes deben negociar con los minoristas unas buenas condiciones para sus productos en los lineales, evitando roturas de stocks, consiguiendo lugares frescos y que mantengan su buen estado. Además, deben comprobar si las

promociones realizadas tienen buena acogida por parte de los clientes, si se lleva a cabo la publicidad programada, si los precios son correctos, si el *facing*[39] es el adecuado, etc.

- Desarrollar el *trade marketing*. Tanto fabricantes como minoristas deben mantener una colaboración duradera realizando acciones conjuntas en aspectos tales como, el diseño de nuevos productos y envases, publicidad, ofertas especiales, promociones, determinación de surtido adecuado, mejorar la gestión del lineal desarrollado, etc.

b) Funciones realizadas por el minorista

Por su parte, los distribuidores o minoristas pueden llevar a cabo las siguientes funciones (véase Tabla 9.5):

- Reforzar el posicionamiento de la empresa en su entorno competitivo (De Juan Vigaray, 2004). El *merchandising* ayuda al minorista a proyectar su imagen.

- Agrupación estratégica de los productos. Hace referencia al surtido o conjunto de referencias que ofrece un establecimiento comercial a su clientela con el objetivo de satisfacerla. El surtido debe agruparse estratégicamente en base a una gestión por categorías de productos.

- Diseño de la arquitectura exterior e interior del establecimiento. El principal objetivo del *merchandising* es atraer y despertar la curiosidad de la gente en el punto de venta. Para ello, y en primer lugar, es primordial gestionar elementos del exterior del establecimiento, y en concreto, la fachada, los rótulos, las puertas y, por supuesto, los escaparates, identificando claramente qué se vende dentro del establecimiento. En segundo lugar, y una vez dentro del mismo, prestar especial atención a los elementos interiores: zona caliente, fría y natural, disposición del mobiliario y diseño

[39] El *facing* o frente es la superficie que ocupa una unidad de producto en la fachada de la estantería o mueble expositor. Aunque los productos se presenten superpuestos en una misma estantería, en pilas de dos o más botes o paquetes, se cuentan como un solo *facing* si están colocados formando una fila vertical y horizontal (Sancho Frías, 2008).

de los pasillos. Todo ello con el objetivo de crear un flujo de circulación de clientes ordenado y cómodo para ellos.

- Localización estratégica de los productos sobre la superficie de ventas. El detallista debe ordenar el surtido de productos con el objetivo de rentabilizar la superficie de ventas. Para ello, se llevan a cabo una serie de técnicas que optimizan todo el espacio de ventas y tienen en cuenta aspectos psicológicos de los consumidores.
- Presentación estratégica de los productos sobre el lineal. Al igual que la función anterior, los detallistas exponen los productos en el lineal de forma estratégica y, en muchos casos, de acuerdo con las pretensiones de los fabricantes.
- Gestión estratégica del espacio de venta. Consiste en calcular la longitud idónea que debe tener el lineal para la colocación de cada referencia que compone el surtido de un establecimiento en régimen de libre servicio. En general, aquellos productos que obtienen buenos resultados de ventas ocupan una mayor longitud en el lineal, por lo que la competencia por el lineal es muy alta.

9.4.3. Tipos de merchandising

Como hemos visto, el *merchandising* consiste en presentar adecuadamente el surtido de productos en los lineales de venta de forma que sea beneficioso para los fabricantes, optimice los beneficios del minorista y satisfaga las necesidades de los clientes del establecimiento. Además, las acciones de *merchandising* pueden guardar relación con el surtido, la presentación de los productos, la animación del establecimiento, la gestión del espacio de la superficie del establecimiento y la relación de los empleados con los clientes.

a) Merchandising de surtido

El *merchandising* de surtido hace referencia a tres aspectos fundamentales: la zona dedicada a los clientes, el posicionamiento de la empresa y el mercado objetivo de los productos.

Así, podemos comprobar cómo en los supermercados, los productos están dispuestos de tal forma, que se pueden encontrar fácilmente las marcas más conocidas, sin necesidad de hacer ningún esfuerzo y de acuerdo a la cantidad demandada por los consumidores, y, al contrario, otras marcas menos vendidas se ubican en las zonas más bajas o más altas donde el consumidor se fija menos, y tiene que hacer un mayor esfuerzo por adquirirlas, y, por tanto, la probabilidad de compra es inferior. No obstante, cuando el distribuidor posee sus propias marcas, denominadas marcas de distribuidor, el *merchandising* de surtido se suele orientar hacia dichas marcas, que ocupan las mejores posiciones en los lineales.

b) Merchandising de presentación

Todo lo que se ve, se vende y todo lo que se coge, se compra, es decir, una buena presentación ayuda a vender los productos y genera lo que conocemos como, compra por impulso y compra no planeada, conceptos que ya estudiamos en el capítulo 5.

El *merchandising* de presentación o visual hace referencia a la manera de presentar los productos y el propio establecimiento en el que se venden, de tal forma que, se facilite la compra al cliente y sea lo más rentable posible para el detallista, respecto al número de unidades vendidas y respecto al margen de beneficio unitario.

Para guiar al consumidor e influir en su comportamiento de compra, el *merchandising* se fija en los siguientes aspectos:

- Un ambiente agradable.
- Una buena distribución y disposición, tanto del espacio como del establecimiento.
- Un surtido adecuado en cantidad, calidad y variedad.

Este tipo de *merchandising* se fundamenta en disponer de:

- El producto adecuado.
- La cantidad adecuada.
- El lugar adecuado.
- La forma adecuada.

Por ejemplo, los establecimientos que basan su oferta en productos de descuento, como *Dia* o *Lidl*, no ofrecen animación, sino que presentan los productos de forma sencilla y accesible para el comprador. Este sistema de presentación permite un gran ahorro de costes, por lo que los productos son, en general, más baratos que en otro tipo de establecimientos. Por el contrario, en las denominadas tiendas de conveniencia, que disponen de un horario de apertura mucho más amplio que el comercio tradicional, los precios son más elevados que en otro tipo de establecimientos.

c) *Merchandising de gestión*

El *merchandising de gestión* consiste en distribuir el espacio destinado por el establecimiento a la exposición y venta de los productos para obtener el máximo rendimiento posible del lineal. Para optimizar el lineal de venta, los minoristas tienen que determinar el tamaño del mismo y las distintas familias, marcas y productos que lo conforman, todo ello, teniendo en cuenta la rotación de los productos, el rendimiento por metro cuadrado de la superficie de venta, el rendimiento por metro de lineal, etc.

El *merchandising* de gestión se basa en cuatro ejes fundamentales: la gestión del lineal, el estudio del mercado, la gestión del surtido y la animación del punto de venta (Díez de Castro y Landa Bercebal, 1996), tal y como representa la Figura 9.5.

Figura 9.5. El merchandising de gestión



Nota. Esta figura muestra la gestión del merchadisign y sus cuatro ejes fundamentales, el estudio de mercado, gestión del lineal, gestión del surtido y animación del punto de venta.
Fuente: Díez y Landa, 1996.

d) Merchandising de animación

El *merchandising* de animación consiste en la denominada tienda divertida y guarda relación con el mobiliario, la decoración, la iluminación, la música, etc., con el objetivo de seducir al cliente y promover la imagen del propio distribuidor.

Teniendo en cuenta que el consumidor llega a conocer los productos a través de todos los sentidos: un 55% a través de los ojos, un 18% a través del oído, un 12% del olfato, un 10% del tacto y un 5% del gusto, se puede utilizar esta información para animar el punto de venta (Del Castillo Puente, 2004).

Mediante el *merchandising* se crea un ambiente agradable que ayuda a la presentación y gestión de los lineales de venta. Así, por ejemplo, los consumidores prefieren comprar en las zonas mejor iluminadas, en las que mejora su percepción visual.

e) Merchandising de relación

El *merchandising* de relación hace referencia al comportamiento de los empleados en el establecimiento comercial y cómo influye este en la imagen del mismo.

9.4.4. Elementos de merchandising en el exterior del punto de venta

Para el *merchandising* son muy importantes los elementos que componen el diseño exterior del establecimiento, ya que suponen la primera manifestación de la identidad del mismo y contribuyen, de este modo, a transmitir su imagen corporativa y definir su posicionamiento.

Estos elementos pueden hacer referencia a la fachada, el parking, los jardines, la iluminación exterior, etc., pero, sobre todo, hay tres que son comunes a cualquier establecimiento y a los que vamos a prestar especial atención: el rótulo, la entrada y el escaparate (Palomares Borja, 2005).

a) *El rótulo*. Está formado por el nombre, el logo, un símbolo o la combinación de los mismos, y su objetivo es la localización e identificación del punto de venta. Debe ser claramente visible e identificable por el cliente, además de tener un coste razonable. Suele ser luminoso para que sea visible incluso cuando es de noche.

b) *La entrada y las puertas*. Es necesario que se adapten fielmente a la imagen e identidad del establecimiento de acuerdo con su formato comercial. Además, es obligatorio que cumpla con la ley de accesibilidad para que no suponga una barrera para el transeúnte.

c) *El escaparate*. Es el elemento más valioso de la personalidad del establecimiento y, para muchos negocios, es el principal vehículo de comunicación entre el comercio y su público objetivo, sintetizando y reflejando el estilo de la tienda, lo qué es y lo qué vende. Puede considerarse como el mejor vendedor y su función es eminentemente persuasiva y coercitiva. Vende sin descanso durante las veinticuatro horas del día, aunque su mensaje debe ser captado por los transeúntes en un espacio de tiempo muy reducido, por lo que necesariamente su contenido debe ser muy impactante e ilusionante para provocar en ellos el deseo de entrar en el establecimiento y comprar.

   Un buen escaparate debe tener las siguientes características (Merinero Fernández, 1997):

   - Limpio y bien iluminado.

- Primar la imagen visual sobre la de textos.
- Procurar imágenes en movimiento.
- Pocos artículos y pocas referencias.
- Añadir elementos de información.
- Incidencias estacionales.
- Acontecimientos puntuales.
- Originalidad – diferenciación.
- Renovación mínima una vez al mes o cada quince días.

En la Tabla 9.6, se puede observar el tiempo medio que pasan las personas o grupos de personas contemplando un escaparate.

Tabla 9.6. Tiempo de contemplación de un escaparate

PERSONAS	SEGUNDOS
Hombre solo	17,3
Mujer sola	17,6
Dos o más mujeres juntas	20,0
Hombre y mujer	20,6

Nota. Esta tabla muestra el tiempo medio que pasan las personas contemplando un escaparate.
Fuente: Iniesta, 2005.

Las grandes campañas publicitarias, tanto de las marcas líderes como de los propios distribuidores, no obtendrán buenos resultados si en su estrategia no cuentan con acciones coordinadas en relación con el escaparate.

9.4.5. Elementos de merchandisign en el interior dl punto de venta

Son muchos los elementos de *merchandising* a destacar en el interior del establecimiento comercial, siendo básicamente su objetivo exponer con claridad los

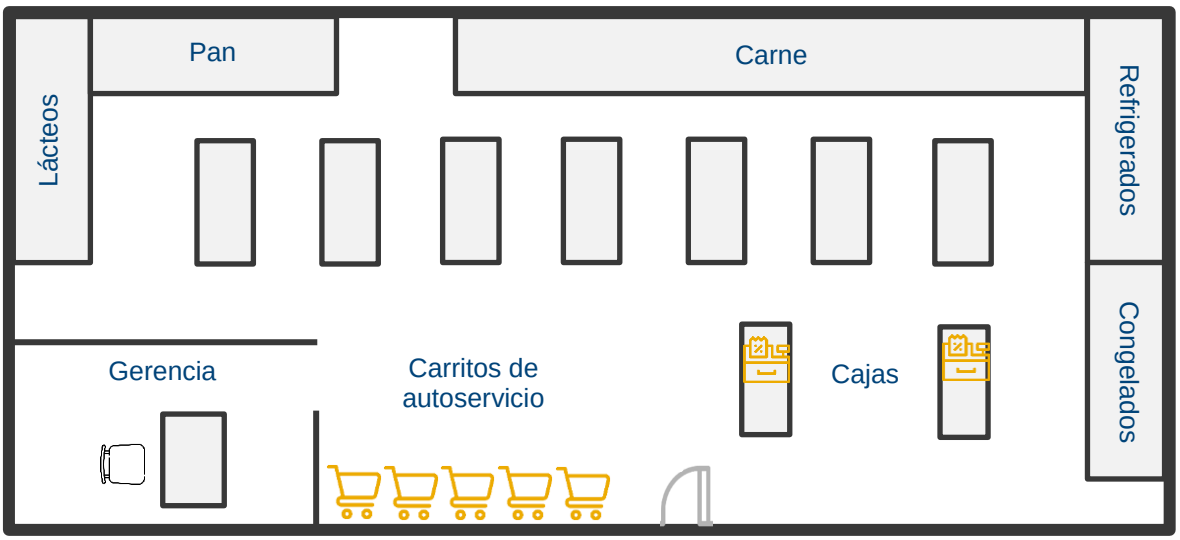
productos y facilitar la identificación de los mismos por parte del cliente. En establecimientos de libre servicio, la colocación de las diferentes secciones, artículos y referencias es fundamental para la rentabilidad del negocio.

Sin extendernos en cada uno de dichos elementos y advirtiendo al lector de que existe mucha literatura al respecto que puede ser consultada para profundizar en estas técnicas, podemos mencionar los siguientes elementos:

a) *El layout*

Permite una visualización general de la planta del establecimiento de manera que puedan identificarse los siguientes espacios:

Figura 9.6. El layout del establecimiento



Nota. Esta figura muestra un ejemplo de layout de un establecimiento.
Fuente: Elaboración propia.

- Espacio de flujo de circulación del público, así como el sentido o la dirección de cada corriente circulante.
- Los puntos de mayor y menor circulación.
- La ubicación de los lineales, cabeceras y exhibidores.
- Localización de las secciones especiales que configuran zonas calientes.
- El circuito de compras planificadas según el público de cada local.

b) Las zonas frías y calientes

Las *zonas frías* son espacios de poca circulación y concentración, suelen estar alejadas de la entrada y de las cajas y su iluminación es peor. Las zonas posteriores de las columnas siempre son zonas frías.

Las *zonas calientes* son los espacios de mayor circulación y concentración de personas, tales como:

- Zona central del establecimiento.
- Zonas cercanas a los lugares de espera.
- Zonas más iluminadas.
- El área próxima a las cajas de salida.
- Las áreas próximas a la balanza.
- Espacios destinados a promociones.

c) Las secciones

El diseño y la organización de cada una de las secciones del establecimiento deben servir a los objetivos comerciales del mismo y no siguen una localización ni distribución fija.

Más bien, la ubicación de las diferentes secciones está relacionada con el comportamiento de compra de los consumidores y, en este sentido, los productos gancho se colocan en zonas muy visibles, los productos de compra impulsiva se colocan en los ejes principales de circulación y los productos de compra planeada en zonas amplias que permitan reflexionar y donde el impacto visual es menos relevante.

En general, se atiende al criterio de complementariedad de los diversos artículos para facilitar las compras de los clientes. También se tiene en cuenta el grado de manipulación de los productos, así, los productos que se pueden tocar se ponen en las zonas intermedias de los lineales, aquellos que no deben manipularse en las zonas altas y los pesados en las zonas bajas y al principio del recorrido para ponerlos en la parte de abajo del carrito de la compra.

Por último, también existen secciones especiales para la conservación de los productos ya que precisan de mobiliario e instalaciones especiales.

d) Las góndolas

La góndola es el mueble de venta utilizado en las grandes superficies. No deben confundirse con los lineales a los que hemos hecho referencia repetidamente. Para que un producto sea bien visible en una góndola debe estar presente en varias unidades o *facings (o frentes)*.

Imagen 9.1. La góndola



Nota. Adaptado de *Góndola contra pared supermercado*, por Fimel Equipamiento Comercial, Fimel (https://www.fimel.com.ar/productos/gondola-contra-pared-supermercado/).

e) El lineal

Hasta ahora hemos hecho muchas referencias al lineal pero no lo hemos definido. De forma sencilla, podemos decir que el lineal es la figura que sustituye al vendedor tradicional del comercio y sirve para presentar el producto, atraer y retener la atención del cliente y despertar el deseo de adquirir el producto. En el lineal hay que considerar tres aspectos fundamentales:

- La visualización del producto.
- La estética del lineal y de la sección.
- La rotación y reposición de los productos.

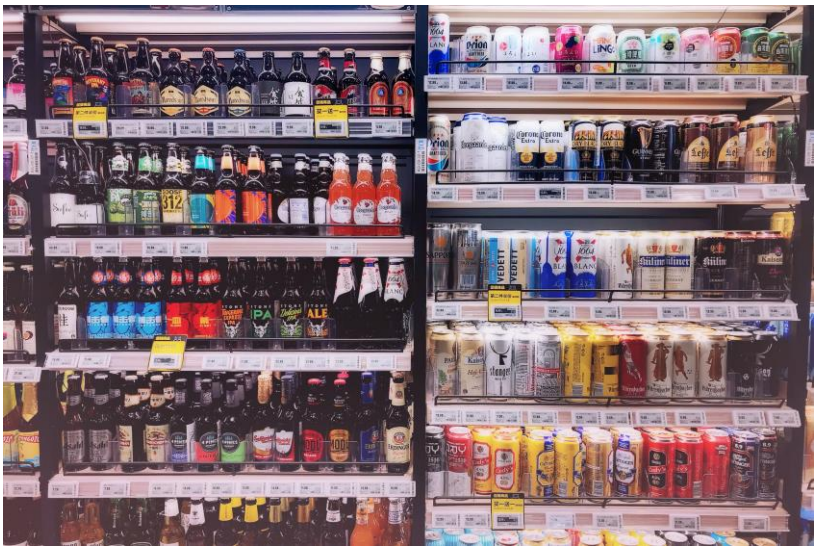
El lineal se mide a través del *facing* o superficie que ocupa una unidad de producto o envase en la fachada de la estantería o mueble expositor.

Además, el lineal puede presentarse de forma vertical y horizontal. El lineal vertical da la impresión de mayor orden, permite la comparación entre marcas iguales, la

organización de las referencias por precio o tamaño y es ideal para el detallista. Sin embargo, tiene problemas de impacto con pocos *facing*.

Al contrario, en el lineal horizontal el tiempo que necesita el cliente para recorrerlo es mayor por lo que es ideal para el productor. Sin embargo, los productos de la parte baja no se ven y puede resultar monótono.

Imagen 9.2. El lineal



Nota. Adaptado de *Botellas y latas surtidas en refrigeradores comerciales*, por Junjie Xu, 2019, Pexels (https://www.pexels.com/es-es/foto/botellas-y-latas-surtidas-en-refrigeradores-comerciales-3028500/).

f) Animación interior

Existen muchas técnicas de animación interior, tal y como hemos estudiado en los tipos de *merchandising*: el mobiliario, la decoración, la iluminación, la música, etc. Estos elementos sirven para:

- Llamar la atención del cliente, creando mensajes que sirven para comunicarse tanto con los clientes reales, como con los potenciales.
- Provocar reacciones en los clientes que les predispongan a comprar.
- Incrementar el tiempo de permanencia en la tienda.

9.4.6. Merchandising y el ciclo de vida del producto

Podemos clasificar el *merchandising* según las necesidades exigidas por el ciclo de vida del producto. Según *Salén* (1994), existen cuatro tipos de *merchandising*: de nacimiento, de ataque, de mantenimiento y de defensa relacionados cada uno de ellos con las diferentes fases del ciclo de vida del producto: introducción, crecimiento, madurez y declive, respectivamente.

a) El *merchandising* en la fase de introducción. En esta fase de nacimiento, el objetivo es definir el emplazamiento del producto, dónde se va a colocar, en qué lineal, el primer pedido, el lineal acordado al producto, etc.

b) El *merchandising* en la fase de crecimiento. En la etapa de crecimiento el objetivo es negociar y obtener una ampliación del lineal de venta para el producto. Este objetivo se puede conseguir porque la rotación del producto es muy corta ya que las ventas son elevadas.

c) El *merchandising* en la fase de madurez. Una vez que se ha logrado un lineal conveniente, el objetivo es defender esta situación de la forma más eficaz posible. Para ello, hay que prestar atención a los siguientes aspectos:

- Dedicación personal.
- Buenas relaciones personales con los encargados.
- Promociones y animación del lineal.

d) El *merchandising* en la fase de declive. En la última fase o de declive, existe el peligro de perder espacio en el lineal de venta, por lo que el objetivo es frenar su reducción. Esto se puede conseguir mediante promociones agresivas y la colaboración del distribuidor.

9.5. FACTORES EXTERNOS QUE INFLUYEN EN LA DISTRIBUCIÓN COMERCIAL

La distribución comercial depende de una serie de factores externos que influyen de forma considerable en su evolución futura y que, en gran medida, condicionan los comportamientos de sus miembros. Entre ellos, podemos destacar:

- La globalización de la competencia.
- Los procesos de concentración de la distribución.
- Los cambios en el comportamiento del consumidor.
- El desarrollo de las nuevas tecnologías de la información y la comunicación.

a) La globalización de la competencia

El aumento de la competitividad acaecido en los años ochenta obligó a las empresas a igualar o superar las ofertas de los competidores en el mercado para mantener las ventas (Noordewier, John y Nevin, 1990). Además, la apertura y liberalización de los mercados tiene una influencia directa sobre el nivel competitivo de las empresas, ya que se han reducido notablemente las barreras de entrada a los mercados (Sheth y Sharma, 1997).

Por último, hay que mencionar que el entorno empresarial cambia continuamente y se caracteriza por la concentración de la oferta en busca de economías de escala. Por este motivo, se produce la desaparición de empresas que no pueden competir en estas condiciones y se favorecen los procesos de globalización de los mercados, permitiendo a los fabricantes competir más allá de su ámbito territorial cercano (Joshi, 1998).

b) Los procesos de concentración de la distribución

En esta situación de fuerte competencia, los canales de distribución dentro del sector minorista han optado por fuertes procesos de concentración (Stern et al., 1999). En los últimos años hemos asistido a muchas fusiones, absorciones y adquisiciones entre los distribuidores, que están contribuyendo a que un alto porcentaje de la cuota del mercado de la distribución se concentre en un reducido número de empresas.

En concreto, en España esta concentración de empresas distribuidoras (por ejemplo, la fusión de los grupos *Carrefour−Promodes*) y la inversión que han realizado, ha provocado un cambio en la balanza de poder de los fabricantes tradicionales hacia los grandes grupos de distribución. Las empresas distribuidoras han cambiado la estructura tradicional del poder en el canal de distribución y han adquirido un mayor control en las negociaciones con los fabricantes consiguiendo

precios de compra más bajos, una mayor extensión en los plazos de pago y el control en el diseño de políticas promocionales.

Por último, algunos grupos minoristas están desarrollando políticas de asociación a través de centrales de compras, como, por ejemplo, la asociación del *Grupo Eroski* a la central de compras europea de *Los Mosqueteros (Intermarché)* y estrategias de diferenciación mediante la utilización de diferentes formatos comerciales bajo enseñas distintas (Cruz, 1999). Es el caso de la empresa española de grandes almacenes *El Corte Inglés*, que tiene distintos formatos comerciales dirigidos a diferentes segmentos del mercado, entre los que destacan, aparte de *El Corte Inglés,* enseña principal del grupo, *Hipercor* (cadena de hipermercados del grupo), *Supercor* (supermercados de proximidad), *OpenCor* (cadena de tiendas de conveniencia, abiertas 365 días al año).

Este nuevo escenario ha provocado que los fabricantes se vean obligados a negociar con un reducido número de empresas distribuidoras y que la mayor parte de sus ventas las realicen en los establecimientos de estas empresas.

c) Los cambios en el comportamiento del consumidor

Todas las empresas a lo largo del canal de distribución, desde fabricantes a distribuidores finales, se enfrentan a consumidores con un alto grado de sofisticación y bien informados, que disponen de un gran número de alternativas entre las que seleccionar el producto o servicio a adquirir (Pels, 1999). Así, establecer buenas relaciones comerciales con estos clientes facilita su fidelización y el éxito y la supervivencia de las empresas (Grönroos, 1994).

En estas circunstancias, tanto fabricantes como distribuidores utilizan el marketing relacional para crear vínculos con los consumidores. Así, los primeros buscan la lealtad de los consumidores finales a partir de la marca de sus productos, y los segundos, utilizan su nombre para generar la lealtad al establecimiento (Macintosh y Lockshin, 1997). En ambos casos, la lealtad o fidelidad del cliente no se adquiere de forma inmediata sino a partir de un proceso evolutivo a lo largo del tiempo.

Debido al gran poder que ejercen las empresas distribuidoras se puede perjudicar las relaciones de las empresas fabricantes con sus clientes finales, en consecuencia, es necesario que tanto unos como otros se esfuercen en conseguir de forma conjunta sus objetivos comerciales, entre los cuales hay que destacar los planes de fidelización.

d) El desarrollo de las nuevas tecnologías de la información

Por último, otro de los factores que influye en la estrategia de distribución comercial es el desarrollo e implantación de las nuevas tecnologías de la información y comunicación, las llamadas *TIC*. Entre estas tecnologías podemos citar los *scanners* basados en sistemas de *punto de venta* o el *Intercambio Electrónico de Datos* (EDI). Ambos sistemas están facilitando las relaciones y la gestión entre fabricantes y distribuidores (Anselmi, 1997).

Además de una mejor eficiencia económica, una buena gestión de las *TIC* proporciona una importante fuente de ventaja competitiva para las empresas (Mohr y Nevin, 1990). Además, la información actualizada y personalizada que se obtiene aplicando las nuevas tecnologías es una herramienta muy útil para conseguir un mayor grado de satisfacción de los clientes.

Otra incorporación tecnológica a los sistemas de ventas es el uso de Internet para realizar determinadas compras. Por ejemplo, actualmente se puede realizar la compra desde casa en establecimientos como *El Corte Inglés o Mercadona.* Por tanto, disponer de una *web* atractiva y bien organizada puede ser una ventaja competitiva a tener en cuenta. No obstante, realizaremos una revisión más profunda sobre este sistema de ventas, en el capítulo siguiente.

9.6. MAYORISTAS

*El comerciante **mayorista** es un intermediario que vende a los detallistas o minoristas, a fabricantes y a otros mayoristas pero no vende al consumidor final. Las compras puede realizarlas directamente al fabricante o a otro mayorista. Los mayoristas actúan como agentes de venta para sus proveedores y como agentes de compra para sus clientes.*

Hay casos en los que el mayorista vende directamente al consumidor final. Sin embargo, las ventas realizadas de esta forma son insignificantes con relación al volumen total de ventas realizado por el mayorista.

Para poder calificar un mayorista como tal debe cumplir los siguientes requisitos (Sainz de Vicuña Ancín, 2001):

- Capacidad de almacenamiento (sin exposición).
- Medios físicos para el movimiento y reparto de mercancías.

- Red de vendedores y/o repartidores.
- Capacidad financiera para pagar al productor al contado o a plazos y para cobrarle al comprador al contado o financiando sus operaciones.

9.6.1. Las funciones del comercio mayorista

El mayorista puede realizar diversas funciones, tales como (Santesmases, 2007):

- Compra de mercancías al productor o a otro mayorista.
- Agrupación y normalización de los productos.
- Transporte de las mercancías.
- Almacenaje y conservación de los productos.
- Promoción y venta de los productos.
- Entrega al detallista o a otro mayorista.
- Crédito a los clientes.
- Asunción de riesgos.
- Asesoramiento al detallista sobre:
  - Características de los productos.
  - Nuevos productos.
  - Productos demandados.
  - Gestión de pedidos y de inventarios.
  - Gestión comercial.
  - Gestión administrativa.

El mayorista puede realizar todas o solo alguna de estas funciones, lo que da lugar a una clasificación de mayoristas en función del servicio prestado, como veremos más adelante.

Como ya hemos explicado en el epígrafe anterior, los mayoristas están sufriendo una pérdida de poder dentro del sector de la distribución comercial debido a la globalización de la competencia, los procesos de concentración de los distribuidores, los cambios en el comportamiento del consumidor y las nuevas tecnologías.

9.6.2. Clasificación del comercio mayorista

Existen muchos aspectos que diferencian a unos mayoristas de otros, por lo que se pueden clasificar de diferentes formas, todo depende del objetivo que se pretenda conseguir.

Tabla 9.7. Clasificación de los mayoristas

APECTO	CLASIFICACIÓN
Según la actividad económica - CNAE	• Vehículos de motor y accesorios. • Intermediarios de comercio (agentes y comisionistas). • Materias primas agrarias y animales vivos. • Alimentos, bebidos y tabaco. • Artículos de uso doméstico. • Equipos para tecnologías de la información (TIC). • Otra maquinaria, equipos y suministros. • Otro comercio al por mayor especializado. • Comercio al por mayor especializado.
Según relaciones de propiedad	• Centrales de compra. • Mayoristas independientes.
Según la localización	• Mayorista de origen. • Mayorista de destino.
Según forma de desarrollar la actividad	• Mayorista de servicios plenos. • Mayorista de servicios parciales.

Según la transmisión de la propiedad	• Mayoristas que transmiten la propiedad. • Mayoristas que no transmiten la propiedad: • Broker. • Agente comercial o representante. • Comisionista.

Nota. Esta tabla muestra la clasificación de los mayoristas según el aspecto.
Fuente: Elaboración propia.

A continuación, vamos a explicar cada una de las clasificaciones contenidas en la Tabla 9.7, si bien, conviene advertir que un mayorista puede estar incluido en más de una clasificación y que puede darse el caso de que alguno quede fuera de las clasificaciones mencionadas.

a) Según la actividad económica

Los mayoristas se pueden clasificar según la actividad que realicen, es decir, en función del producto que venden. Para ello, podemos seguir Clasificación Nacional de Actividades Económicas (CNAE) elaborada por el Instituto Nacional de Estadística o el Impuesto Actividades Económicas (IAE), en la cual se establecen los siguientes tipos de mayoristas para productos homogéneos. Así, siguiendo la CNAE nos encontramos con los siguientes grupos de mayoristas:

- Vehículos de motor y accesorios.
- Intermediarios de comercio (agentes y comisionistas).
- Materias primas agrarias y animales vivos.
- Alimentos, bebidos y tabaco.
- Artículos de uso doméstico.
- Equipos para tecnologías de la información y la comunicación (TIC).
- Otra maquinaria, equipos y suministros.
- Otro comercio al por mayor especializado.
- Comercio al por mayor especializado.

b) Según las relaciones de propiedad

Los mayoristas pueden ser independientes o tener vínculos contractuales:

- ***Mayoristas independientes.*** Son aquellos que tienen plena autonomía para intermediar sin ningún tipo de acuerdo o asociación con terceros. Esto no significa que no tengan su cartera de clientes y proveedores a los que son fieles.

- ***Centrales de compra.*** Su origen fue exclusivamente la realización de compras en común, pero, poco a poco, se fueron transformando en estructuras más complejas y organizadas. Son asociaciones de empresas de distribución mayorista que agrupan sus compras para tener mayor poder de negociación y conseguir mejores precios de los fabricantes y los proveedores. Un ejemplo es el *Grupo IFA* en alimentación.

  Pueden ser de tres tipos en función de las competencias transferidas por sus miembros.

  - ✓ Centrales de compra de *operaciones*. En este caso, asumen el riesgo de las operaciones, en el sentido de que se hacen cargo de los productos y la prestación de servicios de logística, comercialización, posventa y de apoyo (aprovisionamiento, tecnología, gestión de recursos e infraestructura). Posteriormente, distribuyen entre sus asociados los suministros y se encargan de financiar y cobrar a los mismos.

  - ✓ Centrales de compra de *negociación*. Se encargan de seleccionar y autorizar a los proveedores y prestadores de servicios, y, además, negocian con estos, las mejores condiciones para sus asociados en función del volumen de ventas realizado. Sin embargo, no compran ni financian las operaciones, ya que de eso se encargan los asociados y los proveedores, respectivamente.

  - ✓ Centrales *prestadoras de servicios*. Se trata de sociedades de gestión y realizan servicios complementarios a los de aprovisionamiento, como son los intercambios de información e investigación de mercados o formación y cualificación del personal empleado en las empresas asociadas.

Por último, puede ser que a la central de compras se le adhiera una *cadena voluntaria de detallistas*, manteniendo cada una su autonomía e independencia. Gracias a este sistema, el mayorista obtiene las siguientes ventajas:

- ✓ Tiene libertad para comprar y puede retirarse en cualquier momento sin soportar costes adicionales.
- ✓ Aumenta su peso en el mercado frente a la concentración minorista.
- ✓ Proporciona economías de escala.
- ✓ Incrementa el poder negociador con los proveedores, gracias al volumen de ventas.
- ✓ Pueden repercutir la bajada de sus costes en precios más bajos para los detallistas de la cadena voluntaria asociada.

Por otro lado, el minorista obtiene las siguientes ventajas:

- ✓ Mejores precios.
- ✓ Otros servicios, tales como asistencia en la modernización del local, formación y financiación.

c) Según la localización

Según la localización, podemos distinguir entre mayoristas en origen y mayoristas en destino.

- ***Mayoristas en origen***. Son aquellos que se localizan en las proximidades de los lugares de producción, generalmente en el mercado agroalimentario de producción de productos perecederos. Suelen adquirir casi todos sus productos directamente de los productores, pero puede ser que utilicen corredores o agentes a comisión. Sus ventas van dirigidas a otros mayoristas situados en centros de consumo, detallistas y clientes institucionales. Dentro de esta categoría hay que reseñar a los mayoristas de frutas y hortalizas, los tratantes de ganado y los almacenistas de cereales.
- ***Mayoristas de destino***. También llamados *asentadores.* Son aquellos que sitúan sus almacenes en lugares próximos a las

zonas de consumo, en concreto en los mercados centrales de las ciudades o en centros de la red *Mercasa (mercas)*. Suelen comprar los productos a los mayoristas en origen o directamente a los productores.

También existen los mayoristas en origen y destino que están situados en las zonas de producción, pero al mismo tiempo tienen mercados de consumo.

MERCASA

Una gran organización al servicio de la alimentación y el comercio

La Empresa Nacional MERCASA es una gran organización que trabaja al servicio de la alimentación y la distribución comercial. Una empresa pública, dependiente de los Ministerios de Agricultura, Pesca y Alimentación, y de Economía, que canaliza el comercio mayorista de alimentos frescos, cuenta con estructuras propias de distribución minorista, y contribuye, con sus diferentes programas de trabajo, a apoyar al sector agroalimentario en todos los eslabones de la cadena de producción, industria, distribución y consumo.

MERCASA ha promovido y gestiona junto a los Ayuntamientos respectivos la Red de MERCAS, que cuenta con 22 Unidades Alimentarias: grandes complejos de distribución mayorista, que cubren toda la geografía española.

Más de 7 millones de metros cuadrados, con 1 millón de metros cuadrados en superficie neta de mercados y otros 2 millones en Zonas de Actividades Complementarias.

En la Red de MERCAS se comercializan anualmente más de 4,2 millones de toneladas de frutas y hortalizas, 520.000 toneladas de productos pesqueros y 155.000 toneladas de carnes, junto a una cantidad importante de otros productos de alimentación.

El valor global de la actividad dentro de las Unidades Alimentarias alcanza ya un valor anual de unos 9.600 millones de euros.

Una actividad comercial en la que participan a diario más de 82.000 usuarios y que genera el movimiento de 23 millones de kilos entre frutas, hortalizas, pescados y carnes.

La Red de MERCAS canaliza el 65% de las frutas y hortalizas que se consumen en toda España y más del 50% de los productos pesqueros. Porcentajes que se elevan hasta el 85% y el 95%, respectivamente, si se toma como referencia el consumo en las áreas de influencia más próximas a cada MERCA.

d) Según la forma de desarrollar la actividad

Podemos agrupar estos mayoristas en dos grandes grupos: los mayoristas de servicios completos y los mayoristas de servicios limitados.

- ***Mayoristas de servicios completos***. Asumen todas las funciones de los mayoristas especificados en el punto anterior: compra y venta, almacenamiento y manipulación de los productos, transporte, asistencia comercial, financiación, devoluciones y reparaciones y asunción de riesgos. Pueden adoptar dos formas:
  - ✓ *Mayoristas de mercancías en general*. También llamados generalistas, gestionan varias líneas de diferentes productos con el fin de abastecer las necesidades de los detallistas. También puede atender a los minoristas especializados en determinados productos.
  - ✓ *Mayoristas de especialidad*. Distribuyen solamente una parte o, a lo sumo, unas pocas líneas de productos con gran profundidad.

- ***Mayoristas de servicios parciales o limitados.*** Son aquellos que no asumen todas las funciones especificadas anteriormente, si bien, si son propietarios de los productos que venden. En este caso, el detallista selecciona y transporta el mismo la mercancía y paga al contado. Podemos distinguir cinco tipos (Kotler et al., 2000):
  - ✓ *Cash and Carry*. Como su traducción explica, *pagar y llevar* es una forma de venta al por mayor en la que el detallista que

compra se tiene que desplazar al local del mayorista y cargar, transportar y pagar los productos al retirarlos, como sucede en los establecimientos de *Makro*.

Disponen de líneas de productos con gran rotación, sobre todo en bebidas y productos de alimentación, tanto frescos como perecederos. También se han diversificado, ofreciendo electrodomésticos, perfumes y productos de droguería. En los últimos tiempos su clientela se ha extendido a restaurantes, bares y hoteles.

- ✓ *Mayorista transportista.* Realiza las funciones de venta y entrega del producto. Adquiere los productos en función de los pedidos y los vende en efectivo; mientras viaja distribuye la mercancía entre los pequeños establecimientos de los detallistas y colectividades como bares, restaurantes y hoteles. Podemos encontrar muchos ejemplos en pequeñas empresas distribuidoras de bebidas repartidas por muchas localidades.

  Asume el riesgo hasta que traspasa la propiedad y tiene un gran control sobre el inventario de existencias que mantiene al mínimo, por lo que tiene costes reducidos y puede ofrecer buenos precios a sus clientes.

  Su ventaja competitiva es la frecuencia con que sus clientes realizan los pedidos, ya que estos no pueden comprar en grandes cantidades.

- ✓ *Mayorista drop-shippers.* También llamado *mayorista de despacho,* compra al fabricante y vende al detallista sin que la mercancía pase por sus manos, es decir, es el fabricante el que transporta el producto al almacén del detallista. No debemos confundirlo con el comisionista, ya que adquiere la propiedad de los productos que compra aunque no llegue a tener la posesión de los mismos, mientras que el comisionista no adquiere la propiedad, sino que su labor es realizar la compra-venta a cambio de una comisión.

  El mayorista de despacho realiza las funciones de intermediación compraventa y financiación, sin embargo, ni almacena ni transporta los bienes.

Este tipo de mayoristas podemos encontrarlos en los sectores de bienes de equipo y productos a granel (cereales y materias primas), cuyos costes de carga, almacenamiento y descarga son demasiado elevados.

- ✓ *Mayorista rack-jobbers.* También denominado *mayorista de estanterías,* es aquel que alquila una estantería del punto de venta de un minorista para exponer sus productos. El minorista se lleva un porcentaje sobre las ventas realizadas en el establecimiento y el mayorista se encarga de fijar el precio de venta al público, mantener en buen estado los productos y de la gestión de las existencias.

  Las funciones que realizan son las de entrega, almacenamiento, transporte y financiación. No realizan acciones de promoción, ya que son productos suficientemente conocidos o con una clientela fija y fiel. Un ejemplo de este tipo de empresas son los mayoristas de piensos.

  También podemos incluir en este apartado a los distribuidores de tabaco en los bares, restaurantes y cafeterías que gestionan directamente las máquinas expendedoras a cambio de pagar una comisión al establecimiento.

- ✓ *Mayorista por correo.* Son aquellos que envían un catálogo con sus productos a clientes industriales, detallistas e instituciones y utilizan el correo para entregar la mercancía y recibir los pedidos. Este tipo de mayoristas es común en el sector de la joyería y los cosméticos ya que no es necesario el contacto físico entre comprador y vendedor.

e) Según la transmisión de la propiedad

Cuando se lleva a cabo la intermediación puede ser que el intermediario adquiera o no adquiera la propiedad de los productos que se intercambian, por lo que podemos distinguir los siguientes tipos:

- ***Mayoristas que transmiten la propiedad***. Son aquellos que venden la mercancía porque previamente la han comprado, por ello trasmiten la propiedad al detallista al venderle los productos. Por ejemplo, los *Cash and carry*, los *drop-shippers* y todos los mayoristas explicados con anterioridad.

- ***Mayoristas que no transmiten la propiedad***. Llevan a cabo funciones de mayoristas, pero no adquieren la propiedad ni la posesión por lo que no transmiten la propiedad de los productos. Su característica más importante es que actúan en nombre del comprador o del vendedor y aportan su experiencia en el intercambio. A cambio de sus gestiones de intermediación, cobran una comisión que suele fijarse en función del precio de venta.

  Realizan menos funciones que los intermediarios de servicios limitados pero son necesarios, sobre todo en el comercio internacional, cuando realizan funciones de prospección de clientes y financiación y aseguramiento de operaciones. Podemos encontrar los siguientes tipos:

  - ✓ *Broker* o *mayorista por cuenta ajena*. Es el que pone en contacto a comprador y a vendedor y asesora la negociación. Cobra una comisión sobre precio de venta. En el sector de la exportación de frutas y hortalizas es fundamental la figura del *broker.*

    Adopta una posición neutral en la negociación y su actuación se limita a poner en contacto a las partes y en transacciones muy concretas, en las que tiene mucha experiencia. No toca la mercancía ni financia ni asume riesgos.

  - ✓ *Agente comercial o representante.* Actúa como intermediario entre el fabricante y el detallista pudiendo representar a uno u otro, respectivamente. Obtiene una comisión por las operaciones que realiza y no tiene contrato laboral aunque sí contrato mercantil. Ejemplos de agentes comerciales son los representantes de productos de ferretería y saneamiento.

    Pueden representar a uno o varios fabricantes o detallistas y son una importante fuerza de ventas. En el mercado internacional, son muy importantes los agentes exportadores e importadores.

- ✓ *Comisionista*. Colaborador independiente y eventual, que actúa por cuenta de un tercero (puede ser el comprador o el vendedor). Cumple funciones más amplias que los anteriores, ya que puede vender por encima del precio fijado por quien le ha contratado.

  Cobra una comisión después de deducir sus gastos (intermediación, almacenaje y otros). Por todos estos motivos, los comisionistas son frecuentes en los mercados donde hay fluctuaciones de precios, como es el caso de los productos perecederos.

9.6.3. El distribuidor industrial

El distribuidor industrial es un intermediario mayorista que vende productos industriales a fabricantes y otros mayoristas, por lo que no los hemos incluido en las clasificaciones anteriores. Pueden estar especializados en un determinado producto o manejar una amplia gama. Suelen comercializar productos con un alto componente tecnológico por lo que prestan los siguientes servicios (De Juan Vigaray, 2004):

- Resolución de problemas relacionados con las instalaciones y equipos de producción.
- Asesoramiento en las aplicaciones.
- Formación del personal para el manejo del producto adquirido.

9.7. MINORISTAS

*El comerciante **minorista** o detallista es aquel que vende los productos al consumidor o usuario final, aunque también puede vender a otros intermediarios.*

Su importancia radica en los siguientes aspectos:

- Constituyen el eslabón final del canal de distribución.
- Conectan directamente con el mercado.

- Pueden potenciar, frenar o alterar las acciones de marketing del fabricante o del mayorista.
- Pueden influir en las ventas y en los resultados finales de los fabricantes y de los mayoristas.

9.7.1. Las funciones del comercio minorista

Los minoristas llevan a cabo las siguientes funciones:

- Compran productos a los fabricantes y a los distribuidores.
- Regulan los stocks necesarios para su operativa.
- Negocian acuerdos sobre condiciones y precios con fabricantes y los distribuidores.
- Realizan funciones de promoción y venta.
- Asumen los riesgos inherentes a la propia operativa del canal.
- Asesoran a los consumidores finales.

9.7.2. Clasificación del comercio minorista

Un aspecto que conviene resaltar, en el caso de España, es la convivencia de un comercio minorista moderno y evolucionado, que se localiza en las zonas urbanas y una forma de venta minorista tradicional y anticuada, de pequeña dimensión y que se localiza en las zonas rurales.

La venta tradicional se lleva a cabo en establecimientos independientes y suele tener las siguientes características (Burruezo García, 2006):

- Alto grado de atomización.
- De ámbito local.
- Carácter familiar de la explotación.
- Técnicas de venta tradicional a través del mostrador.
- Gestión operativa ineficiente.

Al contrario, el comercio moderno está más organizado y utiliza lo que hemos denominado *canales asociados*. Tiene las siguientes características:

- Una dimensión organizativa elevada.
- Acceso a las nuevas tecnologías.
- Profusión del *libre servicio* como técnica de venta.
- Importancia de la formación del personal.
- Elevados índices de productividad.

Una vez realizada la distinción anterior, el comercio minorista se puede clasificar siguiendo diversos criterios, como puede observarse en la Tabla 9.8. A continuación, se describen las características de cada uno de ellos.

Tabla 9.8. Clasificación de los minoristas

ASPECTO	CLASIFICACIÓN
SEGÚN LA ACTIVIDAD ECONÓMICA - CNAE	• Vehículos de motor y accesorios. • Comercio al por menor en establecimientos no especializados. • Alimentos, bebidas y tabaco. • Combustible para automoción. • Equipos para tecnologías de la información. • Otros artículos de uso doméstico. • Artículos culturales y recreativos. • Textil, calzado, farmacéuticos, cosméticos, etc. • Puestos de venta y mercadillos. • Venta sin tienda.

SEGÚN RELACIONES DE PROPIEDAD Y VINCULACIONES	• Comercio independiente. • Departamento alquilado. • Cadenas voluntarias de detallistas. • Cooperativas de detallistas. • Cooperativas de consumidores. • Franquicias. • Cadenas integradas o sucursalistas. • Grupos de distribución. • Economatos. • Almacén de fábrica.
SEGÚN LA LOCALIZACIÓN	• Centros comerciales. • Mercados. • Galerías comerciales • Calles comerciales.
SEGÚN LA ESTRATEGIA DE DISTRIBUCIÓN	• Comercio tradicional. • Comercio especializado. • Category Killer. • Tiendas de conveniencia. • Autoservicio. • Supermercado. • Hipermercado. • Gran Almacén. • Almacén popular. • Tienda de descuento.

VENTA SIN TIENDA	• Venta por correspondencia. • Venta por catálogo. • Venta por teléfono. • Televenta o venta por televisión. • Venta por ordenador. • Venta automática (vending). • Venta puerta a puerta. • Venta ambulante. • Venta multinivel.

Nota. Esta tabla muestra la clasificación de los minoristas según el aspecto.
Fuente: Elaboración propia.

a) Según la actividad económica

Al igual que los mayoristas, los minoristas también se pueden clasificar según la Clasificación Nacional de Actividades Económicas (CNAE) elaborada por el INE en función del producto que venden. Así, podemos distinguir:

- Vehículos de motor y accesorios.
- Comercio al por menor en establecimientos no especializados.
- Alimentos, bebidas y tabaco.
- Combustible para automoción.
- Equipos para tecnologías de la información.
- Otros artículos de uso doméstico.
- Artículos culturales y recreativos.
- Textil, calzado, farmacéuticos, cosméticos, etc.
- Puestos de venta y mercadillos.
- Venta sin tienda.

b) Según las relaciones de propiedad

- ***Comercio independiente.*** Es el que está constituido por una sola tienda, propiedad de un comerciante individual o de una sociedad. Suele ser pequeño y dirigido por el propietario, conocedor de sus clientes. Tiene escaso poder de negociación sobre los precios de compra ya que el volumen de pedidos que realizan es pequeño.

  Los detallistas independientes suelen asociarse de dos formas: a través de las cadenas voluntarias y mediante cooperativas de detallistas. Ambos tipos los estudiaremos más adelante.

  Al comercio independiente también se le denomina ***tienda de barrio*** o ***tienda de proximidad*** cuando se venden productos de compra frecuente y la clientela vive en las proximidades del establecimiento.

- ***Departamento alquilado.*** Supone vender sin tienda propia, es decir, el espacio de la tienda se alquila a otro detallista, como un gran almacén, pero las mercancías son propiedad del comerciante. Así, por ejemplo, las marcas *Nokia, Carolina Herrera* o *Lancome* tienen su espacio de ventas independiente dentro de *El Corte Inglés*. Por ello, se denomina también "*corner de marca*".

  Este tipo de distribución presenta la ventaja de que las promociones las hace el arrendador y la desventaja de que se tiene que adaptar a los horarios y fechas de apertura del mismo.

- ***Cadenas voluntarias de detallistas.*** Consisten en la adhesión voluntaria del detallista a una asociación, que se convierte en una central de compras, por lo que se obtienen mejores precios de compra.

  A través de la cadena se llevan a cabo acciones coordinadas de compras y *merchandising* y se ofrece a sus asociados servicios de asesoramiento en cuestiones de marketing y de gestión, compras agrupadas, facilidades financieras y servicios jurídicos y fiscales.

Además, los minoristas asociados tienen libertad para comprar a otros proveedores, es decir, no tienen la obligación de comprar a través de la cadena. Por último, suelen estar constituidas por uno o dos mayoristas llamados *cabeza de la cadena*. Ejemplos de este tipo de figura lo constituyen las cadenas de alimentación *IFA* y *Spar*.

- ***Cooperativas de detallistas.*** Existe una mayor vinculación entre los miembros que en el caso de las cadenas voluntarias de detallistas, porque aquí se asocian constituyendo una cooperativa.

  Los socios obtienen un retorno cooperativo o beneficio en función de las compras y también servicios adicionales, tales como, cursos de formación, financiación, asistencia técnica, asesoramiento comercial, promoción y publicidad.

  Como en el caso anterior, tampoco están obligados a realizar la totalidad de las compras a la cooperativa. Como ejemplos podemos citar a *GRUMA,* en alimentación y *COPERLIM,* en droguería.

- ***Cooperativas de consumidores***. En cuanto a sus actividades y forma de gestión son similares a las cooperativas de detallistas, pero en este caso, se asocian consumidores, actuando como mayoristas en las compras y como minoristas en las ventas a los consumidores finales.

  Están reguladas por la *Ley de Cooperativas de 1987*. La más importante de todas es *Eroski*, que posee los supermercados *Eroski, Eroski Center, Eroski City*, la tiendas de deportes *Forum* y las perfumerías *IF*. Otro ejemplo conocido es el de los supermercados de alimentación *CONSUM*.

- ***Franquicias.*** Son contratos por los que la empresa franquiciadora cede el nombre comercial y proporciona suministro de bienes y prestación de servicios variados a la empresa franquiciada. A cambio, esta última paga una cuota de entrada, abona un porcentaje de los ingresos y acepta las condiciones de venta impuestas por el franquiciador.

Su crecimiento en los últimos años ha sido muy alto, pasando de 20 en 1970 a más de 900 en 2009. Existen muchos ejemplos de este tipo de negocio: *ALDI, Benetton, Bocatta, Mango, Telepizza, McDonald, SEUR, Santiveri, Body Shop, Lacoste*, etc.

- ***Cadenas integradas o sucursalistas.*** Son dos o más tiendas con el mismo nombre y propietario con el objetivo de conseguir economías de escala.

  Entre las diferentes sucursales pueden existir diferencias en cuanto al grado de descentralización de las operaciones, pero la comunicación y las compras, a través de la central de compras, están centralizadas para dar una imagen única a los consumidores. Como ejemplos podemos citar *El Corte Inglés, Cortefiel, Dia, Expert, Zara, Alcampo, Mercadona*, etc.

- ***Grupos de distribución.*** Grupo de empresas que actúan en diversos sectores, con variedad de tiendas, con nombres diferentes, pero la misma propiedad.

  Así, el *Grupo CARREFOUR* posee los hipermercados *Carrefour*, los supermercados de descuento *Dia* y los super de barrio *CHAMPION*, gasolineras, agencias de viajes, ópticas, etc. Lo mismo ocurre con *El Corte Inglés* (informática, agencia de viajes, seguros, *Telecor, Opencor, Hipercor*, *Sfera, Óptica 2000*, etc.)

- ***Economatos.*** Son establecimientos de venta de productos de consumo propiedad de una empresa o institución en los que solo pueden comprar aquellos trabajadores que pertenecen a la empresa creadora ya que tienen un fin social. Por ejemplo, el economato de *HERO*.

- ***Almacén de fábrica.*** Establecimiento propiedad del fabricante en los que vende directamente al consumidor a precios más bajos. Ejemplos conocidos de este sistema son *Panama Jack, Kelme* o las fábricas de muebles en Yecla.

  Dentro de este apartado también se incluyen las ***tiendas de fabricantes u Outlets*** o ***Factory***, donde se ofrecen productos de primeras marcas a un precio reducido (aproximadamente

un 30% más bajo) compuestos por excedentes de stocks, pedidos anulados, muestrarios, restos de temporada o retornos no vendidos. Están directamente gestionados por el fabricante. En muchas ocasiones, se concentran en un Centro Comercial, como veremos a continuación.

c) Según la localización

- ***Centros comerciales.*** Se trata de aglomeraciones comerciales tanto planificadas como no planificadas. Por su importancia merece destacar las primeras. La Asociación Española de Centros Comerciales los define como un conjunto de establecimientos comerciales planificados y desarrollados por una o varias entidades, con criterio de unidad, cuyo tamaño, mezcla comercial, servicios comunes y actividades complementarias están relacionados con su entorno, y que dispone permanentemente de una imagen y gestión unitaria.

  Dependiendo de su superficie bruta alquilable podemos distinguir:

  - ✓ Muy grandes: más de 80.000 m^2, por ejemplo, *Nueva Condomina* en Murcia.
  - ✓ Grandes: 40 a 80.000 m^2, por ejemplo, *Thader* en Murcia o *Equinoccio* en Valladolid.
  - ✓ Medianos: 20 a 40.000 m^2, como Dos Mares en Murcia o Pueblo Donaire en Valencia.
  - ✓ Pequeños: 5 a 20.000 m^2, *Eroski* en Murcia o *Capital M-50* en Madrid.
  - ✓ Hipermercado, como *Atalayas* en Murcia o *Carrefour Lucena* en Córdoba.
  - ✓ Parques de actividades comerciales. Que combinan actividades de comercio con ocio. Por ejemplo, *Alegra-Parque Comercial y de Ocio* en Madrid.
  - ✓ Centros de fabricantes: como *La Noria* en Murcia o *San Vicente* en Alicante.
  - ✓ Centros de ocio: Como *Zig-Zag* en Murcia.

- ***Mercados.*** Comprenden un conjunto de establecimientos minoristas que comercializan, básicamente, productos de alimentación fresca y perecedera (carnes, pescado, frutas, hortalizas y verduras) y están agrupados en un edificio (De Juan Vigaray, 2004).

  Presentan algunos servicios de gestión común, ya que el edificio es propiedad de los ayuntamientos, pero los vendedores son autónomos e independientes unos de otros. Se suelen localizar en el interior de las ciudades y también reciben el nombre de ***plaza de abastos***.

- ***Galerías comerciales.*** Son edificios, más pequeños que los mercados, donde se agrupan tiendas pequeñas que prestan servicio a su área de influencia. La gestión de las galerías comerciales suele ser privada en régimen de propiedad horizontal. Por ejemplo, las *Galerías Centrofama* en Murcia o las *Galerías Castaños* en Alicante.

- ***Calles comerciales.*** Se trata de un gran número de comercios y servicios agrupados en una misma calle que suele estar cerrada al tráfico rodado y localizada, generalmente, en centros de interés de las ciudades. En todas las ciudades tenemos algún ejemplo: la calle *Sierpes* en Sevilla, *Preciados* en Madrid o *Platería* y *Trapería* en Murcia.

d) Según la estrategia de distribución

- ***Comercio tradicional.*** Al principio de este epígrafe comentamos sus características principales, ya que es la forma clásica de comercio. Son tiendas en las que el cliente es atendido por un dependiente que selecciona, sirve, prepara y entrega los productos, además de orientar al cliente en la compra. Como ejemplos tenemos las pequeñas tiendas de barrio de toda la vida: mercerías, joyerías, papelerías, etc.

- ***Comercio especializado.*** Establecimiento comercial que vende de forma tradicional, con poco surtido, pero gran profundidad en una clase de productos. Como ejemplos tenemos *Zara, Benetton, Ivarte, Muebles la Fábrica*, etc.

- ***Category Killer.*** Establecimiento de gran tamaño, especializado en una categoría de productos con amplitud y profundidad de surtido. Pueden negociar buenos precios con sus proveedores. Por ejemplo, *Toys'r'us*, *Fnac, Decathlon*, etc.

- ***Tiendas de conveniencia*** *(drugstore* o *tiendas 24 horas).* Pequeños supermercados con una superficie de menos de 500 m², abiertos 24 horas o 18 horas, que venden de todo, alimentación, prensa, regalos, libros, etc. Como ejemplos podemos citar *Vips, OpenCor* o *Minimarket*.

- ***Autoservicio.*** Comercio, principalmente de alimentación o droguería, de tamaño pequeño, en el que el comprador selecciona productos de la estantería y paga a la salida en caja. Podemos distinguir entre autoservicios pequeños, si tienen menos de 100 $m^{2,}$ y grandes, si tienen entre 100 y 400 m^2. Por ejemplo, los autoservicios de barrio, que suelen ser pequeños y los *Autoservicios Sangui* que son grandes.

- ***Supermercado.*** Establecimiento comercial de mayor superficie que el autoservicio. Pueden ser pequeños si tienen entre 400 y 1.000 m^2 y grandes, entre 1.000 y 2.500 m^2. Ofrecen servicios complementarios como entrega a domicilio, venta a crédito o pedidos por teléfono.

  Son los que se cree que dominarán la distribución alimentaria en el futuro. Principalmente venden alimentos, pero también productos de ferretería, jardinería, papelería, etc. El ejemplo más conocido en España es *Mercadona*.

- ***Hipermercado.*** Establecimiento situado en las afueras de la ciudad que tiene una superficie de venta de gran tamaño, en concreto, más de 2.500m^2, con aparcamiento propio para más de cien vehículos, cuenta con unas 40 cajas registradoras, horario prolongado y comercializa una gran variedad de productos, tales como, alimentación, hogar, ferretería, confección, electrodomésticos, etc. Manejan unas 20.000 referencias como mínimo.

  Su gran volumen de ventas, alta rotación de los productos y el reducido servicio prestado, le permiten ofrecer precios bajos. Presentan una alta rentabilidad financiera por el diferimiento

entre el pago a sus proveedores (a 60 o 90 días) y el cobro a sus clientes (generalmente, al contado). Como ejemplos podemos citar a *Carrefour* y *Eroski*.

- ***Gran Almacén.*** Suelen operar en cadena, con sucursales de distribución en diferentes zonas geográficas. Ocupan superficies de gran tamaño, con diferentes departamentos, gran variedad de productos, aunque con menos profundidad que las tiendas especializadas.

  Además ofrecen otros servicios adicionales, tales como, financiación, aseguramiento, entrega, asistencia técnica, etc. que cubren con precios altos. El ejemplo más conocido en España es *El Corte Inglés*.

- ***Almacén popular.*** Tiene un tamaño menor que el anterior, está especializado en líneas de productos de calidad inferior que vende a precios bajos y los servicios adicionales son muy reducidos. Un ejemplo de este tipo de establecimientos es *C&A*.

- ***Tienda de descuento.*** Son establecimientos comerciales con una oferta muy limitada de productos de alta rotación, con precios muy bajos y servicio reducido. Pueden ser dos tipos:

  - ✓ De descuento duro o ***hard discount***, como *Aldi* o *Lidl*, cuyo surtido es reducido, tienen muchas marcas propias, precios agresivos y reducido servicio.

  - ✓ De descuento blando o ***soft discount***, como *Dia*, que tienen un surtido más amplio, mayor presencia de marcas de fabricante y descuentos en marcas propias.

e) Venta sin tienda

- ***Venta por correspondencia.*** Consiste en utilizar el servicio de correos como medio de distribución del producto, en fase de envío del mensaje o en la recepción del pedido, entrega del producto y cobro de su importe. Pueden usarse medios de comunicación directa (correo o teléfono) o anuncios en

periódicos y revistas con cupones adjuntos para efectuar el pedido.

- ***Venta por catálogo.*** Suele usar también el correo, mensajería o similar para la distribución de sus productos. En este caso, el cliente potencial recibe un catálogo en su domicilio, en el que figuran todos los productos con sus características, y con el formulario para realizar el pedido. Por ejemplo, *Venca* o *La Reudote*.

- ***Venta por teléfono.*** Más que una forma de distribución se ha convertido en un sistema de promoción y venta, en el que el teléfono es el medio de comunicación utilizado para proponer ventas directas. Se usa también para promociones especiales y para el lanzamiento de nuevos productos. Un ejemplo de este sistema lo constituye *Imagenio*.

- ***Televenta o venta por televisión.*** Lo usan algunos canales de televisión privada, presentando el producto en la pantalla e indicando un número de teléfono para efectuar el pedido. Se entrega el producto en el domicilio y se paga ahí mismo. Puede ser también interactiva a través de la televisión por cable. Podemos citar como ejemplo, el *Canal Club*, la *Galería del Coleccionista*, el *Club del Vino*, etc.

- ***Comercio electrónico o venta por ordenador.*** Es una forma de distribución y, a la vez, de comunicación, que permite, a través de un ordenador conectado a una red de telefonía, acceder a bases de datos, intercambiar mensajes, realizar consultas y operaciones bancarias, comprar en grandes almacenes, reservar y comprar billetes de avión o autobús, reservar hotel o espectáculos, etc. Así, muchas grandes empresas de distribución como *El Corte Inglés* o *Mercadona* ya siguen este sistema comercial.

  El *comercio electrónico* o venta por internet, incluye todas las transacciones comerciales de bienes y servicios realizadas a través de una red de comunicación, mediante ordenador. Puede ser entre empresas, ***B2B*** *(Business to Business)* o entre empresas y particulares, ***B2C*** *(Business to Customer)*. Las ventajas que tiene el uso de internet para las empresas que siguen este sistema son:

  ✓ Permite superar la dependencia del distribuidor.

- ✓ Se reducen los costes de venta personal.
- ✓ Abarca a un número mayor de clientes en cualquier parte del mundo.
- ✓ Permite la compra en el propio domicilio.

- ***Venta automática (vending).*** En este caso, el producto se despacha y se vende a través de máquinas expendedoras. Es un sistema muy utilizado para vender golosinas, refrescos, tabaco, imprenta, billetes de transporte, alquiler de películas, etc. En el sector financiero, los cajeros automáticos han sido la revolución, sobre todo para realizar reintegros.

- ***Venta puerta a puerta.*** Es un sistema tradicional de venta directa. Lo utilizan algunas empresas importantes como es el caso de *Avon* o la *Editorial Planeta*.

  Una variante con mucho éxito, sobre todo en el mundo anglosajón es la venta en reunión, como hacen *Tupperware* y *Vorwerk*, que se lleva a cabo cuando el producto requiere una demostración. El inconveniente es que tiene un coste de personal elevado.

- ***Venta ambulante.*** Es una modalidad muy antigua y bien aceptada por los consumidores. Se presenta fundamentalmente en mercadillos y ferias, aunque también puede hacerlo de forma aislada. Hay unos 5.000 mercadillos en España, donde se venden sobre todo productos de alimentación, textiles, calzado y complementos. Suelen venderse productos de bajo precio y calidad baja, salvo en alimentación.

  Un problema muy extendido y que se ha asociado al sistema de venta en mercadillos es el de las falsificaciones e imitaciones de marcas originales y de prestigio.

- ***Venta multinivel.*** Se trata de un sistema de distribución y venta directa de productos de consumo y servicios por medio de una red de distribuidores individuales independientes sin establecimiento que vende a familiares, vecinos y conocidos.

Estos vendedores incorporan a otros y ganan un porcentaje de lo vendido por ellos mismos y por sus incorporaciones. El caso de gran éxito más conocido es *Amway*. Otro ejemplo actual es de de los productos cosméticos *Mary Kay*.

No debe confundirse con la *venta piramidal*, la cual está prohibida por la *Ley de Ordenación del Comercio Minorista*, de 15 de enero de 1996, que consiste en hacer comprar a una persona mercancías, mediante promesas de cuantiosos negocios, para revenderlas a otras personas, que harán lo mismo buscando a otras personas.

9.8. INTEGRACIÓN Y SISTEMAS DE CANAL

En épocas pasadas, los miembros del canal de distribución eran independientes en lo relativo a la comercialización, es decir, utilizaban el sistema convencional de distribución, según el cual, el fabricante y todos los intermediarios que formaban parte del mismo pertenecían a empresas diferentes y perseguían cada una sus objetivos. El problema era que estos objetivos diferentes los distanciaba y no existía cooperación ni control por parte de ningún miembro.

*La **integración** en la distribución consiste en la cooperación y coordinación de las funciones realizadas por los distintos miembros del canal de distribución* (Parreño, Ruiz y Casado, 2006).

La integración es una estrategia de desarrollo externo que utilizan las empresas a través de adquisiciones, fusiones o algún tipo de compromiso. Los miembros del canal deciden asociarse y establecer vínculos entre ellos, con el objetivo de realizar conjuntamente algunas de sus funciones.

El objetivo de la integración es alcanzar economías de escala de tipo tecnológico, organizativas o de promoción, mediante la agrupación, coordinación y sincronización de las actividades comerciales necesarias para desarrollar la función de distribución. Esta integración puede ser de dos formas: vertical y horizontal, y dentro de cada una de ellas, podemos destacar distintos subtipos (véase Tabla 9.9).

Tabla 9.9. Sistemas de integración

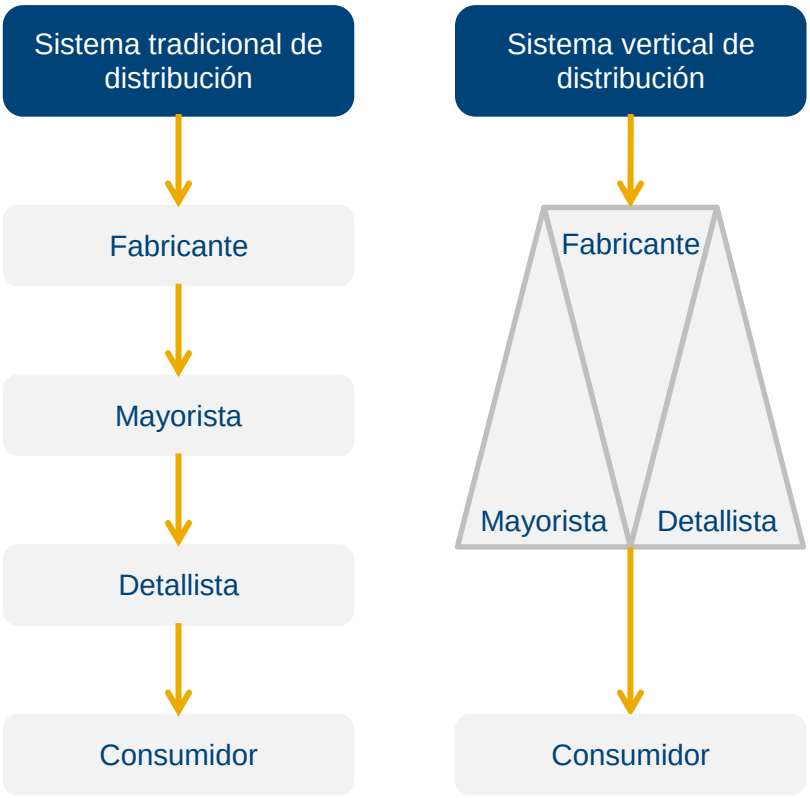
INTEGRACIÓN VERTICAL	• Corporativa. • Administrada. • Contractual.
INTEGRACIÓN HORIZONTAL	• Integración espacial. • Grupos de compras. • Franquicias industriales y de servicios. • Cooperativa de detallistas. • Cadena voluntaria de detallistas. • Cooperativa de consumidores. • Consorcio.

Nota. Esta tabla muestra los subtipos de sistemas de integración, vertical y horizontal.
Fuente: Elaboración propia.

9.8.1. Integración vertical

*La **integración vertical** tiene lugar cuando la función realizada por dos o más miembros del canal de distribución, situados a distinto nivel, es dirigida o administrada por alguno de sus componentes.*

Figura 9.7. Sistema tradicional vs. sistema vertical



Nota. Esta figura muestra las diferencias entre los procesos en el sistema tradicional de distribución y el sistema vertical de distribución.
Fuente: *Kotler y Armstrong, 2008.*

El resultado de la integración vertical es una red de establecimientos situados a diferentes niveles del canal y dirigidos como un sistema de distribución centralizado (véase Figura 9.7).

Las empresas se integran verticalmente para reducir el poder que tienen proveedores o clientes, aumentar su competitividad e incluso obtener así, una ventaja competitiva frente a sus rivales no integrados (Abiru, 1988). La tendencia hacia la integración vertical es aún mayor cuando, además del proveedor o cliente, la propia empresa tiene poder de mercado. Mediante la integración vertical las empresas eliminan o evitan a los competidores.

En la Tabla 9.10 se describen las ventajas e inconvenientes de este sistema de integración.

Tabla 9.10. Ventajas e inconvenientes de la integración vertical

VENTAJAS	INCONVENIENTES
1. Elimina los costes de transacción originados por la incertidumbre y las imperfecciones del mercado.	1. Incrementa los costes de logística debido a la mayor necesidad de coordinar entregas, producción e inventarios.
2. Se ahorran los consiguientes márgenes de beneficios de los proveedores y/o clientes anteriormente implicados.	2. Incrementa los costes generales debido a las dificultades de gestionar diferentes tecnologías, sistemas de control, personal, etc.
3. Facilita el control de calidad a los componentes cuya fabricación se haya internalizado.	3. Exige importantes desembolsos de capital que implican un incremento notable en los costes fijos de la empresa.
4. Evita la repetición sucesiva de controles sobre los mismos componentes.	4. La imputación de costes a cada una de las etapas integradas es más compleja, lo que puede generar ineficiencia.
5. Hace posible una mejor medición de los rendimientos, debido al mejor acceso a la información.	5. Obliga a ampliar la estructura directiva de la empresa, lo que incrementa la complejidad de la dirección y gestión
6. Facilita las salidas comerciales para los propios productos o servicios.	6. Lleva a que la organización pierda su sentido de enfoque hacia su actividad principal y con ello, las ventajas derivadas de su especialización.
7. Incrementa el poder de negociación frente a proveedores y/o clientes.	
8. Facilita la discriminación de precios entre diferentes segmentos del mercado.	
9. Mejora la capacidad para diferenciar el producto.	

Nota. Esta tabla muestra las ventajas e inconvenientes de la integración vertical.
Fuente: De Juan Vigaray, 2004.

A continuación, explicamos en que se diferencian los tres tipos de integración vertical existentes: corporativa, administrada y contractual.

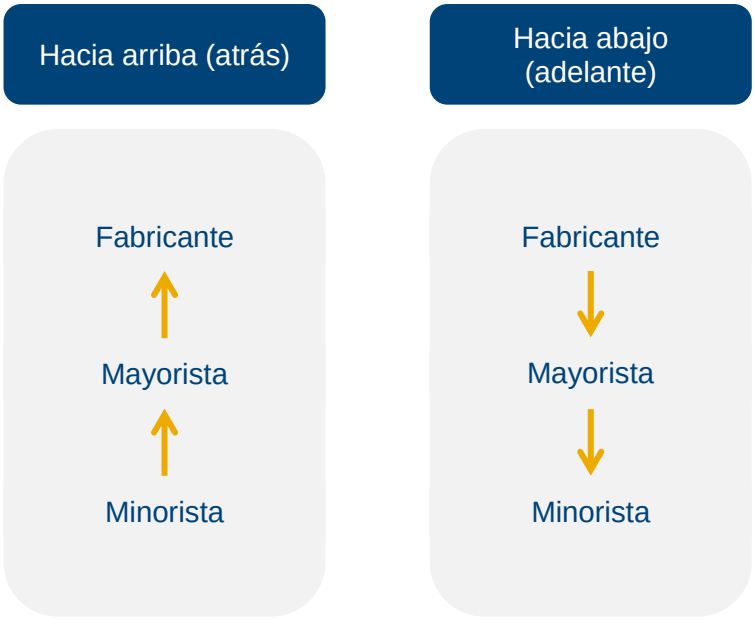
a) *Integración vertical corporativa*

Es la fusión de dos o más miembros del canal de distribución, situados a distinto nivel, de forma que se asegure un completo control del sistema de distribución (Santesmases, 2007), que es ejercido a través de la propiedad total o mayoritaria de las empresas integradas.

Suele presentarse cuando los fabricantes son propietarios de sus propios mayoristas y/o minoristas, o bien, cuando una cadena integrada enlaza directamente al fabricante con sus compradores finales (De Juan Vigaray, 2004). Por ejemplo, la empresa de alquiler de vehículos *Herzt* es propiedad de *Ford*, *Volvo* y *Herat*.

La integración vertical corporativa puede ser de dos tipos: hacia atrás y hacia adelante (véase Figura 9.8), en función de si se integran niveles inferiores o superiores, respectivamente.

Figura 9.8. Integración vertical corporativa



Nota. Esta figura muestra los movimientos de la integración vertical (hacia arriba y hacia abajo).
Fuente: Elaboración propia.

Un caso de integración vertical hacia atrás es la adquisición por parte de *El Corte Inglés* (minorista) de empresas fabricantes de ciertos productos que él vendía, para asegurar la calidad y el suministro.

Un ejemplo de integración vertical hacia adelante lo constituye el fabricante de cerveza *Magister* que ha abierto en toda España cervecerías donde fabrica y vende

su propia cerveza. También, la empresa de cerámica *Porcelanosa* es fabricante y distribuidora minorista de sus productos.

b) Integración vertical administrada

En este sistema de integración, el control de las actividades de los diferentes miembros del canal de distribución se ejerce no a través de la propiedad, sino de la posición de liderazgo y poder de uno de sus miembros.

En este caso, no hay compromiso formal de colaboración, pero uno de ellos, fabricante, mayorista o minorista, ejerce una fuerza dominante sobre los demás. Existen muchos ejemplos de este tipo de integración, ya que empresas minoristas como *IKEA*, *Toys'r'us, Carrefour, Makro*, etc., y empresas fabricantes como *Kodak*, *Nestlé*, *Danone*, *Pascual*, etc., exigen la cooperación de sus proveedores o clientes, respectivamente.

c) Integración vertical contractual

Consiste en la asignación de funciones y actividades mediante la negociación, diseño y ejecución de un contrato que vincula a la totalidad o parte de los miembros del canal de distribución. Existen cuatro tipos de acuerdos que dan lugar a cuatro tipos de distribuidores ya explicados en el epígrafe dedicado a los minoristas.

- Las cadenas voluntarias de minoristas (patrocinadas por uno o varios mayoristas).
- Las cooperativas de minoristas.
- Las cooperativas de consumidores.
- Las franquicias.

9.8.2. Integración horizontal

*La **integración horizontal** se refiere a la fusión entre empresas que se dedican a la misma actividad, que producen bienes semejantes o que aplican la misma tecnología a procesos relativamente parecidos.*

La integración horizontal busca controlar o adquirir el dominio de los competidores. Los motivos por los que las empresas deciden integrarse horizontalmente son:

- Una de ellas o las dos tienen déficit de capital, de experiencia, de producción o de recursos de marketing y necesitan cooperación.
- Una de ellas o las dos no quieren asumir el riesgo en solitario o prefieren la colaboración para aumentar las posibilidades de éxito (efecto sinergia).

Un ejemplo de este último caso es la unión de *Coca-Cola* y *Nestlé* para la fabricación y comercialización de *Nestea*.

La integración horizontal puede dar lugar a una diversidad de minoristas, tales como:

- Integración espacial. Se produce cuando intermediarios situados en el mismo nivel del canal deciden asociarse en una determinada zona comercial, como por ejemplo, los centros comerciales y los mercados.
- Centrales de compras.
- Franquicias industriales y de servicios.
- Cooperativas de detallistas.
- Cadenas voluntarias de detallistas.
- Cooperativas de consumidores.
- Consorcio. Es un grupo de empresas que se unen para llevar a cabo una acción conjunta de comercialización, a través de una nueva sociedad, con la finalidad de abordar conjunta y permanentemente los mercados nacionales e internacionales. Por ejemplo, el *Consorcio del Jamón Serrano Español*.

9.8.3. El outsourcing

La colaboración entre empresas no solo es posible a través de la integración, la externalización u *outsourcing*, es un sistema cada vez más utilizado que permite a las empresas optimizar sus recursos y reducir costes.

> *El **outsourcing** implica que una compañía especializada asuma la gestión parcial o completa, temporal o indefinidamente, de determinadas actividades que tradicionalmente han venido realizándose en la propia empresa* (De Juan Vigaray, 1995).

El *outsourcing* o externalización es una tendencia que está creciendo con rapidez en muchos sectores y, sobre todo, en el sector de la distribución comercial. Hasta hace unos años, se utilizaba para reducir costes de mano de obra, de transporte o generales, pero, en la actualidad, sin perder de vista la reducción de costes, las empresas externalizan aquellas actividades que no consideran primordiales, para centrarse en aquellas que mejor hacen o donde mayor eficiencia desarrollan (Ferrell y Hartline, 2011).

Por ejemplo, *AC Hoteles* externaliza el servicio de lavandería y la gestión informática, *Iberdrola* externaliza servicios técnicos, informáticos y de realización de proyectos.

En la Tabla 9.11, se detallan las ventajas e inconvenientes de esta forma de colaboración entre empresas.

Tabla 9.11. Ventajas e inconvenientes del outsourcing

VENTAJAS	INCONVENIENTES
1. Convierte los costes fijos en variables. 2. Se equilibran las necesidades de mano de obra (por ejemplo, empresas de trabajo temporal). 3. Se reducen las necesidades de inversión de capital. 4. Se reducen los costes (por medio de las economías de escala y estructuras salariales inferiores. 5. Agilidad, puntualidad y eficacia en la satisfacción de los clientes. 6. Se acelera el desarrollo de nuevos productos. 7. Se accede a las invenciones e innovaciones que realizan los socios. 8. Se centra en actividades con alto valor añadido.	1. Los costes que suponen las operaciones comerciales a través del mercado. 2. Para que la externalización funcione correctamente es necesario compartir desde el principio información confidencial sobre temas tales como la aplicación de precios, los márgenes de ganancias o las estrategias de mercado.

Nota. Esta tabla muestra las ventajas e inconvenientes del outsourcing.
Fuente: De Juan Vigaray, 1995.

9.9. LOGÍSTICA

El origen del término logística es militar y, en concreto, se refiere al transporte, suministro y alojamiento de tropas. En el ámbito del marketing, podemos definir la logística de la siguiente forma:

*La **logística** es el conjunto de operaciones que se llevan a cabo para que el producto recorra el camino que hay desde su punto de producción hasta el de consumo.*

En épocas anteriores, la logística tenía como objetivo que el producto estuviese a tiempo en el sitio adecuado al menor coste posible. Sin embargo, en un entorno cambiante, la logística ha tenido que adaptarse y ampliar este objetivo incorporando criterios de efectividad y optimización de la atención al cliente (Bastos Boubeta, 2007).

Las decisiones relacionadas con la logística son claves en el desarrollo de la actividad empresarial para ofrecer a los clientes la máxima calidad de servicio con una estructura de costes lo más pequeña posible.

De hecho, se ha comprobado que la logística supone hasta el 30% de los costes de la empresa y un 9,25% de las ventas como promedio. Los mayores corresponden a distribución y transporte, seguidos de los de stocks y almacenaje, y en menor medida los de procesamiento de pedidos y de gestión.

Andersen Consulting (Citado en Sainz de Vicuña Ancín, 2001) estimó la importancia desigual que tienen los costes de logística según el sector. Así:

- En las empresas con procesos industriales suponen del 46 al 48% del valor añadido (ventas menos compras de materiales).
- En las empresas de alimentación oscila entre el 38 y el 42%.
- En la distribución comercial, es de un 30 a un 32%.
- En las empresas de automoción y electrodomésticos es de un 18 a un 29%.
- En otras industrias está entre el 16 y el 18%.

9.9.1. Funciones de la logística

Para cumplir su objetivo principal, esto es, poner los productos a disposición del comprador, la logística lleva a cabo una serie de funciones básicas que pueden ser desarrolladas por las mismas personas o departamentos, o ser agrupadas junto a otras funciones de la empresa, tales como:

- Compras. En general, esta función está separada del resto de la logística, sobre todo cuando el volumen de compras es muy elevado. Las compras guardan relación con la selección de los proveedores, la estimación de las cantidades a comprar y la selección de la emisión de un pedido.

- Procesamiento de pedidos. Comprende a todas las actividades relacionadas con la recogida, comprobación y transmisión de las órdenes de compra.
- Manejo de mercancías. Carretillas, cintas transportadoras y otros medios y procedimientos necesarios para mover la mercancía dentro y fuera del almacén y del punto de venta. Para llevar a cabo esta función es necesario que el personal esté bien formado.
- Embalaje. Es la forma de proteger y conservar los productos durante su traslado de un punto a otro.
- Transporte del producto. Camión, ferrocarril, avión, barco y otros medios de transporte, así como el plan de ruta, necesarios para trasladar el producto de un punto a otro.
- Almacenamiento. Esta función tiene como objetivo determinar el espacio de almacenamiento, diseñar el almacén, ubicar los productos en el almacén y elegir los instrumentos necesarios para el manejo del almacén: carretillas elevadoras, refrigeración, automatismos, etc.
- Control de inventario. Cantidades de productos que el vendedor debe tener disponibles para su entrega al comprador, así como la programación temporal de dicha actividad.
- Servicio al cliente. Establecimiento de los puntos de servicio, medios materiales y personas para recibir y atender al cliente, así como para entregar y cobrar el producto.

Además de estas actividades, los responsables de la logística pueden desarrollar otras funciones, tales como: gestión de stocks, empaquetado de productos, gestión de la información, tratamiento de las mercancías devueltas, servicios de reparación, previsión de demanda, ecologística (recuperación y tratamiento de desperdicios), etc.

9.9.2. Objetivos de la logística

Un sistema de distribución eficaz es aquel que pone a disposición del mercado los productos que este demande, en la cantidad precisa en el momento oportuno (Santesmases, 2007). Esto significa que la logística debe cumplir los siguientes objetivos:

- Suministrar la cantidad de producto demandada.
- A los puntos de venta apropiados.
- En el momento preciso.
- Al menor coste total.

En definitiva, la logística adquiere una mayor importancia en función del sector de actividad de la empresa. Por tanto, es una actividad que también debe estar bien planificada y coordinada con el resto de áreas de la organización.

CUESTIONES PARA RECORDAR

Relacione las siguientes frases o cuestiones con un concepto o fenómeno estudiado en este capítulo sirviéndose del material bibliográfico:

1. Consisten en la adhesión voluntaria del detallista a una asociación, que se convierte en una central de compras, por lo que se obtienen mejores precios de compra.

2. Conjunto de operaciones que se llevan a cabo para que el producto recorra el camino que hay desde su punto de producción hasta el de consumo.

3. Está formado por los servicios producidos por la distribución, los espacios en los que se realizan los intercambios comerciales, los productos que se intercambian, los sujetos que realizan los intercambios y el canal comercial.

4. Cuando una empresa especializada asume la gestión parcial o completa, temporal o indefinidamente, de determinadas gestiones que tradicionalmente han venido realizándose en la propia empresa, nos referimos a:

    a. Just in time.

    b. Code sharing.

    c. Outsourcing.

    d. Trade marketing.

5. Tiene lugar cuando la función realizada por dos o más miembros del canal de distribución, situados a distinto nivel, es dirigida o administrada por alguno de sus componentes.

6. Son aquellos que sitúan sus almacenes en lugares próximos a las zonas de consumo, en concreto en los mercados centrales de las ciudades o en centros de la red Mercasa.

7. Suelen operar en cadena, con sucursales de distribución en diferentes zonas geográficas y ocupan superficies de gran tamaño, con diferentes departamentos, gran variedad de productos, aunque con menos profundidad que las tiendas especializadas.

8. Tiene lugar cuando se quiere llegar al mayor número posible de consumidores con el mayor número posible de puntos de venta.

9. Son establecimientos comerciales con una oferta muy limitada de productos de alta rotación, con precios muy bajos y servicio reducido.

10. Todo lo que se ve, se vende y todo lo que se coge, se compra, es decir, una buena presentación ayuda a vender los productos y genera lo que conocemos como, compra por impulso y compra no planeada.

11. Son asociaciones de empresas de distribución mayorista que agrupan sus compras para tener mayor poder de negociación y conseguir mejores precios de los fabricantes y los proveedores.

12. Es una forma de venta al por mayor en la que el detallista que compra se tiene que desplazar al local del mayorista y cargar, transportar y pagar los productos al retirarlos.

13. Es, por un lado, el medio por el que pasa el producto desde el productor hasta el consumidor, y por otro, el conjunto de personas u organizaciones que facilitan la circulación del producto elaborado hasta llegar al consumidor final o usuario.

14. Son canales que usan la tecnología como medio básico en las relaciones de intercambio, como es el caso de los cajeros automáticos o las máquinas de vending.

15. Comprenden un conjunto de establecimientos minoristas que comercializan, básicamente, productos de alimentación fresca y perecedera (carnes, pescado, frutas, hortalizas y verduras) y están agrupados en un edificio.

16. Pequeños supermercados con una superficie de menos de 500 m², abiertos 24 horas o 18 horas, que venden de todo, alimentación, prensa, regalos, libros, etc.

17. Cantidades de productos que el vendedor debe tener disponibles para su entrega al comprador, así como la programación temporal de dicha actividad.

18. Se refiere a la fusión entre empresas que se dedican a la misma actividad, que producen bienes semejantes o que aplican la misma tecnología a procesos relativamente parecidos.

19. Grupo de empresas que actúan en diversos sectores, con variedad de tiendas, con nombres diferentes, pero la misma propiedad, como es el caso de Carrefour.

20. Es el conjunto de estrategias y actividades necesarias para llevar los productos desde el lugar de fabricación hasta el punto de venta en las cantidades precisas, en condiciones óptimas de consumo o uso y en el momento y lugar en el que los clientes lo necesitan y/o desean.

21. Establecimiento de gran tamaño, especializado en una categoría de productos con amplitud y profundidad de surtido.

22. También llamado mayorista de despacho, compra al fabricante y vende al detallista sin que la mercancía pase por sus manos, es decir, es el fabricante el que transporta el producto al almacén del detallista.

23. Son espacios de poca circulación y concentración, suelen estar alejadas de la entrada y de las cajas y su iluminación es peor, como por ejemplo, las zonas posteriores de las columnas.

24. Es un caso extremo en el que no hay intermediarios y se vende directamente del fabricante al consumidor.

25. Se trata de un sistema de distribución y venta directa de productos de consumo y servicios por medio de una red de distribuidores individuales independientes sin establecimiento que vende a familiares, vecinos y conocidos.

26. Supone vender sin tienda propia, es decir, el espacio de la tienda se alquila a otro detallista, como un gran almacén, pero las mercancías son propiedad del comerciante.

27. Está formado por el nombre, el logo, un símbolo o la combinación de los mismos, y su objetivo es la localización e identificación del punto de venta.

28. Actúa como intermediario entre el fabricante y el detallista pudiendo representar a uno u otro, respectivamente.

29. ¿Cuál de las siguientes cuestiones no es correcta?:

    a. El canal de distribución es el medio por el que pasa el producto desde el productor hasta el consumidor.

    b. El canal de distribución está formado por el conjunto de personas u organizaciones que facilitan la circulación del producto elaborado hasta llegar al consumidor final o usuario.

    c. El canal o canales de distribución puede ser propiedad de la empresa productora o de empresas independientes.

    d. El canal de distribución no incluye la logística ni el servicio posventa.

30. Es una forma de distribución y, a la vez, de comunicación, que permite, a través de un ordenador conectado a una red de telefonía, acceder a bases de datos, intercambiar mensajes, realizar consultas y operaciones bancarias, comprar en grandes almacenes, reservar y comprar billetes de avión o autobús, reservar hotel o espectáculos, etc.

31. Consiste en la concesión al intermediario de la distribución exclusiva de un determinado producto o productos de un fabricante para un área geográfica determinada.

32. Hacen confluir las demandas de los consumidores con las ofertas de los productores a través del fraccionamiento y la agrupación.

33. Consiste en la aplicación en el punto de venta de las técnicas comerciales dirigidas a incrementar las ventas en la superficie, motivar el acto de compra y satisfacer las necesidades del consumidor.

34. Es aquel en el que el número de intermediarios es elevado.

35. La competencia intercategoría:

    a. Tiene lugar cuando distribuidores de un mismo tipo compiten por la comercialización de un producto similar.

    b. Es la que tiene lugar entre distribuidores que ofrecen productos que satisfacen la misma necesidad genérica.

    c. Se produce entre empresas especialistas en líneas de productos muy relacionadas y especialistas en líneas de productos ampliamente relacionadas por vender un producto similar.

    d. Se produce entre empresas generalistas y empresas especialistas.

36. En cuanto a sus actividades y forma de gestión son similares a las cooperativas de detallistas, pero en este caso, se asocian consumidores,

actuando como mayoristas en las compras y como minoristas en las ventas a los consumidores finales.

37. Tiene lugar cuando hay un número reducido de distribuidores pero pueden vender productos de la competencia.

38. Para que un producto sea útil debe consumirse, por lo que el cliente debe adquirir la propiedad o tener la posesión del mismo.

LECTURA 9.1

Consecuencias de la nueva batalla en la distribución española



L a crisis trae buenas noticias para la pesada cesta de la compra del consumidor español. Las grandes cadenas de distribución están envueltas en una batalla comercial consistente en adoptar estrategias que permitan satisfacer la necesidad de precios bajos de sus clientes. Así, por ejemplo, *Mercadona*, líder en el sector de supermercados y que cuenta con una cuota de mercado superior al 20%, ha emprendido un plan de reestructuración de la oferta comercial que, según fuentes de la empresa, logrará una rebaja media de sus precios del 10%. Como parte de la serie de medidas que la cadena ha puesto en marcha para reducir los costes, se incluye una revisión a fondo de las 9.000 referencias que componían su surtido y que ha concluido con la salida de 800 productos con menor demanda de las estanterías de los lineales. Además, la cadena ha optado por introducir envases más baratos y la venta de la fruta y verdura a granel.

Por el contrario, *Carrefour*, líder en el sector de hipermercados y con una cuota de mercado del 11,7%, ha optado por mantener la diversidad de las enseñas ofertadas, pero ofreciendo importantes descuentos. La cadena francesa ha reforzado su marca propia con rebajas de hasta el 70% y los precios de los artículos de limpieza han caído en picado, llegando a niveles de 2001. Otro de los principales actores de esta batalla comercial, la alemana *Lidl*, se ha propuesto arrebatar clientes en España a *Mercadona* con ofertas de marcas conocidas para aquellos clientes fieles a los fabricantes de toda la vida. La cadena española *El Corte Inglés* no ha querido perderse la fiesta y, a finales del año pasado, decidió introducir una marca de bajo coste o marca blanca que ha bautizado como *Aliada*. En esta guerra hay otros actores como *Eroski* o *Alcampo* que también han adoptado sus propias estrategias ante los movimientos de sus rivales, pero en lo que casi todos han coincidido es en hacer de la marca blanca o propia la gran protagonista.

El avance de las marcas blancas

En este sentido, los expertos señalan que la crisis no ha traído nada nuevo, tan solo una aceleración del proceso de aceptación de la marca blanca. Según datos publicados por *Nielsen* en 2007, las marcas de la distribución han

experimentado un crecimiento exponencial en los últimos años, representando su participación en alimentación embasada, droguería y perfumería, de media, el 11,1%, en el año 1998, hasta situarse en el 24% en 2006. *Belén Sandoval*, directora adjunta del Centro Innova de Producción–Distribución de IE Business School, explica que la marca del distribuidor nació en el siglo XIX en Inglaterra y, desde entonces, "ha vivido su apogeo en épocas de crisis porque permite al consumidor rebajar la cesta de la compra a cambio de cierta calidad nada sofisticada. De ahí el nombre de marca blanca, por lo discreto del packaging, el uso en el diseño de colores blancos, etc."

Para crear su propia marca, el distribuidor puede recurrir a un fabricante líder con capacidad de producción que se puede plantear hacer la marca del distribuidor porque tiene mucho volumen o buscarse un proveedor especialista que fabrique en exclusiva para él. *Sandoval* señala que esta estrategia tiene diversas ventajas e inconvenientes ya que, por ejemplo, esta alianza permite al fabricante tener una relación más preferente con el distribuidor, "para que le coloquen el producto en un sitio visible en el lineal, etc". Aunque también destaca que "el fabricante se desnuda un poco ante el distribuidor. Es un arma de doble filo". *Sandoval* añade que, en general, los porcentajes de marca propia en las tiendas dependen de la política de cada distribuidor, pero la idea que subyace tras esta propuesta es: "si el consumidor tiene confianza en su supermercado, ¿por qué no en su marca?". Además señala que ofrecer un precio bueno permite al distribuidor fidelizar al cliente.

Para *Jorge González*, profesor de Marketing de IESE Business School, "la cuestión es si los consumidores están dispuestos a comprar un producto algo peor por un 20% menos, y hay muchos dispuestos. Es un tema de la evolución de las marcas y de la confianza que nos dan las marcas de los fabricantes y las de la distribución, que lo deben estar haciendo muy bien en ese sentido". *González* destaca, además, que las marcas blancas son contra cíclicas. "Es decir, suben en tiempos de crisis, después, cuando la economía vuelve a crecer, ellas dejan de hacerlo, pero no retroceden. Van subiendo escalones en nuestra plaza de aceptación y una vez que han tomado ese escalón es difícil sacarlas de allí, al menos que haya una introducción o un cambio en la categoría con la innovación importante de un producto", añade respecto al posible impacto que la crisis pueda tener en los hábitos de consumo de los españoles.

La innovación como defensa del fabricante

Ante esta situación, la innovación es la mejor arma con la que cuentan los fabricantes para defenderse. En este sentido, *González* explica que el caso de los

cereales es paradigmático. Hace años, "*Kellogg's*, viendo cómo la marca blanca avanzaba en su categoría, a través de la innovación de producto, sacó nuevas líneas de las que vendía menos volumen, pero con mucho más margen". El profesor del IESE señala que la innovación cambia la evolución lógica, "también teniendo en cuenta que las marcas de distribución copian cada vez más y más rápido".

González dice que como medida de reacción "solo vale la innovación de verdad, aquella que te permite ir un punto por delante o llenar a tu marca de sentido, como los productos de bebidas y de estilos de vida". Quizás, por eso, marcas como *Danone* se esfuerzan estos días en recordar a los consumidores en sus anuncios "que no fabrican para otros", además de resaltar las características de sus productos. En opinión de *González*, la estrategia que está siguiendo esta marca es brillante. "Han conseguido destacar con productos con un componente elevado de salud". *Sandoval* añade que la estrategia de *Danone* es muy coherente. "Cuenta con una capacidad de desarrollo e innovación que no tienen otros. Es importante que se sepa que el desarrollo del producto lo lidera el fabricante, que tiene la capacidad de I+D, etc. Algo así como decir: somos los pioneros y los que lo hacemos bien".

Aun así, *González* dice que "la crisis va a acelerar la aceptación de la marca blanca por parte de mucha gente que era más consumidor de marca de fabricante. Se acostumbrarán a pagar un 20% menos por ese producto de la cesta de la compra". *Sandoval* coincide con este punto de vista y señala que, en épocas de crisis, la diferencia entre la marca líder y la del distribuidor puede ser de entre un 20% y un 25%.

Sin embargo, la profesora destaca el matiz social de la decisión de compra de marca blanca y explica que puede que a la gente no le importe consumir productos del distribuidor en la intimidad de su hogar, pero, en otras ocasiones, cuando por ejemplo, se tienen invitados, puede que prefiera ofrecerles productos de la marca del fabricante. Además añade que "el consumidor cada vez es más sofisticado y para los productos básicos, de primera necesidad, va a comprar al *discount* y para los más *gourmet* o *delicatessen* va a otro tipo de establecimientos. El consumidor está variando su experiencia de compra, no solo va a ir a un establecimiento a hacer su compra, ahora es más sofisticado, está más informado, y para cada cosa cubre sus necesidades de una manera".

La libertad de elección del consumidor

Para *González* lo realmente novedoso en el sector de la distribución española es la propuesta comercial de algunos de sus nuevos líderes, como *Mercadona*, "que apuesta por un formato en el que los consumidores no compren un 30% de marca blanca sino un 45%". Lo que, en su opinión, está diciendo la cadena valenciana al consumidor es: "Yo te voy a ofrecer una cesta de la compra más barata si tú me compras suficiente marca blanca". En ese sentido, *González* señala que "*Mercadona* se está inclinando más hacia formatos de retail alemán, donde el porcentaje de marca blanca podría ser fácilmente del 50%, mientras que en España estaría en torno al 35%, dependiendo del formato".

González explica que *Mercadona* quiere llevar a los consumidores a su terreno. En su opinión, una diferencia interesante de este distribuidor respecto a otros competidores de descuento duro es que ha conseguido crear cierto *equity* en sus marcas para sus consumidores. "Hay muchos consumidores que cuando consumen *Hacendado* no saben que es un producto de *Mercadona*, o si lo saben, no les importa porque la consideran una buena marca. Ahora bien, puntualiza: "Si ahora resulta que el mercado español es esencialmente más marquista que otros mercados del Norte de Europa (y probablemente lo sea) y eso (el aumento de la cuota de marca blanca) va a funcionar de forma redonda, no lo sé. Pero, desde luego, podría funcionar".

El profesor del IESE cree que *Mercadona* tiene que valorar si, con esta apuesta, está expulsando consumidores que no encuentran sus marcas en *Mercadona*. "Quitar las referencias que rotan poco, desde la lógica económica, tiene sentido, pero ojo si son elementos de fondo de surtido que antes me venían bien, y (la visita a la tienda) era mi única parada porque tenía poco tiempo. Hay que valorar muy bien si el cliente es un comprador de cesta básica que acude a comprar a un establecimiento porque encuentra casi todo, y si quiere algún producto más, se va a otro sitio. A medida que ajustas tu surtido estás haciendo que tu consumidor sea cada vez más estratégico".

En la misma línea, la profesora *Sandoval* se hace eco de las críticas que ha recibido *Mercadona* por la reciente decisión de retirar enseñas de sus estanterías y dice que esta estrategia puede acabar jugando en su contra. Según explica, los fabricantes están enfadados con la decisión de *Mercadona* de dejarles fuera de una cadena que ocupa una importante cuota de mercado. "Esto se traduce en una caída de las ventas, consumo, e incluso de regulación de puestos de trabajo. Es un tema muy serio". Además, señala que algunos consumidores han expresado su descontento con esta decisión porque les limita su capacidad de

elección. Por su parte, *Mercadona*, para justificarse, ha comunicado a través de la prensa que de las 800 referencias que han salido de sus estanterías de los lineales, la mitad eran del fabricante y la otra mitad eran propias.

Sandoval cree que el resto de distribuidores no van seguir el ejemplo de la cadena valenciana, "porque lo que quieren es dar libertad de elección al consumidor en el día a día de la cesta de compra. De hecho, dice que "*El Corte Inglés*, con la crisis, ha dado una opción más al consumidor creando una marca blanca". En su opinión, *Mercadona* tiene alguna carta debajo de la manga. "¿Por qué llevar a cabo una medida tan anti popular a nivel de marca?", se pregunta *Sandoval*. La respuesta podría estar en una política de costes interna. "El modelo funciona bien, tienen un crecimiento potente, pero para obtener los recursos necesarios para seguir creciendo y mantener la red de tiendas tienes que bajar costes de alguna manera. La inversión más fuerte de un distribuidor son los costes de personal y el mobiliario/puntos de venta. Si los dos siguen creciendo y no los puedes tocar porque son muy importantes en tu estrategia, algo tienes que hacer para reducir costes y luego lo justificas de alguna manera de cara al consumidor". En cualquier caso, ella cree que se trata de una medida temporal.

El reposicionamiento de los competidores

Desde la óptica de la lucha de poder en el canal de distribución, *González* dice que "si esta apuesta sale bien y *Mercadona* sigue creciendo, será una demostración de que los clientes no son de las marcas, sino de los distribuidores. Asimismo, a medida que las marcas de la distribución avanzan, el poder en el canal de la distribución avanza y solo las megamarcas tendrán una posición relativamente a salvo". Hay un tema de pulsos, dice, "pero en mi opinión es más una reacción táctica, de conseguir reducir sustancialmente la cesta de la compra, porque durante los próximos años, más que nunca, se va a hablar en temas de alimentación de una manera dramática de precio, precio, precio".

Por otro lado, *González* explica que, con la crisis, se ha hecho más patente un nuevo reposicionamiento de los competidores. A partir de ahora, dice, "las enseñas van a intentar posicionar los distintos formatos para cubrir los segmentos de híper, de proximidad, precios más altos con más marcas de fabricantes, o precios más bajos con más marca blanca, e ir probando". *González* tiene la sensación de que el resultado de todos estos movimientos será una distribución más espartana, más alemana. También menciona el papel destacado que jugará la política de frescos como plataforma de diferenciación de las grandes cadenas. "Cada una busca las maneras de generar puntos de distinción respecto a los competidores. Que haya un formato que encaje bien con un grupo de

consumidores, a partir de ahí la alimentación seca será cada vez más espartana y cada grupo intentará reinventarse un poco, poniendo énfasis en uno u otro lado", añade.

Al final, concluye *González*, "los grandes beneficiados son los consumidores, que obtienen los productos que quieren a precios más ajustados".

Publicado el: 25/02/2009
http://www.wharton.universia.net/index.cfm?fa=viewArticle&id=1672

LECTURA 9.2

EL SECRETO DE LOS CENTROS COMERCIALES

Amenazados por el fantasma de la recesión y los crecientes temores provocados por un mercado laboral cada vez más incierto, muchos ya han comenzado a cuidar el bolsillo. Sin embargo, a pesar de que el panorama económico es muy poco alentador, los centros comerciales siguen atrayendo a un sinnúmero de gente.

Imagen 7

Centro comercial en Londres



Nota. Adaptado de The Village at Westfield London, por Visit London, Visit London (https://www.visitlondon.com/es/cosas-que-hacer/lugar/32164334-village-at-westfield-london)

¿Cómo lo hacen? BBC Mundo conversó con expertos que revelaron qué es ese "no sé qué" que hace que los centros comerciales, nos sigan resultando, pese a todo, irresistibles.

DISEÑO

Los centros comerciales han dejado de ser esos vastos bloques de cemento -cada uno una copia del otro- a los que se les atribuye la decadencia o desaparición de las tradicionales calles comerciales, para convertirse en edificios reconocibles, que aspiran a convertirse en íconos de diseño por derecho propio.

"Ya no son esos centros comerciales monolíticos que podrían estar en cualquier parte. Ahora son parte de la zona en la que han sido erigidos", comenta *Peter Coleman*, director de ventas del centro de diseño *BDP*, que ha elaborado entre

otros los diseños de centros comerciales como *Liverpool One*, en Liverpool, y *Victoria Square* en Belfast.
"Nosotros tratamos de integrarnos al entorno para que el sentido de lugar sea parte integral (del proyecto). Uno de los problemas que presenta el centro comercial es que puede ser un sitio alienante y poco interesante si no tiene ese elemento".

DISTRIBUCIÓN

Las decisiones en cuanto a la distribución de las tiendas son muy sencillas, dice *Coleman*. "Hay que tener una buena y extensa lista de tiendas, que cubran diversos rubros y muchas opciones".

Un principio establecido en Estados Unidos en la década de los 50 es la de tener "negocios ancla" (una tienda grande de una marca popular o un departamento comercial) en cada extremo del centro comercial. La idea es alentar al público a circular entre estos dos polos, pasando -y quizás entrando- las tiendas que están entre medio.

La distribución debe ser clara y simple, señala Coleman, "para que la gente sepa qué está haciendo, y además debe haber espacios de orientación para saber a dónde ir". Otro detalle importante: se deben evitar los pasillos rectos y largos que pueden dar la sensación de que ir de compras es una tarea pesada.

VIDRIO

El vidrio es el material por excelencia del siglo XXI, gracias a los avances en las herramientas de diseño computarizado y a las técnicas de fabricación.

Por eso ahora, cada edificio importante incluye complicados diseños con vidrio. *Coleman* explicó la obsesión que existe hoy en día con este material: "La gente quiere sentirse bien, no quiere sentirse atrapada. Si pueden experimentar lo que está sucediendo afuera, en el entorno que los rodea, eso es muy bueno".

"La mayoría preferiría ir de compras en un ambiente natural, pero también quiere algo cómodo, como no mojarse por ejemplo".

MÁS QUE TIENDAS

Puede que sea un pasatiempo típicamente británico, pero incluso los consumidores más dedicados necesitan algo más que puras tiendas. El centro

comercial *Victoria Square*, en Belfast, tiene un mirador. O muchos otros centros, cuentan con cadenas de cine. Uno de los centros comerciales más grandes del mundo -que se inaugurará próximamente en Dubai- cuenta con un acuario y una pista de hielo de proporciones olímpicas, entre otras atracciones.

¿Por qué? "La idea es que se convierta en un lugar donde reunirse con los amigos y donde se pueden hacer muchas cosas", dice Coleman.

Además, las decisiones sobre dónde ir de compras "están basadas en 'lo que la gente pensará si me ve comprando ahí'", dice *Paul Buckley*, Profesor de Marketing y Consumo del Instituto de la Universidad de Gales.

"Nosotros hacíamos entrevistas afuera de los supermercados. Si eran a la entrada de una tienda de productos baratos, la gente reaccionaba como si la hubiésemos descubierto haciendo algo malo. No sucedía lo mismo si se trataba de una tienda cualquiera".

LA COMIDA

Tener a mano un sitio donde comer resulta indispensable.
"Hace falta un servicio de buena calidad que ofrezca comidas a lo largo del día, con una oferta variada, como para que la gente puede conseguir desde un café hasta una sopa, o un almuerzo rico y todo lo que se les ocurra entre medio, en un ambiente acogedor", sostiene Coleman.

Fuente:
http://news.bbc.co.uk/hi/spanish/business/newsid_7708000/7708947.stm

CAPÍTULO 10

10. La comunicación



La última de las variables clásicas de marketing que vamos a analizar es *la comunicación*. Las empresas pueden ofrecer buenos productos en el mercado a unos precios bien aceptados y en las condiciones de entrega idóneas en cuanto al lugar y momento. Sin embargo, no será suficiente si no se comunican adecuadamente las características de los productos, los beneficios que se pueden conseguir con el consumo o uso de los mismos, los posibles descuentos, dónde comprarlos, e incluso, si no se facilita información que permita recordar la marca, el nombre, el establecimiento, etc. En definitiva, las empresas también compiten en comunicación, por lo que aquellas que mejor se comuniquen tendrán más posibilidades de éxito.

Actualmente, las empresas desarrollan sus actividades en un entorno muy competitivo y cada vez más globalizado, por lo que necesitan desarrollar la capacidad de adaptarse y comunicarse con los distintos agentes que forman la red de marketing de la empresa, es decir, los proveedores, distribuidores, minoristas, público en general, la competencia, los consumidores o usuarios, clientes internos, agencias publicitarias, etc., definidos, según Kotler et al. (2000) como los *stakeholders*. Para ello, es necesario comprender la importancia de la comunicación como variable de marketing y aplicar los diversos instrumentos que la componen.

Cada vez es mayor el número de mensajes a los que organizaciones y particulares están expuestos y cada vez es más complejo el entorno tecnológico, económico y social, por lo que es necesario que las organizaciones, independientemente de su tipología, planifiquen y desarrollen adecuadas estrategias de comunicación, las

cuales deben estar coordinadas con el resto de las variables de la mezcla de marketing (producto, precio y distribución), ya que el papel que representa la comunicación no es independiente de tal mezcla ni de los objetivos que se pretendan alcanzar.

La organización de la comunicación como instrumento de marketing tiene por objetivo, generar información y conocimiento para los productores, los distribuidores y los compradores, a través de los diferentes flujos de comunicación existentes entre unos y otros.

Además de la importancia de la comunicación como elemento de información de cualquier aspecto relacionado con la empresa y sus productos, desde una perspectiva de marketing relacional, las empresas necesitan mantener relaciones con otros agentes que intervienen en el proceso de comercialización, a través de una adecuada estrategia de comunicación bidireccional, con el objetivo de conseguir la imagen y el posicionamiento deseados.

Por todo ello, en este capítulo abordaremos el estudio de la comunicación y, en primer lugar, estudiaremos el proceso de comunicación, el concepto y los objetivos de la misma.

En segundo lugar, la elección de los instrumentos de comunicación depende de una serie de condicionantes, tales como, el presupuesto y los recursos disponibles, el tipo de producto que se pretende vender, las características de los consumidores, el tipo de estrategia de marketing utilizada, etc.

Posteriormente, analizaremos las fases que componen la planificación de la comunicación, desde la identificación de público objetivo hasta la valoración de los resultados obtenidos.

A continuación, abordaremos el estudio de los cinco instrumentos de comunicación disponibles: la publicidad, la promoción de ventas, las relaciones públicas, la venta personal y el marketing directo. El primero de ellos, la *publicidad*, la analizaremos en relación con sus objetivos, características, tipología, estilos publicitarios y medios publicitarios. En cuanto a los medios publicitarios observaremos las ventajas e inconvenientes de cada uno de ellos.

Posteriormente, nos detendremos en la *promoción de ventas* analizando las ventajas e inconvenientes de la misma y las acciones posibles en relación con esta variable. Seguidamente, veremos la importancia de las *relaciones públicas*, su concepto y las distintas posibilidades que tiene y profundizaremos en el estudio de la *venta personal*, sus funciones, sus ventajas e inconvenientes, su proceso y una clasificación de los diferentes tipos de venta personal existentes.

Por último, analizaremos el *marketing directo*, herramienta de comunicación cada vez más utilizada e indispensable para la actividad comercial de las empresas. El desarrollo de la red de internet está permitiendo desarrollar estrategias de comunicación efectivas y a un coste razonable, por lo que prestaremos especial atención al comercio electrónico y a sus distintas manifestaciones *B2C (business to consumer), B2B (business to business)* y *C2C (consumer to consumer).*

10.1. EL PROCESO DE COMUNICACIÓN COMERCIAL

El término anglosajón *promotion* (la cuarta "*p*" del marketing-mix) es fundamentalmente comunicación, es decir, transmisión de información del vendedor al comprador, donde lo que se pretende es informar del producto o de la empresa vendedora, la cual se realiza a través de diferentes medios de comunicación (personales e impersonales) con el fin último de estimular la demanda.

En los estudios de marketing en español se ha identificado *promotion* con *comunicación* para no confundir esta variable del marketing mix con uno de sus instrumentos, la promoción de ventas.

10.1.1. El origen de la comunicación comercial

Parece ser, y en eso coinciden muchos autores, que el origen de la comunicación comercial data de hace tres mil años en el antiguo Egipto, a partir del hallazgo de un papiro encontrado en Tebas, que aún se conserva en el museo Británico de Londres.

Posteriormente, hacia el 480 a.C., en la antigua Grecia, aparecieron los primeros medios de propaganda (los *axones* y los *kirbos*), de los cuales se tiene conocimiento por la existencia de carteles publicitarios. Los romanos continuaron incorporando elementos de comunicación, como los *praecones* (comunicación oral), los *Alba* y los *Libellus* (comunicación escrita).

Durante la edad media se utilizaron grabados o *xilográficas,* planchas de madera que se llenaban de tinta a modo de sellos o xilografías en los que se tallaban a mano los manuscritos. Esto permitía la obtención de un cierto número de reproducciones en pergaminos y fue muy utilizado por la Iglesia.

Pero, el factor clave que impulsó la comunicación fue la imprenta de *Gutenberg* en el siglo XV. Este descubrimiento proporcionó un medio de comunicación que perdura hasta hoy: la prensa. La prensa proporcionaba información a miles de personas, lo que despertó el interés de los anunciantes, que, a través de la misma, informaban de sus productos y explotaban sus ventajas competitivas.

Posteriormente, ha habido otros elementos que han contribuido en la misma medida que la prensa al desarrollo de la comunicación comercial: el telégrafo y el teléfono en el siglo XIX; la radio y el cine a comienzos del siglo XX; y, en la década de los veinte, aparece el medio de comunicación por excelencia: la televisión[40]. Por último, en la década de los ochenta se inicia la revolución digital, con *internet* como máxima expresión de la comunicación global y masiva, dando origen a un nuevo escenario de comunicaciones.

En la actualidad, las redes sociales, las *weblogs* (o blogs), las w*ikis* y el sistema de suscripción a contenidos *RSS* forman parte de las estrategias de comunicación de las empresas y no se vislumbra un final a esta revolución digital.

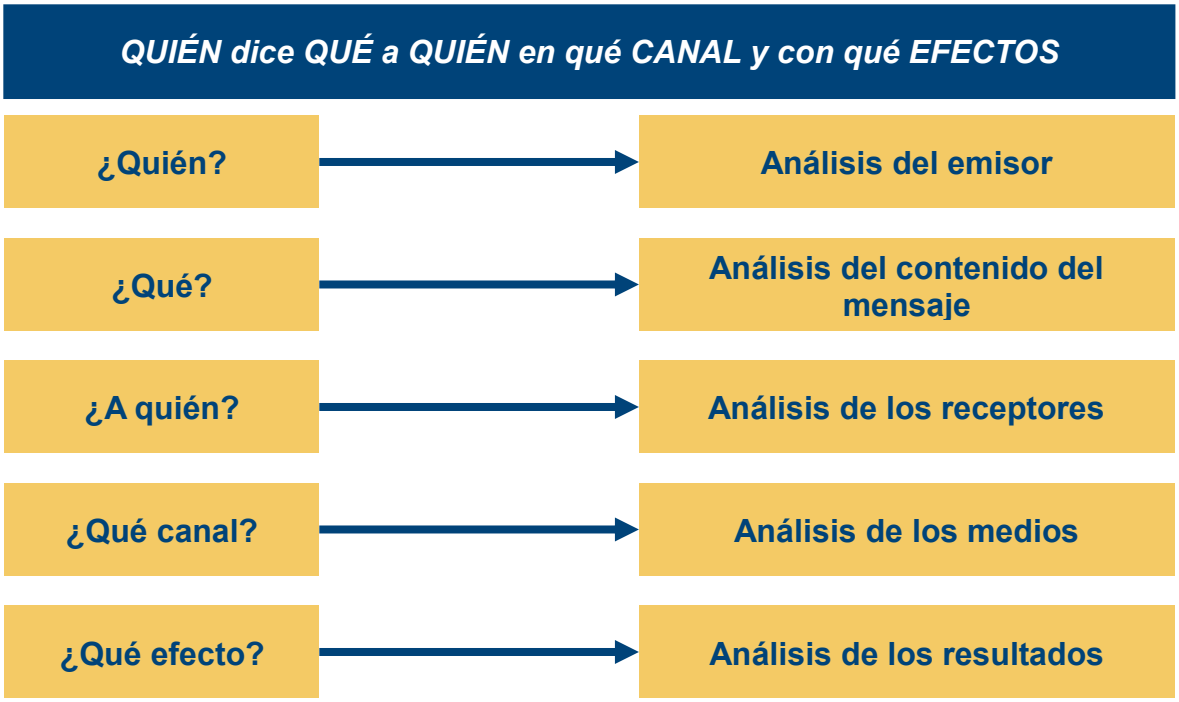
10.1.2. El proceso de comunicación comercial

Las investigaciones sobre la comunicación de interés para el marketing surgieron a mediados del siglo XX. En concreto, en el año 1948, *Lasswell*[41], publicó un artículo donde se exponían los elementos que forman parte del proceso de comunicación y propuso un modelo que encadenaba cinco preguntas-programa, tal y como exponemos en la Figura 10.1.

[40] En 1929, *John Baird*, presentó las primeras imágenes televisivas al *Royal Institute de Londres*. El desarrollo de la televisión comenzó en 1930, si bien, tuvo un paréntesis durante la Guerra Mundial porque los científicos se dedicaron a desarrollar el radar y otras comunicaciones militares.

[41] *Harold D. Lasswell* fue profesor de la Universidad de Yale en los EE. UU. y realizó esta aportación en la obra *The Communication of Ideas*.

Figura 10.1. El modelo de comunicación de Lasswell

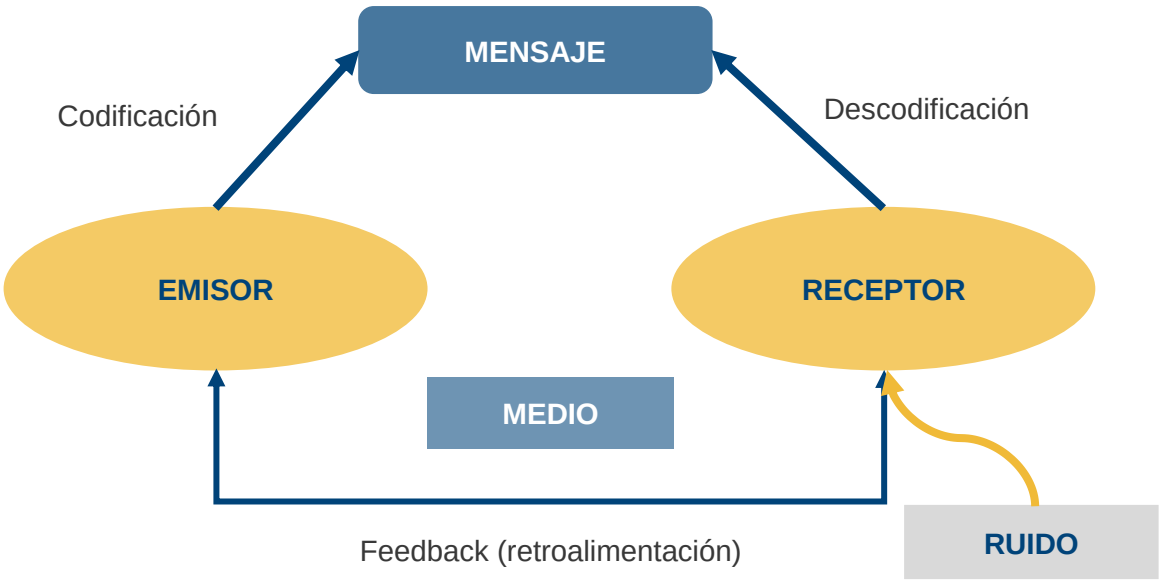


Nota. Esta figura muestra el modelo de comunicación de Lasswell, señalando en forma de esquema las cinco preguntas-programa.
Fuente: Lasswell, H.D. (1948).

Siguiendo este modelo embrionario, ***quién*** es el emisor o la fuente de toda comunicación: ***qué*** es el mensaje, ***a quién*** hace referencia al receptor, por ***qué canal*** hace referencia al medio a través del cual se transmite el mensaje, y, ***qué efecto*** se refiere al impacto, resultado o respuesta.

Posteriormente, se han desarrollado otros modelos cada vez más complejos y explicativos del proceso de comunicación y de los elementos que lo constituyen. Entendemos que el más sencillo y, a la vez, útil para explicar dicho proceso es el representado en la Figura 10.2.

Figura 10.2. El proceso de la comunicación



Nota. Esta figura muestra el proceso de la comunicación en su modelo más sencillo.
Fuente: Elaboración propia.

De acuerdo con la figura anterior podemos definir los siguientes elementos del proceso de comunicación:

a) ***El emisor*****.** En la comunicación comercial es la empresa, ya que es la que da inicio al proceso de comunicación porque tiene una información que transmitir, como, por ejemplo, la existencia del producto, sus ventajas, su novedad, su precio, etc. El motivo de esta comunicación viene dado por los objetivos de la estrategia de marketing que puede ser posicionar el producto, incrementar las ventas, captar nuevos segmentos de mercado o mejorar la imagen corporativa, entre otros.

b) ***El mensaje.*** Es aquella información que, mediante determinados códigos, la empresa transmite a los receptores, y estos descodifican y asimilan. Es necesario definir, por tanto, en qué consiste la codificación y la descodificación. Además, entre la emisión y la recepción de dichos códigos puede haber interferencias o ruidos.

- ✓***Codificación***. Los códigos son normas (palabras, números, objetos, colores, sonidos, símbolos, etc.) que se utilizan para expresar el mensaje. La idea se transmite a través de códigos. Por ejemplo, el eslogan "*siempre Coca-Cola"* indica que el refresco que siempre nos ha gustado, sigue fabricándose y siendo igual de sabor, color, etc.

- ***Descodificación***[42]. El mensaje codificado debe ser descodificado, es decir, interpretado por el receptor. Por ello, es fundamental que no ocurra que el receptor lo interprete de forma diferente a lo que buscaba el emisor. La empresa comunicante debe asegurarse que los códigos utilizados son conocidos por los receptores de su mensaje. Así, por ejemplo, en la venta personal, la información directa puede ser un procedimiento efectivo para comunicar y convencer al comprador potencial. Sin embargo, actualmente, en comunicación publicitaria, rara vez se utilizan mensajes directos. Por eso, cuando se utiliza la publicidad es necesario utilizar códigos.

- ***Ruido***: son las interferencias que pueden impedir que un mensaje llegue con claridad a los receptores. Los ruidos se pueden producir de forma externa: el tráfico, una llamada telefónica, etc.; o de forma interna: por un dolor de cabeza, falta de atención, etc.

c) ***El receptor.*** Es el conjunto de consumidores actuales y potenciales del producto. Por ello, la comunicación sirve no solo para informar, sino también para persuadir y recordar. Hay que tener en cuenta que el receptor debe descodificar el mensaje y evitar las interferencias o ruidos.

d) ***El medio.*** Es el canal a través del cual se transmite la información o el mensaje. Puede ser personal, como en la venta personal donde el propio vendedor actúa de mensajero, o impersonal, como la televisión o la radio, donde la publicidad puede llegar a un público masivo. Así, en la venta personal y el marketing directo, el vendedor entra en contacto directo con el comprador. En los demás instrumentos de comunicación el medio es impersonal y está constituido por los medios de comunicación de masas.

e) ***La respuesta.*** Puede ser inmediata, como en la venta personal, o no, como cuando se usan otros medios de comunicación de masas. En cualquier caso, la respuesta depende del proceso de decisión de compra y el comportamiento del consumidor y, como ya estudiamos en el capítulo 5, se trata de un proceso complejo.

---

[42] La Real Academia de la Lengua Española (RAE) admite indistintamente los términos decodificar y descodificar.

Para terminar, es conveniente advertir que el proceso de comunicación debe planificarse de forma conjunta con los departamentos financiero, de producción y de recursos humanos, ya que irremediablemente todos participan en la consecución de los objetivos de la empresa, es decir, la comunicación no debe planificarse aisladamente de los demás procesos que integran la organización (Van Riel, 2000). Las funciones de la comunicación en dicho proceso hacen referencia a la preparación y ejecución de la política de comunicación y, además, a la supervisión de los cambios en el entorno y a la anticipación de sus consecuencias en la política de comunicación de la organización.

10.1.3. Definición y funciones de la comunicación comercial

De acuerdo con estos cinco elementos y con el proceso explicado anteriormente podemos definir la comunicación comercial.

*La **comunicación** es un instrumento de marketing mix que tiene como finalidad transmitir información desde el vendedor hasta el comprador, sobre el producto o la empresa que lo fabrica o vende.*

La comunicación cumple las ***tres funciones*** siguientes (véase Tabla 10.1):

1. ***Informar***. Es decir, comunicar la existencia del producto, ventajas, características y necesidades que satisface.
2. ***Persuadir***. Incentiva al comprador potencial en relación con los beneficios que reporta el producto ofrecido y estimula la demanda a través de la persuasión.
3. ***Recordar***: Sirve para recordar al comprador actual la existencia del producto y sus ventajas y evitar, de esta forma, que los usuarios reales del producto sean tentados por la competencia.

Tabla 10.1. Los funciones de la comunicación

Informar:	• Describir las características y atributos del producto. • Educar al consumidor en el uso del producto. • Apoyar la realización de campañas de promoción de ventas. • Facilitar la comunicación entre la empresa y el mercado. • Informar sobre los cambios de precios. • Crear imagen de marca o del nombre comercial de la empresa. • Generar actitudes positivas hacia la empresa y sus productos por parte de los consumidores. • Responder a las situaciones adversas que tienen lugar en el mercado. • Contrarrestar las acciones de comunicación llevadas a cabo por la competencia. • Dirigir la información hacia aquellos segmentos de mercado que sean interesantes para la empresa. • Facilitar la entrada de la empresa en nuevos mercados o segmentos. • Describir los servicios que se ofrecen junto con el producto.
Persuadir:	• Informar sobre la capacidad que tienen los productos para satisfacer las necesidades del mercado. • Atraer nuevos compradores. • Estimular los deseos ocultos o latentes. • Convencer a los clientes de la empresa de que los productos ofrecidos son los mejores. • Incrementar la frecuencia de uso de los productos. • Incrementar las cantidades compradas de los productos. • Explicar cuáles son las causas que motivan el consumo de los productos de la empresa. • Tratar de cambiar la percepción de los clientes hacia los productos. • Convencer al consumidor para que compre en el momento. • Animar al cambio de marca. • Ofrecer incentivos para hacer más corto el proceso de compra del consumidor. • Proponer una visita al establecimiento.

	• Mejorar la exhibición de los productos en el punto de venta (merchandising). • Solicitar una llamada telefónica. • Proponer una entrevista con un vendedor. • Estimular una adopción rápida de un nuevo producto. • Informar sobre los usos y aplicaciones diferentes del producto.
Recordar:	• Mantener una elevada notoriedad del producto. • Hacer que el producto se convierta en algo importante para el consumidor. • Recordar la existencia y ventajas del producto. • Levantar barreras contra el ingreso de nuevos productos en el mercado. • Recordar dónde se puede comprar el producto. • Transmitir seguridad posventa al cliente para eliminar la disonancia. • Mantener el recuerdo del producto en épocas fuera de las habituales de compra. • Recordar que el producto puede necesitarse en el futuro.

Nota. Esta tabla indica las funciones de la comunicación (informar, persuadir y recordar) junto a sus explicaciones.
Fuente: Elaboración propia a partir de Mapcal (1997).

10.1.4. Objetivos de la comunicación comercial

La comunicación comercial cumple ***cuatro objetivos*** fundamentales, que son:

1. ***Estimular la demanda***: es decir, que las necesidades de los consumidores se transformen en deseos y los deseos en demandas del producto que la empresa promociona o comunica en sus mensajes. Es la finalidad principal. Así, las comunicaciones sobre productos nuevos, como, por ejemplo, los coches eléctricos, se llevan a cabo estimulando la demanda para descubrir necesidades ocultas.

2. ***Creación de imagen***: que el consumidor adquiera el producto, no tanto por sus características intrínsecas como por su imagen, es decir, conseguir que el consumidor se identifique con dicho producto. Así, por ejemplo, el estilo de vida con un perfume determinado (prestigio, calidad, promoción social, juventud, aventura, etc.).

3. ***Diferenciación del producto***: resaltar algún aspecto o característica del producto que lo hace diferente de sus competidores. Es muy frecuente y, para ello, se utilizan frases o e*slóganes* como: "*los precios más bajos",*" *la calidad más alta", "si no está satisfecho le devolvemos su dinero"*, etc. El eslogan "*yo no soy tonto"* de *Media Markt* es un mensaje agresivo para diferenciarse claramente de la competencia. Otras estrategias de comunicación persiguen dar notoriedad a la marca para que sea reconocida fácilmente, como, por ejemplo, el color verde asociado a productos ecológicos o biodegradables.

4. ***Posicionamiento del producto o de la empresa****:* en ocasiones es necesario posicionar y, en otras, reposicionar la marca o la empresa en el mercado. Por ejemplo, la campaña publicitaria realizada por *Johnson y Johnson* extendiendo el uso de su champú *Johnson para niños* a toda la familia, es una clara estrategia de comunicación para reposicionar su producto.

10.1.5. Tipología de la comunicación

a) En función de si el receptor puede o no expresar su reacción al mensaje:

- ***Comunicación en una sola dirección***. Es aquella que tiene lugar cuando el receptor no puede expresar su reacción al mensaje que recibe. Así, el receptor de un anuncio publicitario no comunica al emisor ningún tipo de información.
- ***Comunicación bidireccional***. Tiene lugar cuando el receptor responde al emisor, es decir, hay un proceso de retroalimentación que sirve para aclarar ideas y responder al mensaje recibido. En la venta personal se suele atender al cliente, que es el receptor, y este informa al emisor, que es el vendedor, produciéndose una comunicación bidireccional.

b) En función del número de personas que intervienen en la comunicación:

- ***Comunicación interpersonal***. Tiene lugar cuando se establece entre dos o más personas de forma directa, con independencia de que se encuentren o no físicamente cerca. La venta personal siempre es comunicación interpersonal. Puede ser:

- ✓ Mediática.
- ✓ No mediática.

- ***Comunicación colectiva.*** Es aquella que se produce simultáneamente entre un emisor y un número elevado de individuos. La publicidad, las relaciones públicas y las promociones de ventas, suelen estar destinadas a la masa o a grupos númerosos de personas.

c) En función de los fines de la comunicación:

Las empresas deben desarrollar un proceso de comunicación de marketing, que comprende el conjunto de mensajes emitidos a sus diferentes públicos: clientes, distribuidores, proveedores, accionistas, poderes públicos, y también hacia a su propio personal (Lambin, 2003). No obstante, es necesario distinguir entre:

- ***Comunicación social***. No guarda una relación directa con el marketing, ya que sus objetivos están subordinados a fines sociales; tales como la educación, la información y la divulgación fundamentalmente.
- ***Comunicación empresarial***. Al contrario que la anterior, su objetivo es provocar una determinada reacción de los agentes relacionados con la empresa: empleados, clientes, distribuidores, etc. Además, este tipo de comunicación está supeditado a la consecución de los objetivos empresariales. Podemos distinguir entre:
  - ✓ *Comunicación empresarial interna*. Es aquella que tiene lugar en el seno de la empresa y consiste en el intercambio de información entre esta y sus recursos humanos. Su objetivo principal es la motivación del personal de la empresa en un entorno que permita unas relaciones óptimas entre trabajador y empresa.
  - ✓ *Comunicación empresarial externa,* ***comercial o de marketing****.* Es propiamente la variable de marketing que nos interesa analizar, ya que su objetivo es proyectar la imagen de la empresa, los productos que fabrica y los servicios que ofrece al público en general y muy especialmente a los consumidores, los intermediarios, los proveedores y la competencia.

10.2. INSTRUMENTOS DE COMUNICACIÓN COMERCIAL

Igual que el marketing se sirve de cuatro instrumentos para llevar a cabo sus estrategias, la comunicación dispone de cinco instrumentos o mezcla de comunicaciones de marketing que podemos definir como:

> *El **mix de comunicación** consiste en una combinación específica de los instrumentos de publicidad, promoción de ventas, relaciones públicas, venta personal y marketing directo, que la organización utiliza para lograr sus objetivos de comunicación y de marketing.*

En la Tabla 10.2, podemos observar un ejemplo de las actividades desarrolladas por la empresa y relacionadas con cada uno de estos instrumentos.

Tabla 10.2. Actividades típicas de la comunicación comercial

PUBLICIDAD	PROMOCIÓN DE VENTAS	RELACIONES PÚBLICAS
• Impresión y radiodifusión. • Inserciones en el embalaje. • Dibujos animados. • Folletos y revistas domésticas. • Pósteres y panfletos. • Directorios. • Reimpresión de anuncios. • Vallas publicitarias. • Escaparates. • Material en puntos de venta. • Material audiovisual.	• Concursos, juegos, sorteos, loterías. • Vales de descuento y regalos. • Muestras gratuitas. • Ferias de muestras. • Exposiciones. • Demostraciones. • Retornos. • Rebajas. • Financiaciones a bajo coste. • Encuentros. • Ayudas al vendedor. • Programas de continuidad. • Acuerdos con el distribuidor.	• Prensa. • Conferencias. • Seminarios. • Informes anuales. • Obras de caridad. • Patrocinio. • Publicaciones. • Relaciones sociales. • Grupos de presión. • Relaciones con los medios. • Revista de prensa. • Acontecimientos.

• Símbolos y logotipos.		
VENTA PERSONAL	**MARKETING DIRECTO**	
• Prensentaciones de venta. • Encuentros. • Programas de incentivos. • Muestras gratuitas. • Ferias de muestras.	• Catálogos. • Mailing. • Telemarketing. • Compra electrónica. • Compra por televisión. • Correo por fax y correo electrónico. • Buzón de voz. • Redes sociales.	

Nota. Esta tabla muestra las actividades típicas de la comunicación comercial (publicidad, promoción de ventas, relaciones públicas, venta personal y marketing directo).
Fuente: Kotler y Lane (2006)[43].

10.2.1. Los instrumentos de la comunicación

Aunque dedicaremos un epígrafe a definir cada uno de los instrumentos de comunicación mencionados (Santesmases, 2007), explicamos a continuación y brevemente en qué consiste cada uno de ellos.

a) La publicidad

La publicidad es toda transmisión de información impersonal y remunerada efectuada a través de los medios de comunicación de masas mediante anuncios o inserciones pagados por el vendedor, cuyo mensaje es controlado por el anunciante.

La publicidad es una herramienta informativa y persuasiva, financiada por un anunciante que utiliza normalmente los medios de comunicación de masas, televisión, radio, vallas, etc., para difundir información sobre sus productos con el objetivo de que los consumidores los compren y consuman o usen.

[43] Nótese que la frontera entre unos instrumentos de comunicación y otros es difusa y, en ocasiones, difícil de catalogar a cada una de las actividades enumeradas en un único instrumento.

b) La promoción de ventas

La promoción de ventas es el conjunto de actividades que, mediante el uso de incentivos materiales o económicos, trata de estimular de forma directa e inmediata la demanda a corto plazo.

La promoción de ventas está dirigida al consumidor final y tiene los siguientes objetivos:

- Incentivar la prueba y el conocimiento del producto.
- Incrementar el volumen de ventas y de consumo del producto. Es el caso de las promociones especiales de *3x2.*
- Contrarrestar los efectos de acciones publicitarias y promocionales realizadas por la competencia.
- Agotar los excedentes de stocks.
- Dar a conocer la existencia de productos complementarios, como por ejemplo, las ofertas donde se regala una muestra de champú con la compra de un gel.
- Contrarrestar los efectos de la estacionalidad de ciertos productos, como por ejemplo, los servicios turísticos, el turrón o los helados.
- Liquidar productos de temporada o anticuados que van a ser sustituidos por otros nuevos. El ejemplo más conocido es el de las rebajas de moda.
- Obtener información de los clientes que se incorporan a la base de datos de la empresa. El objetivo de estas bases de datos es múltiple, por un lado conocer los gustos y preferencias de los consumidores, por otro lado, la posibilidad de realizar acciones personalizadas de marketing y, además, es útil para conocer los hábitos de compra y otras características de los compradores. Así, por ejemplo, son conocidas las promociones que requieren rellenar un *cupón-respuesta,* que el cliente debe enviar con sus datos a la empresa para beneficiarse de la promoción u oferta.

Son muchas las acciones promocionales que pueden desarrollar las empresas, y como ya hemos comentado, se combinan con otros instrumentos para estimular la demanda a corto plazo. En la Tabla 10.2 se han mencionado algunas de ellas.

c) Las relaciones públicas

Las relaciones públicas son la función directiva que establece y mantiene relaciones mutuamente beneficiosas entre una organización y los públicos de los que depende su éxito o fracaso (Cutlip, Center y Broom, 2001, p. 37).

De la definición anterior podemos entender que este instrumento de comunicación no solo está dirigido a los clientes, sino que el objetivo puede ser, por ejemplo, los accionistas, los proveedores, los intermediarios, la competencia, etc. Las relaciones públicas incluyen un conjunto de actividades, tales como las relaciones con la prensa, el cuidado de la imagen, el patrocinio, la propaganda o *publicity*[44], etc. Con estas acciones, las empresas tratan de construir buenas relaciones con los consumidores dando una información favorable, contribuyendo a la imagen corporativa, y contrarrestando o anticipándose a la información desfavorable proveniente de rumores, artículos o acontecimientos.

Es pues, una herramienta muy útil que está destinada a influir favorablemente en las actitudes hacia la empresa, sus productos y sus políticas. Muchas veces es ignorada por el público en general y, a diferencia, de la mayor parte de la publicidad y las ventas personales, no incluye un mensaje de ventas específico (Stanton, Etzel y Walker, 2007).

d) La venta personal

La venta personal es una forma de comunicación oral e interactiva mediante la cual se transmite información de forma directa y personal a un cliente potencial específico y se recibe, de forma simultánea e inmediata, respuesta del destinatario de la información (Santesmases, 2007).

La venta personal la lleva a cabo la *fuerza de ventas*, que es el conjunto de personas y medios que permiten desarrollar dicha labor. Por este motivo, la fuerza de ventas y, por ende, la venta personal, es muy relevante para el caso de productos complejos, productos con un precio elevado y/o productos dirigidos a un número pequeño de consumidores o a grupos que están geográficamente muy concentrados. También es muy utilizada en el comercio industrial.

Este instrumento de comunicación comercial permite el contacto entre el vendedor y el comprador, así que, la atención prestada y la imagen transmitida por el vendedor tienen un reflejo inmediato sobre la imagen de la empresa. Se trata de

---

[44] El término *publicity* hace referencia a los comunicados, noticias o reportajes en los medios de comunicación. Su aproximación al español podría ser propaganda para no confundirlo con publicidad.

una forma de comunicación interpersonal, mientras que la publicidad, la propaganda y la promoción de ventas utilizan medios de comunicación impersonales, especialmente de comunicación de masas.

e) *El marketing directo*

El marketing directo es el conjunto de instrumentos de promoción/comunicación directa que engloba actividades como publicidad por correo, teléfono, fax y redes informáticas para hacer proposiciones de venta a segmentos específicos, generalmente elegidos mediante sistemas de bases de datos (Santesmases, 2007).

Como su propio nombre indica, es directo y, por tanto, no necesita la intervención de ningún intermediario y lo más importante, en este caso, es el canal de comunicación: el correo, el teléfono, el fax, y sobre todo, *internet*. Para una buena gestión de este instrumento es necesario recurrir a las bases de datos, ya que estas reportan a la empresa toda la información necesaria para llegar a cada uno de los clientes de la forma más adecuada. Por ello, las bases de datos deben recoger información de forma organizada sobre los clientes actuales y/o potenciales, y se caracteriza por ser actual, accesible y manejable (Kotler et al., 2000).

Para muchas empresas, como la fabricante de ordenares *Dell*, que venían utilizando el marketing directo a través del teléfono o la televenta, internet ha sido una extensión natural de su negocio y han conseguido importantes ventajas en términos de coste y rapidez. En la actualidad, muchas empresas, cuyos productos permiten este tipo de canal de distribución y comunicación, tienen su espacio en la tienda virtual. Internet ha posibilitado el intercambio de información entre compradores y vendedores permitiendo un mejor conocimiento de las necesidades del cliente y dando lugar a la difusión del marketing personalizado.

10.2.2. Características de los instrumentos de comunicación comercial

Como hemos podido observar, los instrumentos de comunicación comercial son muy diferentes unos de otros. En la Tabla 10.3 podemos ver esas diferencias estableciendo las características más importantes de cada uno de ellos.

Tabla 10.3. Características de los instrumentos de comunicación comercial

	Venta personal	Marketing directo	Publicidad	Relaciones públicas	Promoción de ventas
Modo de comunicación	Directa y personal	Directa, personal e impersonal	Indirecta y no personal	Indirecta y no personal	Indirecta y no personal
Actividad regular y recurrente	Sí	Sí	Sí	No. Solo para noticias de interés	No. Estimulación a corto plazo
Flexibilidad en el mensaje	Personal y adaptado al cliente potencial	Personal y adaptado	Uniforme e invariable	Más allá del control del vendedor	Uniforme e invariable
Respuesta directa	Sí	Sí	No	No	No
Control sobre el contenido del mensaje	Sí	Sí	Sí	No	Sí
Identificación del patrocinador	Sí	Sí	Sí	No	Sí
Coste por impacto	Alta	Alto	Bajo a moderado	Ninguno	Variable

Nota. Esta tabla muestra las características de los instrumentos de comunicación comercial y sus diferencias.
Fuente: Adaptado de Santesmases (2007).

10.2.3. Condicionantes en la elección de los instrumentos

No es fácil elegir la combinación o mix de comunicación más adecuada; sin embargo, sí que es factible determinar el nivel de utilización de los diferentes instrumentos de comunicación. Este nivel de utilización depende principalmente de los siguientes aspectos:

- Recursos disponibles.
- Tipo de producto a vender.
- Características del mercado.
- Tipo de estrategia de marketing utilizada.
- Etapa del proceso de compra.
- Etapa del ciclo de vida del producto.

a) *Recursos disponibles*

En función de la cantidad de dinero que nos queramos gastar en el mix de la comunicación (o de lo que nos podamos gastar) optaremos por un instrumento u otro, teniendo presente que, en general, la publicidad y la venta directa son los más caros.

Por ello, la mayoría de las empresas confían la acción de comunicación a los distribuidores, lo que se denomina estrategia tipo *push*.

b) *Tipo de producto a vender*

La elección del instrumento también depende del tipo de producto que se pretenda vender. Así, los productos industriales, como las máquinas y los equipos de producción, son de venta personal y rara vez necesitan publicidad. En cambio, los productos de consumo frecuente o habitual, como los refrescos y las galletas, suelen depender más de la publicidad. Podemos decir que la venta personal será mayor cuando el producto tenga las siguientes características (Kinnear y Bernhardt, 1990):

- Valor elevado. El comprador necesita información y atención personalizada para estar convencido de la compra. Esto ocurre cuando se compra una joya o una televisión.

- Producto de naturaleza técnica. Para comprar este tipo de productos, el consumidor necesita que le expliquen las características técnicas de los mismos. Es lo que ocurre cuando se compra un ordenador o, algo más complicado, como un telescopio.
- Requiere demostraciones. Algunos bienes necesitan de una demostración para saber cómo se utilizan. Este es el motivo por el que la empresa alemana *Vorwerk,* que vende el conocido robot de cocina *Termomix*, realiza una demostración del producto para sus clientes.
- Adaptación a las necesidades específicas del comprador. Cuando no es posible comprar el producto estandarizado, se necesita utilizar la comunicación directa y personal para que el comprador explique sus necesidades reales. Es el caso de las compras de ropa a medida, seguros de vida o activos financieros.
- Compra no frecuente. Existen determinados productos que se compran cada cierto tiempo, como los electrodomésticos grandes, que necesitan una actualización de la información en cada compra, por lo que se requiere la atención personal.
- Compra que requiere negociación. Algunos productos, como los automóviles, las viviendas o los viajes de estudios, no tienen un precio o condiciones de pago determinadas, por lo que necesitan de una negociación y, por lo tanto, contacto personal.

c) *Características del mercado*

En mercados grandes y ampliamente distribuidos, la publicidad llega a todos y su coste es menor. Por ejemplo, la venta de aceite se puede apoyar en la publicidad, y no es necesaria la venta personal.

Al contrario, en mercados reducidos o concentrados es mejor la venta personal, algo muy común en los mercados industriales. Así, por ejemplo, la venta de productos de hostelería para hoteles, cafeterías y restaurantes suele realizarse de forma personal y en el propio establecimiento del comprador.

d) *Tipo de estrategia de marketing utilizada*

En lo referente a la comunicación se pueden dar dos estrategias antagónicas dependiendo de quien ejerce el esfuerzo de promoción dentro del canal de distribución, así tenemos:

- ***Estrategia push.*** Se utiliza cuando lo que se pretende es empujar (*push*) al canal de distribución para que este realice la campaña de promoción. Es evidente, que utilizando esta estrategia, la empresa puede perder el control sobre las ventas y, por lo tanto, es difícil obtener una gran fidelidad a la marca. Por ejemplo, los fabricantes que venden en los supermercados de *Mercadona*, saben que esta utiliza la estrategia "*siempre precios bajos"*.

  Por este motivo, este tipo de estrategia se lleva a cabo a través de la venta personal entre fabricante y mayorista o entre mayorista y minorista.

- ***Estrategia pull***: Al contrario que la anterior, esta estrategia se utiliza cuando se quiere tirar (*pull*) del consumidor para que conozca y compre los productos. Para ello, son mejores los medios impersonales, como la publicidad y la promoción de ventas para atraer consumidores al establecimiento de venta.

  Da lugar a fidelidad a la marca, como es el caso de los productos *Casa Tarradellas*, donde el fabricante es el que realiza la publicidad.

e) *Etapa del proceso de compra*

Dependiendo de la etapa del proceso de decisión de compra en la que se encuentre el consumidor, el instrumento de comunicación a utilizar será diferente, tal y como podemos ver en la Tabla 10.4.

Tabla 10.4. Instrumentos de comunicación en función del proceso de compra

ETAPA DEL PROCESO DE COMPRA	INSTRUMENTO A UTILIZAR
Reconocimiento de la necesidad	Publicidad, promoción y relaciones públicas.
Búsqueda de información	Publicidad y marketing directo.
Evaluación de las alternativas	Venta personal y marketing directo.
Decisión de compra	Venta personal.
Evaluación posventa	Publicidad y relaciones públicas.

Nota. Esta tabla muestra los instrumentos de comunicación en función del proceso de compra, que instrumentos utilizar en diferentes etapas del proceso de compra.
Fuente: Elaboración propia.

En las primeras etapas del proceso de decisión de compra, la publicidad y otros instrumentos impersonales son de gran utilidad para descubrir necesidades latentes u ocultas. En cambio, la venta personal es la herramienta más eficaz en las etapas intermedias, especialmente para llevar al consumidor a la fase de preferencia, convicción y compra (Kotler y Armstrong, 2008). Una vez el producto se ha adquirido, la publicidad retoma de nuevo protagonismo reafirmando la decisión de compra, aunque esto solo es válido para los bienes de consumo, ya que en el caso de los bienes industriales sigue siendo fundamental la atención personal.

f) Etapa del ciclo de vida del producto

La utilización de un instrumento u otro de promoción también debe ser diferente según la etapa en que se encuentre el producto dentro de su ciclo de vida (véase Tabla 10.5). Así, en mercados de consumo la publicidad y la propaganda (relaciones públicas) son más importantes en las primeras etapas de introducción y crecimiento, pero en la madurez y declive es mejor la venta personal.

En el caso de los mercados industriales, siempre se suele usar la venta personal en todas las fases del ciclo de vida del producto.

Tabla 10.5. Instrumentos de comunicación en función del ciclo de vida del producto

ETAPA DEL PROCESO DE COMPRA	INSTRUMENTOS MÁS IMPORTATES
INTRODUCCIÓN	Publicidad, relaciones públicas y promoción.
CRECIMIENTO	Publicidad y relaciones públicas.
MADUREZ	Promoción de ventas y venta personal.
DECLIVE	Promoción de ventas y marketing directo.

Nota. Esta tabla contiene los instrumentos de comunicación en función del ciclo de vida del producto.
Fuente. Elaboración propia.

En general, y para los bienes de consumo, se ha observado que, en la etapa de introducción, la publicidad y las relaciones públicas sirven para crear una mayor conciencia y la promoción de ventas es necesaria para provocar la prueba del

producto a corto plazo. En esta fase, la venta personal se utiliza para la distribución del producto entre los clientes.

En la etapa de crecimiento, la publicidad y las relaciones públicas siguen siendo fundamentales, mientras que la promoción de ventas puede reducirse, ya que el producto se vende bien y los consumidores requieren menos incentivos.

Sin embargo, en la etapa de madurez, la promoción de ventas vuelve a ser importante en relación con la publicidad. En esta etapa, los consumidores ya conocen las marcas y la publicidad solo es necesaria para recordarles que el producto sigue estando en el mercado.

En la etapa de declive, la publicidad se mantiene solo para recordar la marca, las relaciones públicas ya no se utilizan y los vendedores prestan muy poca atención al producto. Sin embargo, la promoción de ventas sigue siendo fuerte para mantener las ventas.

Es conveniente decir que el marketing directo es muy útil en todas las fases del ciclo de vida, siempre y cuando el producto se ofrezca a través de este canal y que, en la fase de declive, muchos productos sobreviven gracias a la venta que se realiza a través de internet.

10.3. PLANIFICACIÓN DE LA COMUNICACIÓN COMERCIAL

A la hora de planificar, debemos tener en cuenta que los objetivos de la comunicación deben cumplir los siguientes ***requisitos***:

- Deben ser concretos y medibles.
- Deben definirse en función del público objetivo.
- Tienen que ser realistas.
- Tienen que contribuir a los objetivos diseñados en el Plan de Marketing.
- Deben ser revisados periódicamente y modificados si fuese preciso.

10.3.1. Identificación del público objetivo

El público objetivo (*target group*) es el segmento o segmentos de mercado a alcanzar con las acciones de comunicación.

Antes de emprender una acción de comunicación hay que definir el público objetivo, y este puede ser más amplio de lo que en un principio se pudiera pensar, ya que incluye a los compradores potenciales, los clientes actuales, los decisores, los influenciadores, los prescriptores, etc. De hecho, el público puede ser individuos, grupos, públicos especiales o público en general.

La identificación del público objetivo es muy importante ya que, en función del mismo, el responsable del departamento de comunicación determinará:

- Qué comunicar.
- Cómo comunicar.
- Cuándo comunicar.
- Dónde comunicar.

Además, la empresa debe hacer compatible su estrategia de comunicación con la imagen que el público objetivo tiene sobre la empresa y sus productos, así como sobre la competencia. La mejor forma de saber cuál es la imagen que proyecta la empresa y sus productos es preguntando directamente al público objetivo.

10.3.2. Fijación de los objetivos de comunicación

Una vez identificado el público objetivo, el responsable de marketing debe decidir qué respuesta se busca. En general, se pueden diferenciar tres tipos de objetivos de comunicación (Tellis y Redondo, 2001):

- ***Objetivos tácticos*** u operativos. Se orientan al corto plazo y se pueden dividir en objetivos *cognitivos*, que buscan llamar la atención, informar y recordar; *afectivos*, que sirven para aumentar el interés y mejorar actitudes; y *comportamentales*, orientados a persuadir al consumidor sobre la cualidades de una marca para eliminar la disonancia y provocar fidelidad.
- ***Objetivos estratégicos***. Se orientan al medio o largo plazo y actúan sobre la experiencia y frecuencia de compra y la

participación en el mercado. Los objetivos estratégicos pueden ser los siguientes:

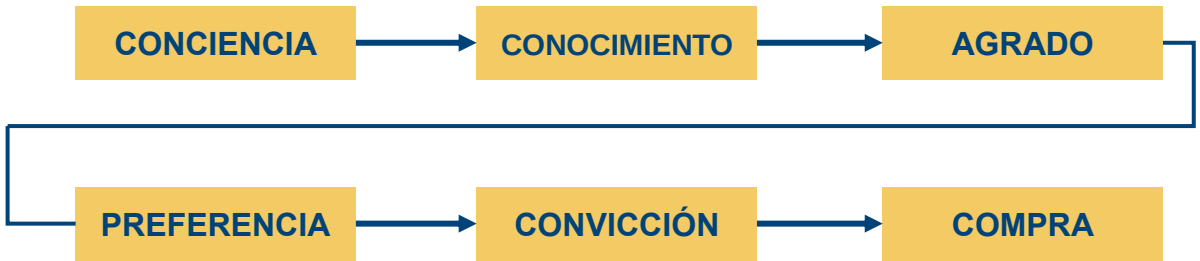
- ✓ *Creación de imagen*. Las acciones de comunicación que pretenden crear imagen no se centran en las características del producto, sino en la creación de ciertas impresiones: prestigio, posición social o calidad, ya que los consumidores adquieren el producto porque se identifican con él.
- ✓ *Diferenciación del producto*. Este objetivo consiste en realizar proposiciones de venta resaltando algún aspecto del producto que lo hace diferente de sus competidores.
- ✓ *Posicionamiento*. Puede referirse a empresas u organismos y no solo a productos. Se trata de posicionar o reposicionar una marca en el mercado.

- ***Objetivos finales***: se orientan a la consecución de rentabilidad a largo plazo.

En realidad, los objetivos tácticos o a corto plazo sirven para provocar la compra o comunicar alguna circunstancia relacionada con la empresa o sus productos, como, por ejemplo, desmentir una noticia o reafirmar la calidad del producto.

Tal y como se puede observar en la Figura 10.3, el público objetivo podría encontrarse en cualquiera de los seis estados de decisión del comprador establecidos por Kotler y Armstrong (2008), lo que implica que la comunicación se ejecute de forma diferente según dichos estados.

Figura 10.3. Estados de decisión del consumidor



Nota. Esta figura representa los estados de decisión del consumidor: conciencia, conocimiento, agrado, preferencia, convicción y compra.
Fuente: Kotler y Armstrong (2008).

a) ***Conciencia.*** El responsable de comunicación debe investigar el nivel de conciencia que el público objetivo tiene sobre el producto y la empresa. En el caso de que exista desconocimiento de ambos, el objetivo será dar a conocer el nombre con mensajes sencillos que repitan el mismo durante el tiempo necesario.

b) ***Conocimiento.*** En esta situación, el público objetivo reconoce la empresa o el producto, pero desconoce cuáles son sus características y su utilidad; por tanto, el objetivo es informar sobre estos aspectos. Para ello, la publicidad y las relaciones públicas son especialmente eficaces.

c) ***Agrado.*** Es posible que el consumidor conozca el producto y la empresa y se haya formado una idea de los mismos. Si esta idea o sentimiento es desfavorable, habrá que solucionar el problema que lo genera y comunicar dicha mejora al público objetivo, y, para ello, lo mejor es la publicidad y la venta personal.

d) ***Preferencia.*** Puede darse la situación de que el producto y la empresa sean del agrado del público objetivo pero que prefieran otros productos u otras empresas. En tal caso, la comunicación sirve para cambiar las preferencias del consumidor incidiendo sobre aquellos atributos del producto que presenten alguna ventaja respecto de la competencia. Al igual que en la situación anterior, la publicidad y la venta personal son instrumentos muy útiles.

e) ***Convicción.*** Otra situación que puede presentarse antes de realizar la compra es la falta de convencimiento por parte del comprador, a pesar de existir una actitud favorable. Para solucionar este problema lo mejor es la venta personal.

f) ***Compra.*** Finalmente, algunos individuos del público objetivo pueden estar convencidos, pero no se deciden a realizar la compra todavía, bien porque quieran tener más información, o bien porque planean realizarla más tarde. El objetivo de la comunicación, en este caso, es dirigir a los consumidores a la compra final, y para ello, lo mejor es utilizar la promoción de ventas y la venta personal.

10.3.3. Definición del mensaje

Una vez definidos los objetivos, el siguiente paso es diseñar el mensaje para captar la atención, mantener el interés, provocar deseo y estimular una acción (Kotler y Armstrong, 2008). Para formular un mensaje capaz de conseguir la respuesta

deseada por parte de los consumidores se deben solucionar tres problemas: qué decir, cómo decirlo y ¿quién debe decirlo?, es decir, el contenido, la estructura y la fuente del mensaje.

Tabla 10.6. Ejemplo. Anuncio de Zumos Don Simón

PROBLEMA	INSTRUMENTOS MÁS IMPORTATES
¿QUÉ DECIR?	Los zumos Don Simón son mejores que los zumos de la competencia.
¿CÓMO DECIRLO?	A través de un anuncio en televisión utilizando publicidad comparativa.
¿QUIÉN DEBE DECIRLO?	El locutor o un consumidor o el director de producción.

Nota. Esta tabla muestra un ejemplo de definición de mensaje.
Fuente: Elaboración propia.

a) Contenido del mensaje

Para que el mensaje sea adecuado, la empresa debe descubrir algún aspecto que resulte atractivo para el público. Estos aspectos que atraen la atención del público pueden ser de tres tipos: racionales, emocionales, y morales.

- *Aspectos racionales*. Están relacionados con los intereses del público, por lo que el mensaje debe mostrar los beneficios que se pueden obtener por el uso o consumo del producto.
- *Aspectos emocionales*. En este caso el mensaje pretende provocar emociones que motiven la compra. Estas emociones pueden ser muy diferentes y no tienen por qué ser positivas; así, un anuncio para dejar de fumar informa de sus consecuencias negativas. Los mensajes emocionales son muy utilizados en los destinos turísticos y los hoteles para estimular la compra de otros productos, de hecho, los *resorts* de última generación transmiten el mensaje de *experiencia emocional*.
- *Aspectos morales*. Los mensajes basados en estos factores intentan generar un sentimiento en el público de hacer lo correcto. De ahí, que se utilicen con mucha frecuencia para provocar el apoyo a causas sociales, como por ejemplo,

propiciar un medioambiente más limpio, eliminar barreras interraciales, ayudar a los necesitados, etc.

b) La estructura del mensaje

La estructura del mensaje no es una fórmula sencilla de aplicar. Existen varias posibilidades; así, hay que decidir si el mensaje establece su propia conclusión o se deja que el público lo haga. Tal y como se puede ver en el ejemplo de la Tabla 10.6, la publicidad comparativa de los anuncios de *Don Simón* establece conclusiones. Otros anuncios, como *¿te gusta conducir?* de *BMW*, dejan las conclusiones para el público.

También hay que decidir si se transmiten mensajes que resaltan aspectos solo positivos (unilateral) o aspectos positivos y negativos (bilateral). Casi siempre, un argumento positivo es más efectivo, sin embargo, cuando el público es culto o tiene una disposición negativa la comunicación bilateral es más apropiada.

Por último, también hay que decidir en qué orden se presentan los argumentos. En algunos casos, es conveniente transmitir los aspectos más importantes al principio, mientras que en otros es conveniente mantener la curiosidad o el suspense hasta el final.

c) La fuente del mensaje

Los mensajes que se transmiten utilizando personas (o personajes) atractivos o populares captan más la atención y se recuerdan mejor. Para que la fuente transmita credibilidad es necesario que tenga experiencia, confiabilidad y empatía.

10.3.4. Definición del mix de comunicación

La empresa debe seleccionar la combinación de instrumentos a través de la cual se va a comunicar con su público objetivo.

- *Publicidad*. Sirve para crear una imagen de un producto a largo plazo o para generar ventas rápidas. También es útil cuando los compradores están muy dispersos. El coste de la publicidad en televisión es alto en comparación con otros medios como la radio o los periódicos.
- *Promoción de ventas*. Aunque existen muchas formas de promoción de ventas, todas ellas proporcionan tres beneficios:

- ✓ Captan la atención del consumidor y facilitan su decisión de compra.
- ✓ Incentivan por medio de concesiones o premios.
- ✓ Invitan a la compra inmediata.

- *Relaciones públicas*. La elección de este instrumento se basa en su alta credibilidad, la capacidad para sorprender a los consumidores y su bajo coste.
- *Venta personal*. Tiene utilidad cuando es necesario el contacto personal con el comprador, cuando se persigue mantener relaciones duraderas y cuando se requiere una respuesta rápida por parte del consumidor.
- Marketing directo. Todas las formas de marketing directo: *mailing*, *telemarketing*, marketing *online* y teletienda, comparten cuatro características distintivas en su mensaje:
  - ✓ Privado. El mensaje se suele dirigir a una persona en concreto.
  - ✓ Personalizado. El mensaje puede adaptarse al perfil de la persona al que va dirigido.
  - ✓ Rápido. Puede prepararse con gran rapidez.
  - ✓ Interactivo. El mensaje puede adaptarse dependiendo de la respuesta del receptor.

10.3.5. Distribución del presupuesto de comunicación

El presupuesto de comunicación debe estar en consonancia con los objetivos establecidos, si bien, también hay que considerar las inversiones realizadas con anterioridad, los recursos de la empresa y la posición de la competencia.

Lo más lógico es asignar un presupuesto por separado a cada uno de los instrumentos de comunicación en función de los objetivos o tareas, pero en la práctica resulta más sencillo establecer el presupuesto que la empresa se puede permitir y dividirlo entre los diferentes instrumentos (método de lo asequible). Este presupuesto también puede determinarse como un porcentaje sobre las ventas actuales o previstas. Por último, puede realizarse tomando como referencia lo que

hace la competencia. En la Tabla 10.7 se pueden observar los métodos que pueden seguir las empresas para distribuir el presupuesto de comunicación.

Tabla 10.7. Métodos para distribuir el presupuesto de comunicación

MÉTODOS	VENTAJAS	INCONVENIENTES
MÉTODO DE LO ASEQUIBLE	• Se distribuye el presupuesto entre cada instrumento.	• Presupuesto anual incierto. • Dificulta la previsión a largo plazo.
MÉTODO DEL PORCENTAJE SOBRE LAS VENTAS	• Está en consonancia con las ventas y la fase del ciclo económico. • Establece la relación coste comunicación-ventas-beneficio. • Fomenta la estabilidad en el sector.	• Las ventas no deben ser la causa de la comunicación, más bien, al revés. • No tiene en cuenta las oportunidades del mercado. • Dificulta la previsión a largo plazo.
MÉTODO EN FUNCIÓN DE LA COMPETENCIA	• Representa el deseo colectivo del sector. • Favorece la estabilidad e impide guerras de comunicación.	• No se ajusta a los objetivos de la empresa.
MÉTODO DE OBJETIVOS Y TAREAS	• Involucra a la Dirección de la empresa. • Es el más razonable.	• Exige una gran planificación.

Nota. Esta tabla muestra los métodos utilizados para distribuir el presupuesto de comunicación.
Fuente: Elaboración propia.

Estas formas de distribuir el presupuesto son consecuencia de la limitación de recursos destinados a comunicación y de la falta de análisis de la rentabilidad de la inversión destinada a la misma. Así, puede darse el caso de no emprender una acción publicitaria pensando que el coste por contacto es alto, cuando la realidad puede ser que, utilizando la venta personal, el coste sea mucho mayor.

Además, el presupuesto de comunicación debe estar de acuerdo con el presupuesto a gastar en mejoras del producto, reducciones de precios o en mejorar los servicios y la distribución. En teoría, el presupuesto se debe fijar de tal forma que, el beneficio marginal del último euro invertido en comunicación sea igual al beneficio marginal del último euro gastado en cualquier otra actividad que no sea de comunicación (Kotler et al., 2006), aunque, en la práctica, aplicar esta máxima no es nada sencillo.

10.3.6. Medición de resultados

Una vez que se ha llevado a cabo el plan de comunicación, es necesario medir su impacto. Para ello, se puede preguntar a una muestra del público objetivo si recuerdan o reconocen el mensaje, cuántas veces lo han visto, qué recuerdan de él, qué les parece, cuál era su actitud antes del mensaje y cuál es su actitud actual respecto al producto y la empresa. Además, también es conveniente saber cuánta gente adquirió el producto, a cuántos les gustó y cuántos hablaron sobre él a otros (Kotler et al., 2006).

Según el instrumento de comunicación utilizado, es más o menos difícil medir los resultados.

- Con la venta personal es más sencillo puesto que el vendedor puede llevar una relación de las ventas por objetivos.
- Si se utiliza la publicidad habrá que preguntar al consumidor mediante una encuesta.
- El impacto de las promociones de ventas también puede ser medible de forma objetiva, por ejemplo, es fácil saber cuánto se ha vendido en una promoción de productos de *3x2*.
- En relaciones públicas, un reportaje puede causar beneficios para la empresa, pero también lo contrario.
- En marketing directo es más fácil de medir, ya que, por ejemplo, se sabe el número de personas que compraron a través de internet.

10.3.7. Gestión y coordinación del proceso

Debido a la gran saturación de las audiencias[45], la fragmentación de los mercados en segmentos homogéneos, la fuerte competitividad en el mercado, la proliferación de nuevos tipos de medios y la creciente sofisticación de los consumidores, se ha impuesto que las empresas seleccionen los instrumentos, los mensajes y su público objetivo de forma eficaz y para ello, las empresas deben adoptar lo que se denomina *comunicaciones de marketing integradas (CIM)*.

> *La **Comunicación Integrada de Marketing** es la planificación de la comunicación de marketing que reconoce el valor añadido de un plan de comunicación completo, que evalúa el papel estratégico de las diferentes disciplinas de comunicación (publicidad, venta personal, promoción de ventas, relaciones públicas y marketing directo) y combina estas disciplinas para proporcionar claridad, consistencia y máximo impacto a la comunicación* (Asociación Americana de Agencias de Publicidad; AAAA).

Las *CIM* son algo más que un esfuerzo de coordinación y gestión de los instrumentos de comunicación y del resto de valores o símbolos que conforman la empresa, ya que, además, estos deben integrarse en un plan que responda a un mismo y único objetivo de comunicación.

Además de los instrumentos de comunicación mencionados, existen muchos otros elementos a través de los cuales la empresa se está comunicando con su público. Así, por ejemplo, si el precio es alto se comunica que el producto tiene calidad. El diseño del envase, el nombre comercial, el logotipo, y hasta la forma en que se disponen los productos en el lineal de venta, están comunicando algo. Las CIM tratan de no dejar nada a la libre interpretación del consumidor o del público en general, de tal forma que todo siga un plan estratégico.

El beneficio principal que obtienen las empresas que aplican las CIM es la obtención de sinergias de comunicación, sin embargo, y tal y como se detalla en la Tabla 10.8, existen otros beneficios añadidos.

---

[45] Se emiten cerca de tres veces más minutos de publicidad que a comienzos de la década de los noventa y tres veces más spots, el tiempo de visionado de publicidad se ha incrementado en más de veinticinco minutos desde el inicio de los noventa y menos del 20% de la audiencia televisiva reconoce que presta atención a los anuncios publicitarios.

Tabla 10.8. Beneficios de las CIM

- **Obtención de sinergias.**
- **Integridad creativa.**
- **Uso más eficaz y eficiente de los medios.**
- **Ahorro en costes.**
- **Mayor responsabilidad para las agencias de comunicación.**
- **Mayor precisión en la estrategia de marketing.**
- **Mensajes más consistentes.**
- **Relaciones de trabajo más fáciles.**
- **Eficiencia operativa.**

Nota. Esta tabla señala los beneficios de las CIM, como la integridad creativa o el ahorro de costes.
Fuente: Elaboración propia.

La implantación de las CIM no es una tarea sencilla, previamente es necesario realizar cambios en las empresas, tales como: no confiar en la publicidad como el medio más eficaz de comunicación y aumentar la confianza en otros medios, exigir una mayor implicación a las agencias de comunicación cuando hayamos externalizado la gestión de las mismas y aumentar los esfuerzos de evaluación de la rentabilidad de las comunicaciones.

Un ejemplo de aplicación de las CIM lo tenemos en la entidad financiera *ING,* que ha combinado *spot* de televisión, con publicidad *online*, patrocinio de un equipo de futbol, relaciones públicas, marketing directo y *publicity* en periódicos.

En la Tabla 10.9, podemos observar que existen otras herramientas de comunicación basadas en las TIC con un alto poder de información y una gran interactividad con el público objetivo.

Tabla 10.9. Medios tradicionales vs. medios TIC[46]

	Baja interactividad	**Alta interactividad**
Mucha información	• Prensa. • Publicidad exterior. • Radio. • Publicidad en el lugar de venta.	• Internet. • Telefonía móvil. • Televisión digital.

[46] TIC es la abreviatura de Tecnologías de la Información y la Comunicación.

Poca información	• Cine. • Televisión.	• Telemarketing.

Nota. Esta tabla muestra las diferencias entre los medios tradicionales y los medios basados en TIC.
Fuente: Elaboración propia.

10.4. PUBLICIDAD

Dentro del sector de las comunicaciones, englobado en el sector servicios, la industria de la publicidad tiene importantes consecuencias económicas. No en vano, se estima que representa aproximadamente un 3% del PIB, además de generar muchos puestos de trabajo (Roa, 1999). Pero su función principal es la de informar al consumidor de los productos que desarrollan las empresas y las organizaciones. Muchos medios de comunicación deben a la publicidad su existencia y su supervivencia y muchos acontecimientos culturales y deportivos se financian gracias a la misma.

Por tanto, la publicidad y la investigación deben ir de la mano, hasta el punto de que, como advierte Ogilvy (1984), los publicitarios que ignoran la investigación son tan peligrosos como los generales que no tienen en cuenta las señales cifradas del enemigo.

10.4.1. Definición de publicidad y consecuencias

Podemos definir la publicidad de la siguiente manera:

> *La **publicidad** es una forma de comunicación que se define como una transmisión de información impersonal y remunerada, efectuada a través de un medio de comunicación, dirigida a un público objetivo, en la que se identifica al emisor, con una finalidad determinada, que de forma inmediata o no, trata de estimular la demanda de un producto o de cambiar la opinión o el comportamiento del consumidor* (Santesmases, 2007).

La importancia de la publicidad reside en las consecuencias que tiene para el ser humano en todos los ámbitos y en concreto (Roa, 1999):

- *Consecuencias económicas*. La publicidad tiene una fuerte influencia sobre la demanda de productos y así se demuestra con los datos que manifiestan el peso de la inversión publicitaria en el producto nacional de los países desarrollados.
- *Consecuencias sociales.* Su carácter informativo y la difusión masiva de la misma implican que la publicidad tenga importantes consecuencias sobre la sociedad. Permite satisfacer las necesidades humanas y facilitar la libertad de elección del consumidor.
- *Consecuencias culturales.* Los anuncios, por su efecto reiterativo y aditivo, pueden llegar a influir en el ámbito cultural. Así, por ejemplo, el *fast food* (o comida rapida) originario de Estados Unidos se ha extendido a otras culturas gracias a la publicidad.

También conviene advertir que las consecuencias de la publicidad pueden ser negativas; en ocasiones, puede resultar encubierta subliminal, abusiva, engañosa o desleal como se analizará más adelante.

10.4.2. Objetivos de la publicidad

El fin genérico de la publicidad, con independencia del organismo que la lleve a cabo, sea público o privado, con o sin ánimo de lucro, es el de conseguir que el público objetivo responda favorablemente al contenido del mensaje (Ortega, 2004), y se venda un determinado producto o se cambie un comportamiento.

Los objetivos básicos de la publicidad, al igual que el resto de instrumentos de comunicación son informar, persuadir y recordar.

- La ***publicidad informativa*** es la más apropiada cuando se trata de un producto nuevo, cuyas características hay que dar a conocer y se pretende crear demanda genérica. Dentro de su función informativa, los objetivos específicos son:
  - ✓ Informar, persuadir y hacer recordar.
  - ✓ Comunicar la aparición de un nuevo producto.
  - ✓ Describir las características del producto.
  - ✓ Educar al consumidor en el uso del producto.

- ✓ Sugerir nuevos usos para el producto.
- ✓ Informar sobre un cambio de precio.
- ✓ Deshacer malentendidos.
- ✓ Reducir los temores de los consumidores.
- ✓ Crear una imagen de la empresa o entidad.
- ✓ Dar a conocer y apoyar promociones de ventas.
- ✓ Apoyar las causas sociales.

- La ***publicidad persuasiva*** es más apropiada en una situación de fuerte competencia, para crear imagen y fidelidad de marca. En relación con la persuasión, tiene los siguientes subobjetivos.
  - ✓ Atraer nuevos compradores.
  - ✓ Incrementar la frecuencia de uso.
  - ✓ Incrementar la cantidad comprada.
  - ✓ Crear una preferencia de marca.
  - ✓ Persuadir al consumidor para que compre en el momento.
  - ✓ Animar a cambiar de marca.
  - ✓ Proponer una visita a un establecimiento.
  - ✓ Solicitar una llamada telefónica.
  - ✓ Aceptar la visita de un vendedor.
  - ✓ Tratar de cambiar la percepción del producto.

- La ***publicidad de recuerdo*** se utiliza en productos maduros, cuyas características son ampliamente conocidas y se pretende que el consumidor no se olvide del producto. Tiene los siguientes objetivos específicos:
  - ✓ Mantener una elevada notoriedad del producto.
  - ✓ Recordar la existencia y ventajas del producto.

- ✓ Recordar dónde se puede adquirir el producto.
- ✓ Mantener el recuerdo del producto fuera de temporada.
- ✓ Recordar que el producto puede necesitarse en el futuro (Kotler y Armstrong, 2008); (Santesmases, 2007).

10.4.3. Características de la publicidad

Como hemos explicado con anterioridad, la publicidad es un poderoso instrumento de promoción y su principal característica es su capacidad para alcanzar a una gran masa de receptores en un espacio de tiempo reducido.

De todo lo dicho, podemos extraer aquellas características que hacen de la publicidad un instrumento fundamental:

- Es un instrumento de comunicación que trata de informar, persuadir y hacer recordar.
- Es unilateral: el mensaje viaja del emisor al receptor, pero no hay interacción entre ambos.
- Es impersonal: se dirige a un público anónimo y no identificado.
- Es masiva: porque usa los medios de comunicación de masas, como la televisión y la radio.
- El emisor controla el mensaje y está identificado.
- Es pagada por el emisor.
- Se dirige a un público objetivo, aunque no se pueda controlar la cantidad de personas que ven el *spot*. Pero sí se sabe a qué horas y durante qué programas hay un tipo de público u otro.

10.4.4. La publicidad ilícita

La publicidad, por su propia naturaleza, tiene que ver con el comportamiento o la conducta de los individuos y, por tanto, es susceptible de consideración ética (Gay, 1998). Podemos decir que la ética es un conjunto de principios morales o valores procedentes de la religión o de la tradición, que gobiernan la conducta de un individuo, grupo u organización, y la convivencia en la sociedad. La ética puede ser considerada también como la norma de comportamiento por la que se juzga la conducta.

Sin embargo, los valores no son iguales para todas las culturas, por lo que la relación entre marketing y ética debe enmarcarse en un contexto cultural determinado. Esto quiere decir que las grandes empresas multinacionales deben tener en cuenta la existencia de culturas y que, por tanto, deben respetar sus diferentes valores éticos (Galán y Sánchez-Hernández, 2005).

El entorno en el cual se desarrollan las actividades de marketing, y entre ellas, la publicidad, es cada vez más competitivo, lo que ha obligado a las empresas a utilizar este instrumento con el fin de diferenciarse de sus competidores, y así, incrementar sus ventas y la fidelidad de sus clientes. El esfuerzo en comunicación es cada vez mayor, aunque las críticas hacia esta actividad crecen debido a ciertos comportamientos y efectos negativos.

Se considera que los comportamientos no son éticos cuando, de forma voluntaria o previendo las consecuencias, se causan daños o perjuicios a otras personas, instituciones o al medioambiente (Santesmases, 2007). Por este motivo, la publicidad es el instrumento de comunicación y de marketing que está planteando más problemas éticos y que recibe mayores críticas y denuncias, principalmente de las organizaciones de consumidores y usuarios.

Así, por ejemplo, no se considera ético que la publicidad utilice la informática para crear imágenes o estereotipos muy alejados de la realidad con el objetivo de impactar al consumidor, o que se modifiquen imágenes humanas dotándolas de una perfección inalcanzable, ya que puede crear expectativas imposibles en el público objetivo, insatisfacción personal y una baja autoestima (Spurgin, 2003).

En ocasiones, la publicidad puede estimular el consumismo innecesario y compulsivo que convierte al individuo en un mero objeto de consumo. Tampoco se considera ética la publicidad agresiva, abusiva, sexista y de seducción, o la dirigida a colectivos vulnerables como, por ejemplo, los niños, así como la que hace llamamientos a la envidia, la vanidad, la ostentación, la frivolidad, el individualismo o el éxito a cualquier precio, porque generan personas continuamente insatisfechas.

En definitiva, la publicidad se encuentra en un estado llamado *cultura de la culpabilidad*, que es una posición crítica con la sociedad de consumo y sus formas de comunicación (Rodergas, 1998).

Estas críticas se centran principalmente en lo que se conoce como *publicidad ilícita* (Ley 34/1988, de 11 de noviembre de 1988, General de Publicidad), es decir, la publicidad que atenta contra la dignidad de la persona o vulnera los valores y derechos reconocidos en la Constitución, especialmente en lo que se refiere a la infancia, la juventud y la mujer; la publicidad engañosa; la publicidad desleal, la

publicidad subliminal o la publicidad que infrinja lo dispuesto en la normativa que regule la publicidad de determinados productos, bienes, actividades o servicios. Otras formas de publicidad que también plantean problemas éticos y legales son la publicidad agresiva y la publicidad encubierta.

La publicidad engañosa es aquella que induce a error a sus destinatarios. La publicidad desleal es la que perjudica a otras personas o empresas y, en especial, a los competidores. La publicidad subliminal está relacionada con estímulos que se perciben de forma inconsciente y que pueden alterar los comportamientos o actitudes de los individuos. Se considera publicidad encubierta la que difunde información u opiniones o muestra marcas de productos a través de los medios de comunicación en espacios informativos, películas y otros, sin existir contrato previo de espacio publicitario.

10.4.5. Los estilos publicitarios

> *El **estilo publicitario** es la forma de expresar el mensaje y de dirigirse al receptor del mismo. Para ello, se puede apelar a la lógica, a la razón o a los sentimientos* (Parreño, Ruiz y Casado, 2006).

De acuerdo con la definición anterior podemos enumerar los siguientes estilos publicitarios (Santesmases, 2007):

- Con texto escrito sin ilustraciones. Se usa en prensa diaria.
- Con ilustraciones (dibujos o fotografías) con o sin personas. Se usa generalmente en prensa y, sobre todo, revistas.
- Con humor. Debe estar relacionado con el producto anunciado, no tiene que ser vulgar. Un ejemplo es la publicidad en televisión de *Central Lechera Asturiana* o desodorante *Axe*.
- Usando el erotismo. Este estilo publicitario no debe favorecer la discriminación por razón de sexo prevista en la ley. Ejemplos de este estilo son los anuncios de perfumes.
- Con agresividad o imágenes violentas. Las campañas publicitarias de la firma italiana *Benetton* siempre han ido acompañadas de polémica por sus imágenes cargadas de agresividad.

- Con acompañamiento musical. Son muy conocidas las campañas publicitarias de *Cola-Cao* y *Coca-Cola*.
- Presentando o contando historias. Narrando un hecho real o figurado relacionado con el producto. *Lego* ha lanzado una colección de sus muñecos de *Star Wars* y para promocionarlos han compuesto una serie de anuncios gráficos contando historias de una forma muy creativa.
- Exponiendo usos del producto y los problemas que soluciona. Por ejemplo, el detergente sin fosfatos, la comida sin aditivos ni colorantes, 100% natural, los productos dietéticos que mantienen la línea.
- Mostrando momentos o escenas de la vida. El problema se soluciona con el uso del producto. Por ejemplo, *"mi detergente no quitaba las manchas y desde que uso Ariel ni rastro de manchas*" o *Actimel*, "*ayuda a mantener tu flora intestinal"*.
- Demostraciones. Pueden hacerse comparando con otros productos similares. Por ejemplo, los anuncios del detergente *Micolor*. Las demostraciones se utilizan en un tipo de publicidad que no es ilícita, la publicidad comparativa, la cual permite la comparación con otras marcas siempre y cuando se realice entre productos similares y se apoye en características esenciales y datos objetivos de los productos. Un ejemplo de este tipo de publicidad es la realizada por *Don Simón* comparando el producto con *Minute Maid* o *Granini*.
- Publicidad testimonial. Supone la utilización de una persona acreditada (por ejemplo, un científico hablando de cosméticos), un experto (por ejemplo, recomendado por la asociación de estomatólogos), un personaje famoso (*Nadal* anuciando la marca *Kia*), un directivo de empresa (por ejemplo, el gerente de *Polaris World*) o un usuario del producto que confirma las características del producto o apoya su uso (por ejemplo, los anuncios de champú, detergentes, etc.).
- Estilos de vida. Muestran situaciones protagonizadas por segmentos del mercado con estilos de vida determinados. Es muy conocido el anuncio de los bombones *Ferrero Rocher*, que se toman *"en ocasiones especiales"* o los anuncios de cerveza donde siempre apareren muchos amigos.
- Analogías. Se utilizan para transmitir una sensación agradable asociada al producto, al compararlo con un lugar o algo concreto.
- Fantasías. Es una forma de asociación. Crea una fantasía acerca del producto o uso del mismo. Son muy famosos el del *perro Pancho* que le toca la lotería y cambia de estilo de vida.

- Recordatorio. Cuando el producto es conocido de sobra, el anuncio recuerda la existencia y permanencia del producto, como por ejemplo, "*siempre Coca-Cola"*.
- Anuncios compartidos o publicidad cooperativa. Puede ser vertical cuando la realizan varios miembros del canal de distribución situados a distinto nivel, por ejemplo, *Mercadona y Pastas Gallo*. También puede ser horizontal, cuando se realiza por varios miembros que están al mismo nivel del canal de distribución, como la colaboración de *Ron Bacardí* y *Coca-Cola* o *Danone* y *Coca-Cola*.
- Animación. Los dibujos animados son más efectivos para anunciar productos intangibles que no se puede representar como los servicios. A veces, se hacen combinaciones de dibujos animados y personajes reales, como el anuncio del *erizo* de *Seguros Genesis.*
- Instructivos o educativos. Tratan de informar sobre la forma de uso del producto, o para mejorar la pronunciación de una marca. Para conseguir que los clientes pidieran una tónica *Schweppes*, la empresa realizó, en los años ochenta, una gran inversión en publicidad enseñando a pronunciar el nombre de la marca.
- Creando suspense. Se trata de crear intriga sobre un producto o situación o acontecimiento. Por ejemplo, "*ya solo faltan 10 días para el acontecimiento del año*..."
- Utilizando el miedo. Puede hacerse presentando imágenes impactantes, de accidentes o enfermedades o haciendo referencia a situaciones de peligro o riesgo. Por ejemplo, la publicidad en las cajetillas de tabaco o los anuncios de tráfico o contra las drogas.
- Anuncios sobre promociones. Sirven para dar apoyo a promociones de venta, ya sean concursos, premios, regalos, rebajas, etc. Por ejemplo, los productos *3x2* de *Carrefour*.

10.4.6. Los medios publicitarios

El medio publicitario es el canal de comunicación de masas mediante el cual se transmite el mensaje. Entre los más importantes se pueden citar, la televisión, la radio o la prensa. A continuación, la Tabla 10.10 muestra las ventajas e inconvenientes de cada uno de los medios publicitarios.

Tabla 10.10. Ventajas e inconvenientes de los medios publicitarios

MEDIO	VENTAJAS	INCONVENIENTES
PRENSA DIARIA	• Selectividad geográfica • Flexibilidad	• Escasa permanencia del mensaje. • Alcance socioeconómico limitado. • Calidad de impresión baja.
REVISTAS	• Selectividad demográfica y socioeconómica • Calidad de impresión	• Audiencia limitada. • Coste por impacto elevado.
RADIO	• Selectividad geográfica y demográfica • Utilización masiva • Flexibilidad • Coste reducido	• Falta de apoyo visual • Impacto limitado • Poca permanencia del mensaje
TELEVISIÓN	• Combina visión, sonido y movimiento • Alto poder de atracción • Elevada audiencia • Bajo coste por impacto	• Poca permanencia del mensaje, salvo repetición. • No ser percibido debido a la abundancia de anuncios. • Elevado coste absoluto. • Poca flexibilidad.
EXTERIOR: vallas, luminosos, mobiliario urbano, transportes públicos	• Alcance y frecuencia elevados • Relativamente barato • Alta permanencia del mensaje	• Brevedad del mensaje • Localización limitada
CORREO DIRECTO	• Alta permanencia • Selectividad del mercado • Fácil de medir los resultados • Flexibilidad	• Coste elevado • Imagen de “correo basura”

INTERNET	• Alta permanencia • Interactividad • Globalización • Coste por impacto • Multimedia	• Alcance socioeconómico limitado • No selección del público objetivo

Nota. Esta tabla muestra las ventajas e inconvenientes de los medios publicitarios en función del medio. Fuente: Santesmases (2007).

10.4.7. La publicidad y el resto de los instrumentos del marketing

No hay que olvidar que la publicidad es una herramienta de comunicación cuyo objetivo es informar, persuadir y hacer recordar, pero debe combinarse con el resto de variables de marketing, el producto, el precio y la distribución. Esto significa que no se puede basar el éxito de la empresa y sus productos exclusivamente en la publicidad; querer atribuir el incremento de las ventas exclusivamente a la publicidad sería tan ilógico como imputar a una determinada campaña publicitaria la pérdida de ventas de la empresa (Ortega, 2004).

Por ello, la publicidad contribuye a un mejor desarrollo del resto de variables en los siguientes aspectos:

a) En relación con el producto o servicio:

- Dar a conocer un producto nuevo.
- Mantener o aumentar la notoriedad de un producto ya conocido.
- Resaltar determinadas características del producto.
- Creación, mantenimiento o mejora de la imagen de marca.
- Cambiar la imagen del producto y dirigirla a nuevos segmentos de consumidores.
- Instruir al consumidor en el funcionamiento del producto.
- Convencer al consumidor sobre nuevos usos de un producto.

b) En relación con el precio:

- Comunicar la existencia del producto más barato. En muchos casos, se reta al consumidor a que encuentre otro producto o servicio que ofreciendo las mismas prestaciones, tenga un precio más barato.
- Creación de una imagen prestigiosa y exclusiva a través de precios altos.
- Informar sobre las condiciones de financiación.

c) En relación con la distribución:

- Informar sobre los establecimientos donde se pueden adquirir los productos.
- Atraer clientes a los establecimientos.
- Potenciar la comunicación en el interior del establecimiento a través de la PLV (publicidad en el lugar de venta).

d) Otros:

- Difundir la promoción de ventas.
- Apoyar a la fuerza de ventas.

10.4.8. El Product Placement

En la actualidad, la publicidad ha evolucionado para adaptarse a un entorno muy competitivo y a un público *cansado* de la publicidad convencional. Esto ha provocado la emergencia de otras técnicas publicitarias que están ofreciendo muy buenos resultados, y en este contexto, nos encontramos con el *product placement* o emplazamiento del producto[47].

[47] El *product placement* significa literalmente "emplazamiento del producto". En Estados Unidos, a menudo, se conoce a esta práctica por su acrónimo de PPL, pero últimamente se está imponiendo el término *Branding Placement* o *Brand placement* (emplazamiento de marca). En España se suele denominar *Product Placement*, aunque cada vez más se utiliza su traducción de *Emplazamiento de Producto* o *Emplazamiento de Marca.*

*El **product placement** consiste en colocar un producto, marca, servicio, etc., de forma intencionada en una obra audiovisual, gráfica o literaria, a cambio de una retribución económica o de cualquier otro intercambio entre la empresa y la productora, intercambio que puede ser de abastecimiento de equipos, asesoramiento, etc.* (Baños y Rodríguez, 2003).

No debe confundirse con la publicidad encubierta a la que hemos hecho referencia con anterioridad, ya que, en esta última no se contrata el espacio publicitario. Tampoco debe confundirse con la *publicity* o propaganda ya que, aunque ambos persiguen la credibilidad mediante emisores imparciales y cercanos, la *publicity* no supone coste alguno para el anunciante. Además, la *publicity* lo hace a través de expertos, críticos o periodistas en espacios habitualmente informativos, mientras que el *product placement* se introduce en películas, series de ficción, etc., con actores y situaciones que dotan al producto de credibilidad (véase Tabla 10.11).

Tabla 10.11. Diferencias entre product placement y publicity

PRODUCT PLACEMENT	PUBLICITY
• Implica un pago o un intercambio de cualquier otra índole por el emplazamiento de producto. • A pesar del escaso control del mensaje, en la mayoría de los casos, existe un contrato en el que se fijan unas premisas mínimas de apariencia del producto.	• El anunciante no paga, o al menos directamente, por aparecer en los medios. Se organizan distintas actividades con profesionales de los medios para adquirir notoriedad. • No es posible controlar el mensaje en absoluto. Incluso, se puede dar el caso de que los medios presenten una imagen negativa del producto.

Nota. Esta tabla muestra las diferencias entre el product placement y publicity.
Fuente: Elaboración propia.

Tiene importantes ventajas, tanto para las empresas productoras, ya que el *product placement* representa una buena forma de obtener financiación, como para las empresas anunciantes, ya que exponen sus productos a modo de patrocinio. Sin embargo, como se trata de productos necesarios (o *atrezzo*) para el guion y sirven

para contar de un modo más realista la historia de la película, serie, obra literaria, video juego, etc., no es fácil su regulación legislativa.

Esta práctica consigue habitualmente mucha notoriedad para los productos anunciados debido a varios motivos, entre los que cabe citar (Morgado, 2008):

- Se aprovecha el estímulo provocado por los líderes de opinión y los grupos de referencia.
- El público está menos prevenido que ante los anuncios convencionales.
- Los espectadores no pueden evitar la recepción de estos mensajes insertados inesperadamente en las imágenes.
- La escasa saturación apenas condiciona la eficacia.
- Menor coste por impacto.
- Posibilidad de alargar la vida del *placement*.
- Por su parte, el productor consigue así más recursos financieros y logra mayor realismo en la puesta en escena.
- Muchos anuncios están hoy en día hechos en formato de película para crear una mayor sensación de cotidianidad, contar con mejor calidad y llegar mejor al público.

Por último, hay que reseñar que, aunque el *product placement* sea una actividad publicitaria, no hay ninguna ley que regule esta práctica. Además, la investigación realizada sobre este instrumento publicitario no ha demostrado, hasta el momento, su eficacia real en términos de rentabilidad, algo fundamental si se pretende hacer de esta actividad una herramienta estratégica integrada en un plan de comunicación con unos objetivos concretos.

10.5. PROMOCIÓN DE VENTAS

Consideramos la promoción de ventas como una herramienta de comunicación a disposición de la empresa, al igual que la fuerza de ventas, publicidad, relaciones públicas y el marketing directo. Sin embargo, es conveniente repetir que en el contexto anglosajón *promotion* (la cuarta "*p*" del marketing*)* se corresponde con lo que llamamos *comunicación*.

Las promociones de ventas es un instrumento de comunicación muy diferente a la publicidad y la venta personal, pero suelen utilizarse al mismo tiempo y de manera

integrada. Consiste en un conjunto de ideas, planes y acciones comerciales que refuerzan la venta activa y la publicidad, y apoyan el flujo del producto al consumidor. En otras palabras, mientras la publicidad y la venta personal inciden en las razones por las que se debe comprar un producto, la promoción de ventas invita a hacerlo lo antes posible.

10.5.1. Definición de promoción de ventas

La promoción de ventas se puede llevar a cabo sobre productos de gran consumo, sobre productos muy especializados, sobre servicios y, en general, sobre cualquier artículo donde exista una relación con el cliente. Además, y como veremos más adelante, consiste en una variedad de acciones que pueden realizarse de forma aislada o conjuntamente. De todas las definiciones existentes entendemos que la más completa es la siguiente:

> *La **promoción de ventas** es un conjunto de actividades de corta duración, dirigidas a los intermediarios, vendedores o consumidores, que, mediante incentivos económicos o materiales o la realización de actividades específicas, tratan de estimular la demanda a corto plazo o aumentar la eficacia de los vendedores o intermediarios* (Santesmases, 2007).

La inversión realizada en promoción de ventas representa un porcentaje muy importante del presupuesto anual de marketing en general, y de comunicación en particular, llegando a alcanzar niveles superiores al 50% de este último (Villalba Merlo y Periáñez Cañadillas, 2002).

Otro dato importante es que la promoción de ventas está cada vez más presente en la venta final. Así, por ejemplo, una tercera parte de las ventas de los productos de alimentación se realizan en España acompañadas de una promoción (Yustas, 2001). Por otro lado, una cuarta parte de la facturación de los distribuidores son ventas promocionales, llegando hasta un 38% en el caso concreto de las ventas en hipermercados (Orduña, 2000).

Son varios los factores que influyen en el crecimiento experimentado por la promoción de ventas en los últimos años, entre ellos podemos destacar: la búsqueda de resultados a corto plazo, la presión competitiva, las expectativas de los compradores y la poca calidad de la venta al detalle.

El objetivo de estimular las ventas a corto plazo puede representar un problema para la empresa, así, los cupones, los descuentos, las rebajas, etc., están destinados a producir respuestas inmediatas, pero efímeras, y por ello, puede darse el caso de que, los compradores puedan interpretarlo como una maniobra para salvar las ventas. Es más, algunas promociones pueden producir sensación de apresuramiento y de agresividad que, con el objetivo de obtener resultados rápidamente, pueden desposicionar la marca y el producto, sobre todo si estamos posicionados en prestigio de empresa y producto.

La promoción de ventas debe incluirse en los planes de comunicación de la empresa, junto con la publicidad y la venta personal. Esto significa establecer objetivos y estrategias de promoción de ventas, determinar su presupuesto y elegir las técnicas de promoción adecuadas.

10.5.2. Ventajas e inconvenientes de la promoción de ventas

En la Tabla 10.12 analizamos las ventajas y los inconvenientes de la promoción de ventas.

Tabla 10.12. Ventajas e inconvenientes de la promoción de ventas

VENTAJAS	INCONVENIENTES
• Estimula las ventas a corto plazo. • Favorece la prueba del producto, luego posiblemente la compra posterior. • Útil para renovar existencias. • Ayuda a disminuir la estacionalidad en determinados productos (ej. servicios turísticos). • Provoca un efecto expansivo del mercado al incrementarse los puntos de venta donde se ofrecen los productos en promoción. • Resulta muy útil para potenciar el conocimiento y la introducción de nuevos productos. • Actúa como neutralizadora de las acciones similares de la competencia. • Actúa como motor de incentivo y motivación hacia los vendedores y responsables comerciales. • Crea un ambiente de expectación e interés hacia los productos. • Actúa como efecto de compensación si se han elevado los precios. • Se puede controlar y evaluar con precisión y rapidez.	• Es difícil generar lealtad. • Alta probabilidad de que solo se compre el producto en promociones. • Puede generar desabastecimiento. • Es costosa y debe controlarse continuamente para conseguir los objetivos propuestos. • Puede deteriorar la imagen de los productos que se compran por prestigio. • La competencia puede imitar. • La repetición continua puede provocar una imagen negativa al ser percibido como producto de baja calidad. • Puede desposicionar la marca y el producto.

Nota. Esta tabla analiza las ventajas e inconvenientes de la promoción de ventas.
Fuente: Elaboración propia.

10.5.3. Objetivos de la promoción de ventas

Los objetivos de la promoción de ventas dependen del público hacia el cual va dirigida, vendedores e intermediarios, prescriptores y consumidores. A continuación, exponemos cada uno de ellos.

a) Objetivos de promoción de ventas para vendedores e intermediarios

Los vendedores o fuerza de ventas, junto con los consumidores, conforman el público hacia el cual se dirigen las promociones con mayor atención, y se encuentran bastante relacionados, ya que una acción programada para los consumidores suele ir acompañada de acciones paralelas para los vendedores. Ello se debe a que el objetivo último de la promoción es llevar el producto del vendedor al comprador (Rivera Camino y De Juan, 2002). En España, la inversión en promociones de ventas dirigidas a los intermediarios supone un 40% del total frente al 20% dirigida al consumidor (Iniesta, 2003).

Por otro lado, los distribuidores o intermediarios son imprescindibles para obtener éxito en las promociones de ventas. De hecho, aunque la promoción dirigida a los intermediarios es un proceso más largo que la dirigida directamente al consumidor, es clave para el fabricante ya que garantiza la colaboración y el esfuerzo de los mismos para que el producto se pueda vender con éxito.

En el comercio detallista, la lucha por colocar los productos en el lineal de venta obliga a los fabricantes a realizar enormes inversiones. Cada vez es más importante el *merchandising* y la publicidad en el punto de venta, ya que es en los establecimientos donde los consumidores comparan y compran los productos.

Tanto para vendedores como para intermediarios los objetivos son los siguientes:

- Conseguir introducir los productos en el canal de distribución.
- Incrementar el número y tamaño de los pedidos.
- Fomentar la participación de vendedores e intermediarios en las promociones dirigidas al consumidor.
- Animar al público para que entre en el establecimiento.

b) Objetivos de promoción de ventas para prescriptores

En primer lugar, conviene recordar que los prescriptores son aquellas personas que recomiendan o sugieren el uso de un determinado producto y tienen un buen nivel de credibilidad y confianza derivado de su preparación y experiencia. Así, por ejemplo, los médicos recetan medicamentos, los estilistas recomiendan determinadas modas, los maestros prescriben los libros para los alumnos, etc. No se trata de vendedores, ni de consumidores, pero juegan un importante papel en la comunicación de determinados productos.

Dada la importancia de los prescriptores, podemos definir los siguientes objetivos de promoción de ventas relacionados con ellos:

- Dar a conocer los productos de la empresa a los prescriptores.
- Conseguir su cooperación en la venta de los productos.

c) Objetivos de promoción de ventas para consumidores

El consumidor final es el principal destinatario de las acciones promocionales y, por ello, la promoción de ventas sirve para:

- Sorprender a la competencia.
- Estimular las ventas de productos ya conocidos.
- Atraer nuevos consumidores.
- Ayudar en la etapa de introducción o lanzamiento del producto.
- Dar a conocer los cambios en los productos existentes.
- Animar las ventas cuando estas disminuyen.
- Estimular la venta de productos que se encuentran en la fase de declive.
- Vender stocks.

10.5.4. Tipos de promoción de ventas

Los instrumentos de promoción de ventas se pueden clasificar en función del público a quien se dirijan los estímulos, así, pueden dirigirse a intermediarios, vendedores, prescriptores o consumidores. A su vez, los intermediarios dirigen sus promociones de ventas a sus vendedores o clientes en la cadena de distribución.

En la Tabla 10.13 se detallan los tipos de promoción de ventas dirigidos a cada uno de ellos.

Tabla 10.13. Tipos de promoción de ventas

PÚBLICO DESTINARIO	TIPOLOGÍA
INTERMEDIARIOS	• Exposiciones y ferias comerciales. • Competiciones, concursos y premios. • Descuentos y primas. • Muestras y productos gratuitos. • Publicidad en el punto de venta. • Publicidad y promoción cooperativa.
VENDEDORES	• Competiciones de ventas. • Concursos. • Premios. • Primas por objetivos.
PRESCRIPTORES	• Muestras gratuitas. • Documentación técnica. • Obsequios. • Asistencia a congresos, seminarios y conferencias.
CONSUMIDORES	• Muestras gratuitas y regalos. • Rebajas. • Descuentos. • Mayor contenido de producto por igual precio. • Productos complementarios gratis o a bajo precio. • Premios, sorteos o concursos. • Devoluciones de dinero. • Promociones cruzadas. • Cupones o vales de descuento. • Degustaciones. • Demostraciones.

Nota. Esta tabla muestra los tipos de promoción de ventas en función del público destinario.
Fuente: Elaboración propia.

a) Dirigida a los intermediarios

- *Ferias comerciales*. Son manifestaciones comerciales periódicas, de corta duración, en las que los fabricantes, suministradores y distribuidores de una industria exponen sus productos, proporcionan información y toman pedidos de los compradores potenciales. Por ejemplo, *Fitur*, *Turismur*, *Feria del Mueble de Yecla*, *Salón del Automóvil*.

  El mayor atractivo de las ferias es que existe un público objetivo numeroso y de alta calidad, con actitudes positivas hacia el producto, y se pueden hacer demostraciones. Sin embargo, presentan un elevado coste, excesiva concentración de empresas expositoras y público que perturban la relación entre comprador y vendedor.

  La importancia de las ferias comerciales depende mucho de la industria, pero, a pesar del coste de participación, es importante señalar que las ferias son muy útiles para conocer las novedades del sector, y por ende, de la competencia. Además, son muy importantes para encontrar nuevos distribuidores para nuestros productos, sobre todo cuando el objetivo sea el desarrollo del mercado, y más aún, si este se enfoca hacia el exterior.

- *Competiciones o concursos de ventas.* Consisten en establecer objetivos de ventas y conceder premios, regalos o distinciones a quienes los superen. Por ejemplo, un premio al distribuidor que más ventas realice.
- *Descuentos y primas.* En este caso, se ofrecen descuentos y primas a los intermediarios por conseguir una cifra de ventas o compras. Ejemplo de este tipo de actividades es el *plus de ventas* al representante de zona.
- *Publicidad en el punto de venta*. Es un tipo de promoción muy utilizada que consiste en fijar carteles o *displays* a la vista del público para captar su interés. Suelen ser bastante originales para tener el mayor impacto posible. Básicamente, está incluida en las actividades de *merchandising* que estudiamos en el capítulo anterior y uno de sus propósitos es generar el deseo de comprar de inmediato o *compra por impulso*.
- *Publicidad y promoción cooperativa*. Es la colaboración entre fabricantes y distribuidores en los gastos de publicidad y promoción de ventas de los propios distribuidores. Como hemos estudiado en capítulos anteriores, todas las actividades realizadas de forma coordinada entre fabricantes

y distribuidores forman parte de lo que llamamos *trade marketing*.

b) Dirigida a los vendedores

Constituye una forma de incentivar a los vendedores.

- *Competiciones de ventas.* Se realiza una competición o concurso entre el equipo de ventas. Cada vendedor tiene diseñados unos objetivos personales y compite con el resto de vendedores para lograr el mayor incremento de las ventas.
- *Concursos.* El objetivo es igual que en el anterior, pero suelen ser voluntarios por parte de los vendedores.
- *Premios.* En este caso, se establecen compensaciones por ventas o por tiempo prestando servicios o por incremento de la cartera de clientes. Es curioso el caso de empresas que ofrecen premios dirigidos a las esposas de los vendedores: abrigos, brillantes, viajes, etc., lo que garantiza una favorable acogida en el hogar del vendedor.
- *Primas por objetivos.* Las primas consisten en entregar una cantidad fija de dinero por haber logrado un objetivo previamente fijado. Su objetivo principal es facilitar la rotación de un producto y la difusión rápida del mismo en el mercado (Pérez del Campo, 2002).

c) Dirigida a los prescriptores

En algunos sectores, como el de los medicamentos, los prescriptores son fundamentales para la distribución y venta del producto, o en el sector turístico donde las agencias de viajes tienen también un papel muy importante.

- *Muestras gratuitas*. Son muy utilizadas por los visitadores médicos en sus reuniones con sus *médicos clientes*.
- *Documentación técnica*. Es fundamental que aquellos que van a recomendar los productos a otros estén bien informados sobre cualquier cuestión de tipo técnico que esté relacionada con los mismos.
- *Obsequios*. Es muy común entregar regalos a aquellos prescriptores que realicen una buena labor.
- *Asistencia a congresos, seminarios y conferencias*. El mayor problema de los congresos radica en la dificultad de organizar dichos eventos debido a su duración e interés profesional.

Aunque la duración de los seminarios es menor, requieren grandes incentivos para atraer la atención de los prescriptores. Las conferencias tienen un gran atractivo pero suelen ser caras.

d) Dirigida a los consumidores

- *Muestras gratuitas o regalos.* Productos o fracciones del mismo distribuidos a los consumidores para su prueba. Pueden ofrecerse dentro del paquete, mediante el envío de prueba de compra o en otro medio. Por ejemplo, productos cosméticos en revistas, suavizante en el paquete de detergente, etc.
- *Rebajas*. Es un tipo descuento en el precio de los productos. Tienen la característica de que son muy motivadoras si resultan bien percibidas por los clientes. Sin embargo, implican un coste elevado que no es siempre repercutible al consumidor, aparte del riesgo que supone desposicionar la imagen de marca y de que a largo plazo pueden perder eficacia (Rivera Camino y De Juan, 2002). Las rebajas suelen ser periódicas, como, por ejemplo, las rebajas de enero o la *Semana Fantástica de El Corte Inglés*. Además, están reguladas por ley.

  Actualmente, en la mayoría de los establecimientos, en época de rebajas se combinan los productos rebajados con otros artículos de temporada sin descuento. Es lo que ocurre en los establecimientos de ropa como *Zara* o *H&M.*
- *Descuentos.* Pueden ser porcentuales, según la cantidad gastada, o en forma de vales, documentos que proporcionan al consumidor un descuento sobre el precio de un producto. Por ejemplo, vales de descuento en el precio del cine que aparecen en los periódicos, descuento en *Antaño* (librería de Murcia) por pagar en efectivo, puntos por viajar en la misma compañía aérea que se convierten en viajes gratis, etc.
- *Mayor contenido por igual precio*. Se trata de ofertas en las que el consumidor adquiere uno o más productos al mismo precio que el producto original de menor tamaño. Por ejemplo: gel con un 15% más gratis.
- *Productos complementarios*. Consiste en ofrecer conjuntamente dos productos que se complementan. Este tipo de promociones es muy común en la compra de video consolas donde se añaden uno o varios juegos. Por ejemplo, *Nintendo DS + juego gratis.*

- *Premios, sorteos o concursos.* Puede consistir en ofrecer un premio a los consumidores que adquieren el producto, así, en ocasiones, con la compra de determinadas cantidades de producto, el premio es seguro, por ejemplo, en las promociones de *Danone.* También puede ofrecerse la posibilidad de participar en un sorteo enviando pruebas de compra, como, por ejemplo, "*un sueldo para toda la vida*" de *Nestcafé*.
- *Devoluciones de dinero*. El consumidor puede recuperar el dinero gastado en determinadas condiciones. Así, en algunos establecimientos el periodo de devolución es de 1 o 2 semanas, como en *Carrefour*, o el lema de *El Corte Inglés*, "*si no queda satisfecho le devolvemos su dinero*".
- *Promociones cruzadas*. En estos casos, al anunciar un producto se recomienda otro. Es muy conocido el ejemplo de fabricantes de lavadoras y lavavajillas recomendando determinados detergentes o productos *antical*.
- *Degustaciones.* Se ofrece al consumidor la prueba del producto de forma gratuita. Es un método muy conocido y de los que más aceptación tienen, siendo utilizado principalmente para productos de alimentación, bebidas y tabaco. Por ejemplo: la degustación de productos alimenticios en supermercados o de la *Coca-Cola 0'0* en la calle. No debemos confundir la degustación con el reparto de muestras, ya que en la degustación se comprueba la reacción del consumidor y se obtiene información sobre la degustación.
- *Demostraciones*. Consiste en explicar en el punto de venta o en el domicilio del consumidor cómo funciona el producto. Es el caso de pequeños electrodomésticos de cocina, como por ejemplo, el robot multifunción *Termomix*. Existen productos que para su venta requieren ser probados (como por ejemplo, un coche o un equipo de música), por lo que es necesario realizar una demostración de prueba.

10.5.5. Los efectos de la promoción de ventas

Hay que reseñar que existen importantes diferencias en el uso de las acciones promocionales dependiendo del país. Así, tanto en América como en el Reino Unido, la técnica más utilizada y mejor aceptada por los consumidores es el cupón en sus distintas modalidades. Sin embargo, en la mayoría de los países de Europa, y más concretamente en España, la técnica de promoción de ventas por excelencia es la reducción en el precio (como las rebajas y descuentos) seguida de las

promociones de cantidad (como, un mayor contenido de producto por igual precio y productos complementarios gratis).

Además, la elección de un tipo u otro de promoción de ventas depende también de las características de los consumidores en la medida que determinan el posible éxito de la técnica de promoción seleccionada.

Así, podemos distinguir cinco tipos de consumidores (Schultz, Robinson y Petrison, 1998):

- Los fieles a la marca.
- Los fieles a competencia.
- Los consumidores que varían.
- Los que actúan atraídos por el precio.
- Los consumidores no usuarios.

Según el consumidor que se quiera incentivar, la técnica de promoción más adecuada variará. Así, cuando nos dirigimos a los consumidores no usuarios de la categoría de producto, la técnica que proporciona mejores resultados es el reembolso.

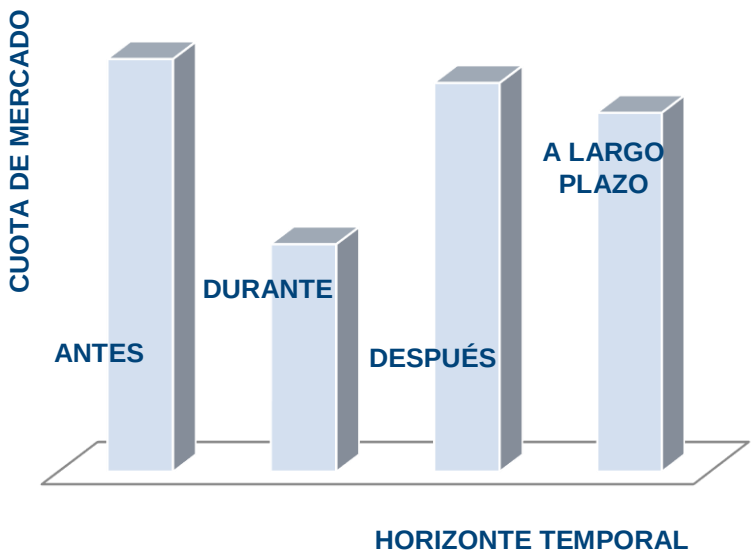
Del mismo modo, para los consumidores fieles a la marca de la competencia, la actuación más eficaz puede ser la entrega de muestras gratuitas para que, de este modo, puedan comprobar la calidad y las características de la marca que se está promocionando y que, en otra situación, no comprarían.

Por último, también hay que destacar qué efecto tiene la promoción de ventas sobre la cuota de mercado, y como puede observarse en la Gráfico 10.1, es muy diferente según el tiempo que pase desde que se llevó a cabo la acción promocional.

Como puede apreciarse en dicha figura, inmediatamente después de desarrollar la acción promocional, se produce un incremento en las ventas del artículo promocionado. Esto puede deberse a uno o varios de los siguientes motivos: aumento del volumen de las compras, incremento de la frecuencia de compra, almacenamiento del producto o simplemente, atracción de nuevos consumidores de la categoría de producto.

Cuando la promoción finaliza, las ventas se reducen, incluso por debajo de los niveles existentes antes de la misma. Finalmente, a largo plazo, el nivel de ventas tiende a situarse cercano al iniciar, e incluso puede ocurrir que el consumidor sea más sensible al precio y, por lo tanto, se reduzca su eficacia con el consiguiente efecto negativo sobre los beneficios (Mela, Gupta y Lehmann, 1997).

Gráfico 10.1. Efecto de la promoción de ventas en la cuota de mercado



Nota. Este gráfico muestra el efecto de la promoción de ventas en la cuota de mercado.
Fuente: Ballina (1996).

10.5.6. Regulación de la promoción de ventas

Para evitar conductas demasiado agresivas que sobrepasen los límites del mercado, defender los derechos de los consumidores, evitar, y en su caso, sancionar engaños y prácticas abusivas, en España tenemos la *Ley 7/1996, de 15 de enero, de Ordenación del Comercio Minorista*, que regula las actividades de promoción de ventas. En concreto, sus aspectos más importantes son:

- Se debe especificar en el texto de la campaña la duración de la promoción y las reglas aplicables.
- Se considera engañoso ofrecer premios o regalos si el interesado no recibe lo que real y efectivamente cabría esperar de acuerdo con la oferta realizada. En la oferta de artículos a precio reducido o rebajados debe especificarse en cada uno de ellos el precio anterior junto con el reducido. En caso de una reducción porcentual sobre el conjunto de productos, no es obligatoria esta norma.
- En el caso de que se oferten artículos a precio normal y a precio reducido, unos y otros deberán estar suficientemente separados, de forma que no pueda, razonablemente, existir error entre los que son objeto de una u otra oferta,

distinguiendo, en su caso, la existencia de rebajas, saldos, liquidaciones, promociones u obsequios.

- Las ventas en rebajas solo podrán tener lugar como tales en dos temporadas anuales: una iniciada al principio de año, y la otra, en torno al período estival de vacaciones. La duración de cada período de rebajas será como mínimo de una semana y como máximo de dos meses, de acuerdo con la decisión de cada comerciante, dentro de las fechas concretas que fijarán las Comunidades Autónomas competentes.
- Se prohíbe la venta realizada por el procedimiento llamado en *cadena* o *piramidal* y cualquier otro análogo, consistente en ofrecer productos o servicios al público a un precio inferior a su valor de mercado o de forma gratuita, a condición de que se consiga la adhesión de otras personas.
- Los productos en promoción no podrán estar deteriorados o ser de peor calidad que los mismos productos que vayan a ser objeto de futura oferta ordinaria a precio normal.

10.5.7. Elementos clave para la promoción de ventas

Existe una serie de factores o elementos que hay que tener en cuenta a la hora de llevar una promoción de ventas: rapidez, eficacia, rentabilidad, imagen y credibilidad (Salén, 1999).

a) Agilidad y rapidez

Una acción promocional no debe ser larga, sino que su duración debe guardar una relación directa con el tiempo que transcurre entre dos acciones de compra realizadas por un mismo comprador.

Hay que recordar que la promoción de ventas es un instrumento táctico o a corto plazo, lo que significa que debe ser ágil cuando se trata de reaccionar ante acciones de la competencia. Obviamente, no todas las acciones promocionales pueden realizarse de forma inmediata ya que necesitan de cierta planificación, como es el caso de *mayor contenido por el mismo precio* o los sorteos y concursos, pero, por ejemplo, la publicidad en el punto de venta y la animación en el establecimiento son acciones muy rápidas.

En este entorno competitivo y en momentos de crisis, la promoción de ventas es una buena alternativa a la publicidad, ya que no necesita de una fuerte inversión y

no tiene que prolongarse en el tiempo para tener eficacia como ocurre con la publicidad.

b) Eficacia

Cuando la diferenciación es difícil a pesar de los esfuerzos publicitarios por explicar las posibles diferencias, la promoción de ventas puede conseguir que un producto se venda más y mejor. La acción promocional da un valor añadido al producto que el consumidor percibe rápidamente. Si los vendedores y los intermediarios están bien coordinados y colaboran estrechamente con el fabricante es posible lograr el éxito.

Como en el caso anterior, no todos los productos o empresas presentan el mismo grado de flexibilidad ante la acción promocional, sino que esta varía en función de la marcha de las ventas: cuanto más rápido es el ritmo de compra del producto, más óptima será su respuesta frente a la acción promocional. Así, en la promoción de productos de alimentación de compra frecuente la acción *mayor contenido por el mismo precio* es muy aceptable. En cambio, para los productos cuya rotación es más lenta, como la compra de una vivienda o de un automóvil, el empleo de promociones en vallas publicitarias, revistas, televisión, etc., son acciones más adecuadas.

Es importante señalar que la promoción de ventas permite un crecimiento de las ventas, con resultados medibles, a veces espectaculares, pero hay que ser prudentes, ya que rara vez consigue un aumento del nivel de consumo global del mercado, sino un aumento de la cuota de mercado y, puede ser que este aumento sea muy fugaz si la competencia reacciona mediante *guerras de promoción*, tal y como sucede en el mercado de la telefonía móvil.

c) Rentabilidad

Una buena acción promocional se justifica económicamente si genera suficiente rentabilidad para autofinanciarse y genera beneficios a corto plazo. Por este motivo, hay que tener cuidado con las reducciones de precios, rebajas y descuentos, ya que pueden hacer disminuir los ingresos totales y, por tanto, el beneficio final.

d) Imagen

Si bien es cierto que hay que tener precaución para no dañar la imagen del producto y de la empresa, también es cierto que las promociones bien hechas no solo no

desvalorizan la imagen del producto, sino que desarrollan en la mente del consumidor elementos favorables para el producto y la empresa, como ocurre con las rebajas de los centros comerciales.

e) Credibilidad

La promoción de ventas necesita ser creíble y los medios de comunicación contribuyen eficazmente a conseguirlo, aunque también pueden provocar lo contrario. Esto significa que hay que desarrollar las estrategias de promoción seleccionando el medio adecuado y supervisando el mensaje para no perder credibilidad.

10.6. RELACIONES PÚBLICAS

Las relaciones públicas son un instrumento de comunicación utilizado por todas las empresas, tanto que el presidente de la gran empresa multinacional *Repsol* y el dueño de una ferretería de barrio lo utilizan cada uno a su manera con el objetivo de posicionar, defender y agregar valor a sus productos. Tal vez el dueño de la ferretería no tenga claro que la comunicación es un activo que se debe gestionar y que sus relaciones con el público forman parte de la misma.

Como veremos a continuación, las relaciones públicas se basan en la alta credibilidad de artículos periodísticos, reportajes, declaraciones de expertos, etc. Además, gracias a las relaciones públicas es posible llegar al público allá donde no pueden hacerlo los vendedores ni la publicidad.

10.6.1. Definición y objetivos de las relaciones de públicas

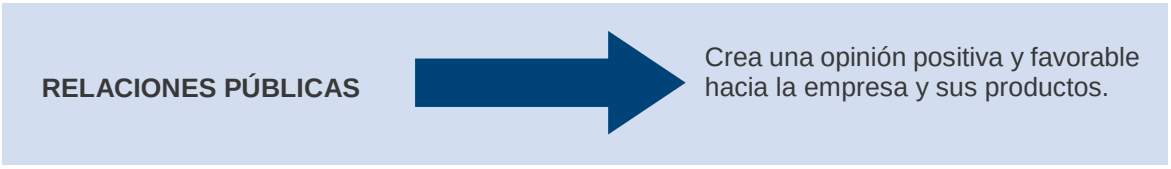
*Las **relaciones públicas** son el conjunto de actividades llevadas a cabo por las empresas, con el fin de conseguir, mantener o recuperar la aceptación, confianza y el apoyo de una diversidad de públicos, no siempre relacionados con los productos o actividades que desarrolla la empresa* (Santesmases, 2007).

Las relaciones públicas son muy variadas. Pueden consistir en noticias, comunicados, ruedas de prensa, presentaciones, demostraciones, patrocinios de actos sociales, organización de conferencias, reuniones y otros actos.

Es muy importante advertir que las relaciones públicas en las empresas no se limitan a las actividades comerciales, sino que su desarrollo tiene lugar en todos los ámbitos de la empresa. Su misión fundamental es velar por la imagen de la empresa, ya sea creándola, manteniéndola o modificándola, por lo que, más allá de las acciones de marketing, las relaciones públicas tienen un público objetivo más amplio. De este modo, pueden dirigirse a accionistas, proveedores, distribuidores, consumidores, empleados, administraciones públicas, grupos de influencia, políticos, etc. Podemos distinguir entonces, entre:

- El público interno. Son los propietarios, accionistas y empleados.
- El público externo. Son los organismos públicos y privados, medios de comunicación, distribuidores, consumidores actuales y potenciales y prescriptores.

A diferencia de otros instrumentos de comunicación, como la venta personal y la promoción de ventas, no tiene como objetivo el incremento de las ventas a corto plazo, más bien persigue crear un entorno favorable que facilite las actividades comerciales y contribuir, de forma indirecta, a la consecución de mejores resultados.



Las relaciones públicas se diseñan para desarrollarse a medio o largo plazo y, de este modo, el público no las percibe inmediatamente ni las asocia con actividades que tienen por objeto influir en el comprador para que realice la compra cuanto antes.

Así pues, el objetivo genérico que supone la creación de opiniones positivas y favorables hacia la empresa y sus productos se materializa en los siguientes ***objetivos de comunicación*** más concretos (Vértice, 2008):

- *Crear imagen de marca y notoriedad*. Este objetivo se consigue a través de diversas acciones, tales como: catálogos, *dossiers* informativos, patrocinios, ruedas de prensa, inauguraciones y eventos, etc. Para crear una imagen

de marca y notoriedad es fundamental que la empresa mantenga buenas relaciones con los medios.

- *Ayudar a las acciones de posicionamiento y ventas*. La relaciones públicas ayudan al lanzamiento de nuevos productos, al posicionamiento de productos en nuevos mercados (reposicionamiento), a aumentar la credibilidad de las comunicaciones relacionadas con la empresa y sus productos, a generar notoriedad mediante noticias que aparecen en los medios de comunicación, etc.
- *Crear centros de información y noticias de la empresa*. Estos centros se instauran para divulgar noticias y material informativo relacionado con la empresa. Actualmente, muchas empresas desarrollan este objetivo a través de su página *web* y su *Community Manager*.

En resumen, podemos concluir que las relaciones públicas tienen las siguientes *características* (Santesmases, 2007)*:*

- Se trata de una actividad habitual y planificada de las empresas.
- Su fin es obtener la confianza del público al que se dirige, aunque no conlleva una proposición de venta directa.
- La comunicación no es repetitiva como en el caso de la publicidad. Los reportajes, entrevistas, noticias, no deben repetirse para no generar desconfianza en los consumidores. Hay dos salvedades, el patrocinio y la imagen corporativa que si pueden y deben ser repetitivos.
- El mensaje es más creíble que el expresado a través de la publicidad o los vendedores. La opinión de un experto, al que no se le paga por la misma, da más credibilidad a la empresa.
- Se dirige a un público mucho más amplio que el resto de los instrumentos de comunicación.
- El mensaje es más sutil. Es menos evidente que en el caso de los demás instrumentos.
- Goza de una mayor credibilidad en relación con los demás instrumentos de comunicación, sobre todo cuando el mensaje se emite a traves de noticias, comentarios o reportajes de profesionales ajenos a la empresa y que tienen gran credibilidad.

Las acciones relacionadas con las relaciones públicas son muy variadas y el objeto de este epígrafe no es desarrollar ni explicar todas ellas. Sin embargo, si vamos a prestar especial interés a aquellas actividades que consideramos más importantes desde el punto de vista del marketing: la propaganda (o *publicity*), el patrocinio, el mecenazgo, la imagen corporativa y las actividades de servicio público.

10.6.2. La propaganda o publicity

*La **propaganda o publicity**[48] es la información difundida por los medios de comunicación de masas, en forma de noticias, reportajes, comentarios, entrevistas, etc., con el objeto de transmitir la imagen de un producto o la empresa en su conjunto.*

La propaganda, *publicity* o publicidad no pagada es una actividad que tiene las mismas características que la publicidad, ya que utiliza los medios de comunicación para dirigir los mensajes al público objetivo, mensajes relacionados con la empresa, sus productos, sus marcas, sus políticas, sus acciones, su personal, etc., pero con la circunstancia de que la utilización de los medios de comunicación no supone una contraprestación monetaria directa por parte de la empresa (Husted, Warble y Lowry, 1989).

En este caso, es el medio de comunicación el que controla el mensaje que se transmite y, además, la empresa no paga el espacio y/o tiempo ocupado. Por ejemplo; un reportaje sobre una película que se va a estrenar.

La propaganda es una herramienta que tiene las siguientes ventajas (Martin, 1993):

- Se puede llegar a un público objetivo que, de otra manera, no prestaría atención.
- Tiene más credibilidad que la publicidad y reporta grandes beneficios para la imagen de la empresa, siempre y cuando se señalen aspectos positivos sobre la misma o su actividades y productos.
- Su coste es muy bajo. Solo en determinados casos el coste consiste en la elaboración de los mensajes.

[48] No se debe confundir *publicity* con publicidad. De hecho, en inglés, el término publicidad se traduce como *advertising*. *Publicity* es lo que los hispanohablantes denominamos propaganda.

El mayor inconveniente es la falta de control sobre el contenido y la estructura de los mensajes emitidos por los medios de comunicación y solo tendrá lugar cuando los medios de comunicación interpreten que tiene valor periodístico.

Al tratarse de un instrumento de comunicación barato, la empresa debe procurar la aparición de estas noticias, comentarios, reportajes, etc., siempre que el contenido sea positivo. Una forma de conseguirlo es produciendo acontecimientos o eventos de interés para el público en general, como, por ejemplo, la inauguración de un nuevo centro comercial o de una línea de *AVE*.

10.6.3. El patrocinio

*El **patrocinio**[49] es un instrumento de proyección de la identidad corporativa que consiste en relacionar a la empresa con un acontecimiento determinado de carácter público.*

El objetivo que persiguen las empresas cuando patrocinan es aumentar su credibilidad vinculándose a eventos directa o indirectamente relacionados con el sector o la comunidad a la que pertenecen. Sin embargo, para que el patrocinio sea eficaz debe asegurar que el evento seleccionado tenga suficiente interés como para salir en los medios de comunicación o que la obra social emprendida permita mejorar la imagen de la empresa. En definitiva, con el patrocinio se consigue atraer la atención del público hacia un mensaje que, de otro modo, como, por ejemplo, mediante la publicidad tradicional o la promoción de ventas, no se hubiera podido transmitir. Ejemplos de patrocinio pueden ser: la vinculación a actividades deportivas, como hace *Iberdrola* con el deporte de la vela o la financiación de programas de televisión, como sucede con muchas series televisivas.

Para que exista patrocinio es obligatorio celebrar un contrato entre la empresa patrocinadora y la patrocinada, según el cual la primera financia de forma total o parcial las actividades o eventos de carácter social, deportivo, cultural o lúdico organizados y/o participados por la segunda. En contraprestación, el patrocinado deberá incluir en el trascurso de su actividad la publicidad del patrocinador.

[49] En el lenguaje anglosajón se utiliza el término *sponsor,* muy utilizado también en el contexto hispano americano.

En los últimos años, en España el patrocinador que aparece vinculado a actividades o eventos, no suele ser la empresa, sino la marca del producto Esta tendencia se debe a dos factores fundamentalmente:

- La prohibición de realizar publicidad de tabacos y bebidas alcohólicas a través de la televisión, tal y como recoge la *Ley General de Publicidad de 1988*. Para las empresas fabricantes supuso un gran problema ya que debían transmitir el mensaje a sus consumidores y la solución fue el patrocinio, sobre todo de eventos y actividades deportivas.
- La pérdida de eficacia de los medios publicitarios convencionales, sobre todo de la televisión. El aumento de los canales de televisión con cadenas generalistas públicas, autonómicas y privadas provocó un incremento en la oferta de espacios publicitarios. La fuerte competencia provocó el descenso de las tarifas publicitarias y esto, a su vez, llevó a un aumento incesante de los anuncios y de la presión publicitaria sobre las diferentes cadenas. Los televidentes, ante tal invasión publicitaria en sus hogares, recurririeron a lo que hoy conocemos como *zapping*, una mala noticia para los anunciantes y un cambio en la estrategia de comunicación a favor del patrocinio.

Se pueden distinguir dos *tipos de patrocinio*: el patrocinio de notoriedad y el patrocinio de imagen (Del Pulgar Rodríguez, 1999).

a) El patrocinio de notoriedad

En este caso, no se transmite un mensaje concreto, sino solamente la vinculación entre el evento patrocinado y la empresa patrocinadora. Esto ocurre con el patrocinio deportivo de las grandes competiciones nacionales e internacionales, *BBVA* con la liga de futbol española, *San Miguel* con la selección española de baloncesto, etc.

A cambio de una importante cantidad de dinero, la empresa se limita a poner su nombre o el de su producto, en espacios donde el público pueda contemplarlo constantemente. Debido a su coste tan elevado, este tipo de actividad está reservada a las grandes empresas.

b) Patrocinio de imagen

Su objetivo es reforzar o construir una imagen de marca, procurando que el público asocie para siempre un acontecimiento a un producto o una empresa. Por este motivo, debe existir coherencia entre la imagen del producto o de la empresa y las cualidades del acontecimiento elegido. Así, por ejemplo, el festival de música Rock in Rio, que nació en el año 1985, ha servido para proyectar la imagen de Río de Janeiro (Brasil) y dejó de celebrarse en esta ciudad para hacerlo en otras ciudades como Lisboa y Madrid.

Este tipo de patrocinio es más rentable en contextos más localizados, ya que no hace falta invertir tanto y puede conseguir que el público vincule a la empresa con actividades culturales, deporte base, etc. En España, las Cajas de Ahorros cumplen estas funciones en su ámbito territorial patrocinando todo tipo de obras, eventos, exposiciones, etc.

10.6.4. El mecenazgo

La palabra *mecenas* proviene del romano, en concreto, de la persona de *Cayo Cilnio Mecenas* (70 a.C - 8 d.C.), protector de las letras y los escritores.

> *El **mecenazgo** es la acción o actividad organizada, programada y ocasional por la cual, una persona privada, empresa o institución realiza una aportación económica, contractualmente establecida, a favor de un creador, artista, intérprete u otra institución para la realización de una iniciativa o acontecimiento cultural, cívico, humanitario, educativo, científico, etc.* (Lacasa, 2004).

Esta herramienta de comunicación es muy útil para dar más valor a la imagen de la empresa y persigue el reconocimiento a nivel social. El mecenazgo depende del entorno específico en el que la empresa desarrolla su actividad, del público objetivo al que va dirigido y de los objetivos generales de la empresa.

Su principal diferencia con el patrocinio es que el mecenazgo se destina al desarrollo social, cultural y científico de la sociedad, además de a la preservación del medioambiente. Permite a la empresa posicionarse y distanciarse de la competencia a nivel ético. Otra ventaja que posee es que genera una conciencia cívica entre los empleados y refuerza la identidad local de las empresas, algo muy importante para las empresas multinacionales. Por último, en muchos países, como es el caso de España, el mecenazgo tiene importantes incentivos fiscales.

El mecenazgo se puede llevar a cabo directamente, realizando una aportación a un determinado evento o, indirectamente, en cuyo caso, la aportación se realiza a través de una entidad independiente y especializada que actúa de intermediaria, como es el caso de las *fundaciones.*

También podemos distinguir diversos tipos de mecenazgo según el tipo de donativo (Caldevilla Domínguez, 2007):

- Dación en pago. Consiste en pagar la deuda tributaria de la empresa con la entrega de bienes de valor histórico o artístico.
- Donativos en bienes culturales. En este caso, la entrega de bienes muebles e inmuebles concede unos beneficios fiscales específicos.
- Donativos monetarios. Son los más conocidos, consisten en apoyar la realización de actividades que necesitan dinero de un mecenas.

Aunque el mecenazgo es ajeno a una actividad comercial directa, existen formas de informar de este apoyo mediante otro tipo de acciones y promociones, como, por ejemplo:

- La inclusión del logotipo en todo el material relacionado con el acontecimiento, en concreto: folletos, catálogos, memorias, carteles, etc.
- Organización de eventos, tales como ruedas de prensa, recorridos y visitas institucionales, etc.
- Relaciones con los medios, como por ejemplo: coordinación de entrevistas, contactos con las personas que disfrutan del mecenazgo, etc.

El mecenazgo es pues una buena forma de, por un lado, proyectar la imagen social de la empresa y, por otro, financiar y apoyar actos sociales y culturales, como, por ejemplo, las obras de rehabilitación del patrimonio cultural y las becas de investigación financiadas por entidades financieras.

En la Tabla 10.14, se muestran las diferencias entre el mecenazgo y el patrocinio ya que, normalmente, se confunden por tener elementos comunes.

Tabla 10.14. Diferencias entre patrocinio y mecenazgo

	PATROCINIO	MECENAZGO
IMAGEN	Comercial	Social y cultural
PÚBLICO OBJETIVO	Amplio	Restringido
TEMPORALIDAD	Corto plazo	Largo plazo
MOTIVACIÓN COMERCIAL	Fuerte	Débil
OBJETO DE ASOCIACION	Producto o marca	Empresa o entidad

Nota. Esta tabla muestra las diferencias entre patrocinio y mecenazgo en función de la imagen, del público objetivo, temporalidad, motivación comercial y objeto de asociación.
Fuente: Elaboración propia.

También hay que advertir que, en España, el patrocinio está regulado por la Ley General de Publicidad 34/1998 de 11 de noviembre, mientras que el mecenazgo está regulado por la Ley 49/2002 de 23 de diciembre de Régimen Fiscal de las entidades sin fines lucrativos y de los incentivos fiscales al mecenazgo.

10.6.5. La imagen corporativa

La imagen es la representación mental que tienen las personas u organismos interesados y la sociedad en general de una empresa, sus productos, sus marcas, sus establecimientos, sus directivos, estrategias, etc.

> *La **imagen corporativa** es la información de las señales que ofrece una organización sobre sí misma por medio del comportamiento, la comunicación y el simbolismo como sus formas de expresión, que representan, en definitiva, la mezcla de identidad por medio de la cual se manifiesta la personalidad de la empresa* (Van Riel, 2000).

La imagen corporativa de la empresa es una proyección de la identidad de la misma desde un simple logotipo o tarjeta de visita hasta el estilo de la fachada donde se ubica la empresa, incluyendo la mejora de la calidad del servicio, la actuación de los directivos y del personal de contacto con el público, etc. En definitiva, a través

de la imagen corporativa, la empresa transmite quién y qué es, qué hace y cómo lo hace.

Es un instrumento de comunicación muy poderoso ya que su objetivo fundamental es el posicionamiento de la empresa, de sus marcas y sus productos. En la actualidad, el exceso de mensajes satura a los consumidores y puede complicar, de alguna manera, el proceso de decisión de compra. Ante tanta información, la imagen corporativa busca simplificar este proceso posicionando las empresas, los productos y las marcas, en la mente del público objetivo. Por ello, la proyección positiva de la empresa a través de la imagen corporativa tiene un valor incuestionable que permite el mejor posicionamiento y la diferenciación de la competencia.

La imagen corporativa la componen los siguientes elementos (Lucio Mera, 2005):

- Elementos visuales de la identidad. Se refiere al nombre, logotipo, tarjetas de visita, la fachada del establecimiento, el diseño interior de la oficina, los productos, envases, embalajes, marcas, etc.
- El comportamiento corporativo. Es el modo de hacer de la empresa: su modo de producción, su política comercial, el servicio de atención al cliente, etc.
- El protocolo. Es el conjunto de reglas que hay que seguir en la celebración de actos de todo tipo, y que reflejan el orden de realizarlos para transmitir la imagen y el prestigio de la entidad.

10.6.6. Las actividades de servicio público

Las empresas también pueden mejorar la opinión del público aportando dinero y tiempo a actividades de servicio público. Estas actividades pueden consistir en:

- Oficinas de asistencia y reclamación de los clientes.
- Colaboración en campañas sociales:
  - ✓ Donaciones.
  - ✓ ONG (marketing social o con causa).
  - ✓ Prevención de accidentes.
  - ✓ Eliminación de consumos nocivos.
  - ✓ Mejora de la salud, nutrición e higiene.

Este tipo de actividades tienen un impacto muy positivo sobre los consumidores y sobre la sociedad en general. Desde un punto de vista comercial, lo importante no es la participación de la empresa en dichas actividades, sino ponerlo en conocimiento del público.

Además, la elección de las actividades depende de los objetivos y la imagen corporativa, por lo que es muy importante que formen parte de un plan de comunicación completo junto con el resto de instrumentos de comunicación y de marketing.

10.7. LA VENTA PERSONAL

De la misma forma que otras variables de comunicación, como la publicidad, la promoción de ventas, las relaciones públicas y el marketing directo, la gran mayoría de las empresas deben recurrir al uso de esta variable de comunicación. Y es que como dijo *Zig Ziglar*[50]*, la venta empieza cuando el cliente dice NO.*

Debemos rechazar la idea de que la venta personal representa al vendedor que llama a la puerta del cliente potencial para convencerlo y vender sus productos o aquel que atiende a los clientes dentro del establecimiento. La venta personal es mucho más que el vendedor en sí, debe entenderse como un instrumento de la estrategia de comunicación, cuyas acciones y actividades deben estar planificadas, organizadas y controladas por la *dirección de ventas*.

La importancia de la venta personal radica en que el emisor, que es el vendedor, conoce al receptor de sus mensajes, que es el posible comprador, y adapta cada uno de ellos a las características de este último. Al mismo tiempo y gracias a la interacción mutua, comprueba si ha comprendido el contenido de dichos mensajes, y lo que resulta fundamental, le ofrece los productos más adecuados a sus necesidades y deseos.

10.7.1. Definición y estrategias de la venta personal

La venta personal es una forma de comunicación interpersonal en la que se produce una comunicación doble oral entre vendedor y comprador. En este sentido,

[50] Hilary Hinton Ziglar (6/11/ 1926) más conocido como Zig Ziglar, es experto en técnicas de ventas, orador y escritor de varios libros relacionados con la motivación de ventas.

es una herramienta de comunicación que permite adaptar el mensaje a las características específicas del cliente y de la situación de ventas; y ello como consecuencia del trato directo y personal con el cliente (Weitz, Sujan y Sujan, 1986).

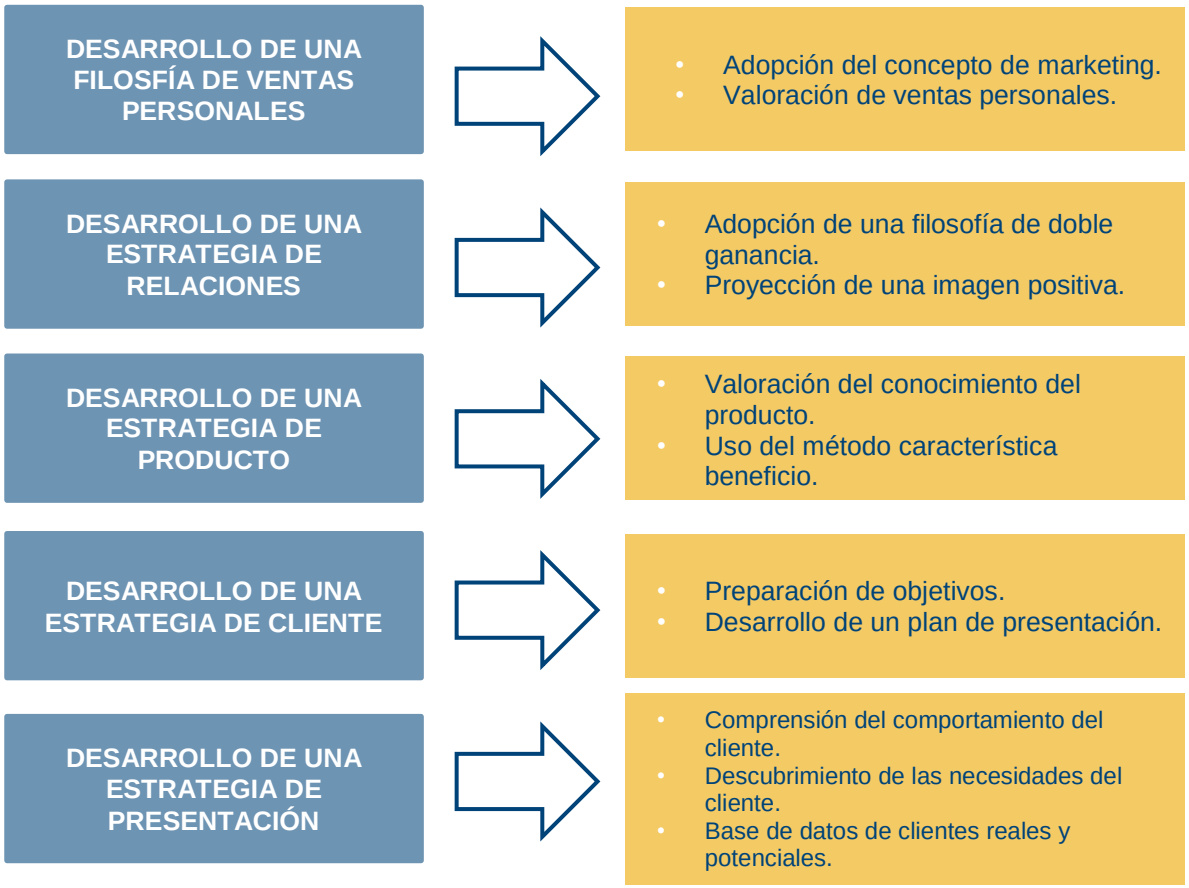
No obstante, la definición de venta personal se ha adaptado a la nueva realidad del marketing, por lo que consideramos que la definición más real es la siguiente:

> *La **venta personal** es un proceso de comunicación interpersonal durante el cual el vendedor descubre y satisface las necesidades del cliente y está basada en un beneficio mutuo sostenible en el largo plazo* (Weitz, Castleberry y Tanner, 1998).

Esta definición está en sintonía con las orientaciones estratégicas que actualmente predominan en marketing, ya que el vendedor tiene el objetivo de descubrir y satisfacer las necesidades del cliente, esto es, se tiene que orientar al cliente. Y, además, debe procurar el establecimiento de relaciones sostenibles entre vendedor (empresa) y cliente, respondiendo a una orientación de marketing relacional.

Gracias a esta visión actual de cómo debe ser la venta personal, se han desarrollado diferentes tipos de estrategias que, a su vez, están relacionadas entre sí (véase Figura 10.4).

Figura 10.4. Modelo de estrategias de venta



Nota. Esta tabla muestra diferentes tipos de estrategias de venta que están relacionadas entre sí.
Fuente: *Manning y Reece* (2004).

Sin entrar en detalles de una explicación más rigurosa de cada una de las estrategias representadas en la Figura 10.4, podemos decir, de acuerdo con Küster en *Venta personal y dirección de ventas* (2007), que consisten en:

1. Una filosofía de ventas personales, que conlleva la adopción del concepto de marketing en la esfera de las ventas.
2. Una estrategia de relaciones, por la que el vendedor adopta un enfoque de doble ganancia, *yo gano, tú ganas*.
3. Una estrategia de producto, según la cual el vendedor se centra en ofrecer al cliente los beneficios que reporta el uso del mismo.
4. Una estrategia de cliente, dedicada a prestar a este un servicio adecuado.
5. Una estrategia de presentación, por la que se prepara para su encuentro con el cliente.

La relevancia de la venta personal en relación con otras variables comunicativas está en función de las características del producto. Así, en productos de consumo masivo, el mayor peso de la comunicación recae en la publicidad y la promoción de ventas, mientras que la función principal de la fuerza de ventas es negociar con los distribuidores. En cambio, cuando se trata de productos industriales como materias primas o maquinaria industrial, cuyos compradores son principalmente empresas, es la fuerza de ventas la que realiza la labor más importante. En este último caso, la comunicación se apoya en catálogos y folletos que sirven de apoyo al personal de ventas.

Por último, en la Tabla 10.15 podemos ver las ventajas y los inconvenientes de este instrumento de comunicación.

Tabla 10.15. Ventajas e inconvenientes de la venta personal

VENTAJAS	INCONVENIENTES
• Es el tipo de comunicación más flexible, se puede adaptar a cada comprador y situación específica. • Permite una comunicación directa con el comprador. • Permite seleccionar el mercado objetivo. • La venta personal determina el cierre de la venta.	• No llega a una gran masa de compradores. • El coste es elevado y no es asumible en productos de precio bajo. • La formación de un buen vendedor es larga y difícil.

Nota. Esta tabla enseña ventajas e inconvenientes de la venta personal.
Fuente: *Santesmases* (2007).

10.7.2. La fuerza de ventas

La venta personal la realiza la ***fuerza de ventas***, que es el conjunto de personas pertenecientes o vinculadas a la empresa que se ocupan de todas aquellas tareas relacionadas directamente con la venta de los productos o servicios fabricados (en el amplio sentido) o distribuidos por la empresa (Ortega, 2004).

La fuerza de ventas tiene contacto directo con los clientes, por lo que es un importante instrumento de comunicación, pero a su vez, de su buen hacer depende el éxito de la empresa. De nada sirve una buena publicidad, un producto bien

diseñado, un precio atractivo, si el vendedor no sirve a los objetivos de la empresa y no proyecta adecuadamente la imagen de la misma.

Aunque la fuerza de ventas comparte con el resto de los instrumentos de comunicación los mismos objetivos, esto es, informar, persuadir y hacer recordar, presenta los siguientes objetivos específicos (Kotler et al., 2006):

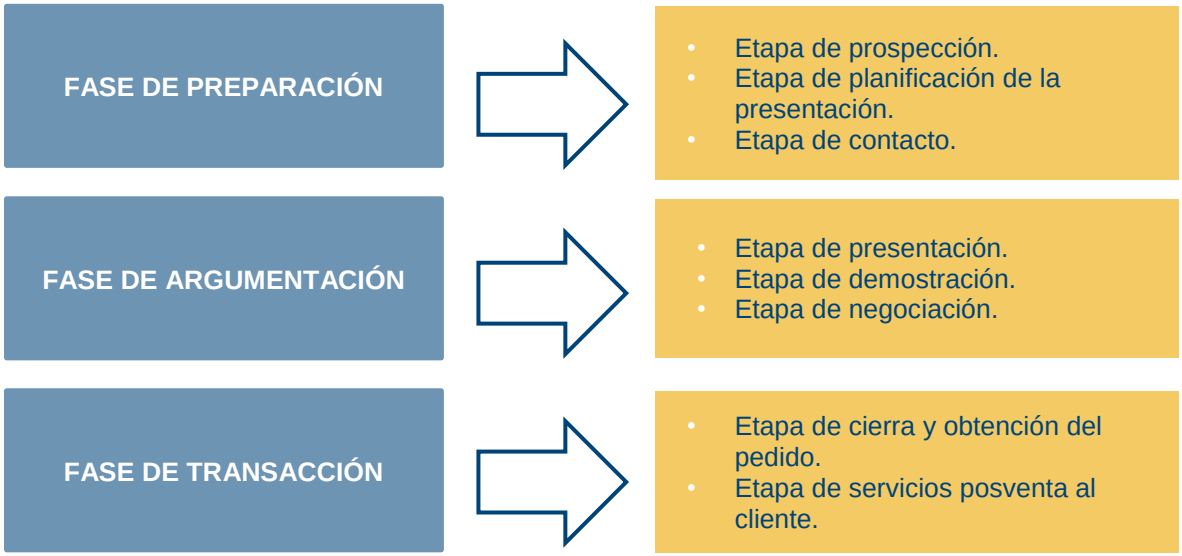
- Prospección y búsqueda. Consiste en la búsqueda de nuevos clientes o clientes potenciales.
- Determinación de los objetivos. Se refiere a la decisión de cómo distribuir el tiempo entre la búsqueda de nuevos clientes y la atención a los actuales.
- Comunicación. Es decir, ofrecer información sobre los productos.
- Venta. Consiste en el acercamiento, la presentación y la respuesta a los argumentos del cliente y cierre de las transacciones.
- Servicio. La fuerza de ventas proporciona diversos servicios a los clientes: consultoría, asistencia técnica, acuerdos sobre la financiación de compra y entrega, etc.
- Recogida de información. Consiste en recoger información del mercado y redactar informes de las investigaciones que realice en sus diversas visitas.
- Adjudicación. Se refiere a la decisión sobre qué clientes recibirán los pedidos en periódos de producción insuficiente.

10.7.3. Proceso de venta personal

*El **proceso de venta** personal consiste en un conjunto de etapas ordenadas secuencialmente que recogen las actividades que el vendedor realiza antes, durante y una vez efectuada la venta.*

Se considera que dicho proceso, tal y como puede observarse en la Figura 10.5, está compuesto por tres fases: en primer lugar, la fase de preparación, que incluye la prospección y la aproximación al cliente potencial; a continuación, la fase de argumentación o negociación, que conlleva la presentación de ventas, la demostración y la negociación de objeciones; y por último, la fase de transacción, que comprende el cierre de la venta y el servicio posventa.

Figura 10.5. Fases del proceso de ventas



Nota. Esta figura muestra las fases del proceso de ventas (fase de preparación, fase de argumentación y fase de transacción).
Fuente: Elaboración propia.

a) Fase de preparación

En esta fase se realiza una prospección general del mercado para identificar a los posibles clientes, encontrar la forma de ponerse en contacto con ellos (bases de datos, direcciones, teléfono, etc.) y concertar una entrevista. En algunos casos no es necesario ya que es el propio cliente el que acude al establecimiento a realizar la compra.

a_1) Etapa de prospección

Todo vendedor depende de sus clientes para no perder ingresos y, lo que es más importante, no perder el empleo. Por ello, debe investigar el mercado y conocer las características de sus clientes potenciales. Cabe la posibilidad de que pueda segmentar el mercado y atender así las necesidades de cada segmento.

También es necesario estudiar a los clientes que compran actualmente el producto, para saber: por qué compran, con qué frecuencia compran, cómo prefieren pagar, durante cuánto tiempo han comprado a la empresa, dónde están localizados y quién les influye en la decisión de compra. Para obtener esta información se puede

recurrir a muy diversas fuentes[51] y analizar cuidadosamente los datos obtenidos a través de ellas.

Si del resultado de esta prospección se obtienen muchas personas u organismos que *a priori* necesitan el producto, el vendedor tendrá que hacer una depuración para saber cuáles son los clientes potenciales y descartar aquellos que no lo son para no perder el tiempo. Para calificar a un posible cliente como objetivo de ventas hay que analizar: si es un cliente de la empresa, si era un cliente que dejó de comprar y saber por qué lo hizo, si es un usuario del tipo de productos que comercializa la empresa y qué cantidad de compras puede hacer y, lo más importante, estudiar la solvencia del cliente.

a_2) Etapa de planificación de la presentación

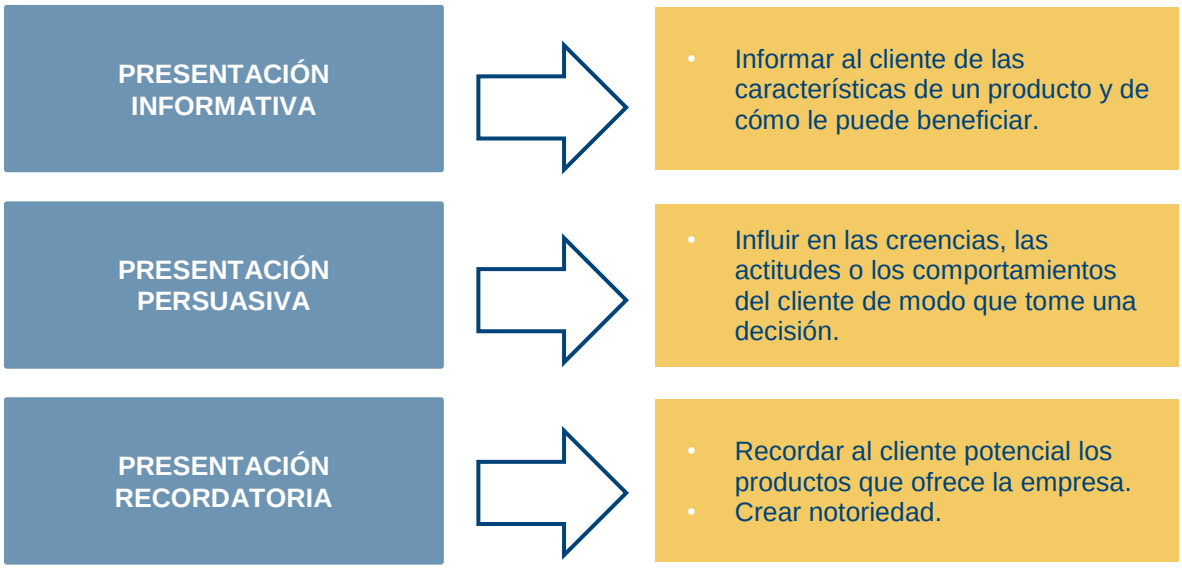
Una vez realizada la función de prospección hay que planificar la presentación de ventas, ya que una buena planificación influye positivamente en la actitud del vendedor y le permite realizar mejor su trabajo. Para ello, se fijan los objetivos que se pretenden conseguir con la presentación y se organiza el desarrollo de la misma.

Obviamente, la presentación, que tendrá lugar en una etapa posterior, depende de la complejidad del producto y del conocimiento que del mismo tiene el cliente. Así, el escaso tiempo de que dispone el vendedor en muchas operaciones de venta minorista, como, por ejemplo, en la venta de un televisor o un automóvil, le obliga a mostrarse muy preparado para dar respuestas rápidas y ágiles a los clientes.

Por todo ello existen distintos objetivos en función del tipo de presentación de las ventas, tal y como observamos en la Figura 10.6.

[51] Estas fuentes pueden ser amigos, familiares, otros clientes, bases de datos, revistas, anuarios, eventos, exposiciones, consultas telefónicas, cupones respuesta, redes sociales, etc.

Figura 10.6. Objetivos en función del tipo de presentación de las ventas



Nota. Esta figura muestra los objetivos en función del tipo de presentación de las ventas (presentación informativa, presentación persuasiva y presentación recordatoria).
Fuente: *Küster* (2003).

a3) Etapa de contacto

Después de la fase de planificación de la presentación, llega el turno de establecer contacto con el cliente potencial para conseguir, en primer lugar, fijar la reunión con él, posteriormente, captar toda su atención y, por último, generar su interés hacia el producto.

Para llevar a cabo este contacto, el vendedor cuenta con distintas alternativas (Küster, 2007):

- El contacto previo se puede realizar por teléfono, por carta o a través de medios telemáticos de comunicación.
- El contacto social. El personal de ventas tiene solo unos minutos para crear una primera impresión positiva, en cuyo transcurso se puede establecer o negar una posible relación.
- El contacto de negocios. El paso del contacto social al contacto de negocios, manteniendo la atención del cliente, es importante para avanzar en el proceso de venta.

b) Fase de argumentación

Una vez que se ha contactado con el cliente tiene lugar la segunda fase del proceso de ventas y, con ella, el desarrollo de la relación con el cliente. En esta fase se realiza, en primer lugar, una presentación del producto, en la que se muestran sus características y sus ventajas. Posteriormente, se lleva a cabo una demostración de las prestaciones del producto y los beneficios que reporta su uso o consumo. Y por último, tiene lugar la etapa de negociación con el objetivo de persuadir al cliente y convencerlo sobre la idoneidad de comprar.

b_1) Etapa de presentación

En esta fase, el vendedor debe identificar cuáles son las necesidades del cliente, seleccionar el producto más adecuado para él y proporcionarle un servicio de venta.

Antes de recomendar la compra del producto, el vendedor debe identificar las necesidades del cliente y, para ello, lo mejor es recoger información buscando las respuestas del cliente a las cuestiones planteadas en la Tabla 10.16.

Tabla 10.16. Tipos de preguntas más comunes

Tipos de pregunta	Definición	Cuándo se utiliza	Ejemplos
Preguntas para reunir información	Preguntas generales diseñadas para conseguir que el cliente revele cierto tipo de información básica.	Al principio de una venta.	¿Cuántos coches tienen en la empresa?
Preguntas de prueba	Preguntas más específicas, formuladas para descubrir las percepciones y opiniones del cliente.	Cuando se requiere de información específica con la que comprender plenamente el problema y diseñar una solución.	¿Qué imagen quiere proyectar?
Preguntas de confirmación	Preguntas con las que averiguar si el cliente ha entendido el mensaje.	Tras la presentación de cada elemento de información.	¿Ve las ventajas que le he dicho?

Preguntas resumidas de confirmación después de haber presentado varios elementos de información	Preguntas para comprobar la comprensión de las necesidades y las condiciones de compra del cliente.	Después de haber presentado varios elementos de información.	Me gustaría resumir lo que me ha comentado.

Nota. Esta tabla muestra los tipos de preguntas más comunes utilizadas por el vendedor para identificar las necesidades del cliente.
Fuente: *Küster y Roman* (2006).

b_2) Etapa de demostración

Una presentación puede incluir o no una demostración. En la mayoría de las ocasiones depende del tipo de producto; así, los productos tecnológicos con precios elevados, los productos industriales, los electrodomésticos pequeños, los automóviles, etc., suelen venderse con una demostración previa.

Para llevar a cabo una buena demostración el personal de ventas debe estar bien preparado y la demostración haber sido planificada previamente. Para ello, las empresas ponen a disposición de los vendedores el material y los instrumentos necesarios para llevar a cabo la misma.

b_3) Etapa de negociación

En esta etapa, el vendedor, que tiene que ser buen negociador, debe llegar a un acuerdo con el cliente, y para ello se utilizan una variedad de técnicas destinadas a vencer la resistencia del cliente.

- *Negación directa*. Cuando se tiene la seguridad de que el cliente duda y su razonamiento es incorrecto, se pueden negar sus argumentos.
- *Negación indirecta.* Puede ocurrir que la objeción del cliente sea cierta y que su razonamiento sea preciso. En este caso, no se puede realizar una negación directa, lo mejor es reconocer que tiene razón y continuar con la negociación, con frases como*: sí, tiene razón, sin embargo*...

- *Preguntas.* Se convierte la resistencia del cliente en una pregunta, de tal forma que, el cliente conteste a sus propias preguntas.
- *Beneficio superior*. En muchas ocasiones, el cliente plantea objeciones incuestionables, por ejemplo, "*esta lavadora no tiene descalcificador"*. Para continuar la negociación es preferible reconocer la validez de la objeción y, a continuación, mostrar algún beneficio superior, como por ejemplo, *"no tiene descalcificador, pero tiene un sistema de ósmosis que elimina y purifica el agua"*.
- *Demostración.* Una demostración bien planteada es el mejor argumento para vencer el escepticismo del cliente hacia el producto y su funcionamiento.
- *Oferta de prueba*. En muchas ocasiones, la mera oferta del vendedor para probar el producto vence la resistencia del comprador.
- Testimonio de una tercera persona. Para convencer al cliente se puede hacer referencia a un tercero neutral, que es experto o líder de opinión.

c) Fase de transacción

Esta última fase del proceso de decisión consiste fundamentalmente en cerrar la venta y procurar que en el futuro se sigan manteniendo relaciones con el cliente.

c_1) Etapa de cierre y obtención del pedido

Esta etapa es más complicada cuanto mayor sea la incertidumbre del vendedor sobre el resultado exitoso de la venta. Sin embargo, hay determinados aspectos que pueden ayudar al cierre (Manning y Reece, 2004), tales como:

- Enfatizar los motivos principales para la compra. Es importante recordar los beneficios que han provocado mayor emoción en el cliente, ya que estos ayudan a plantear el cierre.
- No dejar problemas importantes sin negociar antes del cierre.
- No esperar al cierre para revelar información importante, tal como: el precio, las limitaciones de los servicios de garantía o transporte, etc.
- No aislar al cliente potencial durante la presentación de ventas. Es conveniente que participe, aportando comentarios

y respondiendo a las preguntas que ayudarán al vendedor a entender mejor al cliente.

- El comprador puede presentar reticencias, pero, a pesar de ello, el vendedor puede solicitar la orden de compra más de una vez y no echarse atrás ante una negativa inicial.
- Reconocer los indicios de cierre, que pueden ser de carácter verbal, en forma de preguntas, como por ejemplo: *¿sería posible obtener financiación?*, reconocimientos, por ejemplo: *la verdad es que me gusta mucho* o requisitos, como, *necesitamos que nos lo sirva en diez días*. También pueden consistir en señales no verbales que se expresan a través de cambios en la expresión de la cara, movimientos con la mano, etc.

Una vez cerrada la venta es muy importante que el vendedor dedique unos minutos a dar seguridad al cliente en lo acertado de la compra, disminuyendo su posible disonancia y confirmándole sus expectativas.

c_2) Etapa de servicios posventa al cliente

El proceso de venta no finaliza con el cierre de la misma, sino que continúa con la prestación de diversos servicios posventa. Ya hemos comentado la importancia de mantener las relaciones con el cliente desde la perspectiva actual del marketing. De hecho, como se ha demostrado es más difícil y mucho más costoso conseguir clientes nuevos que mantener los clientes actuales.

Para ello, es conveniente tener un servicio posventa siguiendo los métodos que se detallan en la Tabla 10.17.

Tabla 10.17. Métodos para mantener relaciones posventa

MÉTODOS	CARACTERÍSTICAS
Agregación de valor mediante ventas por sugerencia	• Se sugiere la compra de otros productos, relacionados o no con el que el cliente ha adquirido. • Debe plantearse cuando los nuevos productos puedan crear una satisfacción adicional.

Seguimiento de promesas y garantías	• El vendedor se asegura del cumplimiento de las afirmaciones y compromisos que se asumieron en la presentación de ventas.
Seguimiento del cliente	• Para fortalecer la relación, el vendedor expresa su agradecimiento por la compra y se asegura de que el cliente está satisfecho de sus resultados.

Nota. Esta tabla muestra los métodos y sus características para mantener relaciones posventa.
Fuente: *Cámara y Sanz* (2001).

10.7.4. Tipologías de la venta personal

En primer lugar, la venta personal se puede llevar a cabo mediante *vendedores propios* y/o con vendedores ajenos.

Los *vendedores ajenos* pueden ser agentes comerciales, representantes y comisionistas. También se incluyen las *task force*[52], que son personas contratadas de forma temporal para campañas de venta o promociones específicas. En cualquier caso, los vendedores ajenos:

- Tienen una dedicación parcial.
- Son difícilmente controlables.
- Representan un coste variable, lo que significa que cuando el volumen de ventas es alto, el coste también.
- Tienen la consideración de intermediarios comerciales, tal y como vimos en el capítulo anterior.

Además de por la relación existente entre empresa y vendedores, se pueden establecer otras clasificaciones en función del lugar de realización de la venta, la actividad desempeñada por el vendedor y la forma de efectuar la comunicación, que estudiamos a continuación.

[52] *Task force* es un término que proviene del ámbito militar y que consiste en una unidad temporal establecida para trabajar en una misión concreta.

a) Según el lugar de realización

- En el establecimiento y oficinas del vendedor, como es el caso de la venta de muebles en la tienda o la fábrica.
- En el domicilio del consumidor final, como por ejemplo, la venta de una enciclopedia o una aspiradora.
- En el establecimiento o dependencias del comprador industrial (fabricante o distribuidor), como es el caso de las ventas llevadas a cabo por los agentes comerciales en las ferreterías detallistas.
- Otros. Por ejemplo, ferias (*Fitur*, *Simo*, etc.), exposiciones (galerías de obras de arte, cuadros), mercados (plaza de abastos) o en la propia calle (mercadillos).

b) Según la actividad desempeñada por el vendedor

- Vendedor de comercio detallista. Informa, muestra el producto, lo entrega y, a veces, también lo cobra. No requiere un nivel de formación elevado y el esfuerzo por la venta es pequeño, ya que el posible comprador entra en el establecimiento por estar interesado. Actualmente, con el incremento de autoservicios, se necesitan menos empleados, pero la prestación de servicios disminuye al no haber un vendedor que atienda a los clientes. Es el caso de muchos establecimientos de ropa *outlet*.
- Vendedor tomador de pedidos de fabricantes o mayoristas. Su función es visitar a los clientes actuales y realizar pedidos para el representado. Requiere un nivel de formación elevado.
- Vendedor buscador de nuevos clientes. En este caso, el vendedor debe buscar nuevos clientes a los que tomar pedidos. Se requiere una mayor formación que en el caso anterior, así como un conocimiento amplio de los productos de la competencia. En muchas ocasiones, el vendedor tomador de pedidos también puede actuar como vendedor buscador de nuevos clientes.
- Visitadores médicos. No toman pedidos, sino que asesoran y presentan nuevos productos para que los facultativos los receten a sus pacientes. A cambio, y, en general, obsequian a los médicos con muestras gratuitas de sus productos y les hacen regalos.

c) Según la forma de efectuar la comunicación

- Cara a cara: cuando el vendedor efectúa la venta en presencia del comprador, como ocurre en el comercio detallista tradicional.
- *Telemarketing*: por teléfono. Por ejemplo, *Telepizza* o *Domino's Pizza*.
- Por ordenador: venta por internet, como es el caso de *e'Bay.*

10.8. MARKETING DIRECTO

El marketing directo engloba un conjunto de modalidades de distribución, venta y comunicación dirigidas a segmentos de mercado específicos, generalmente elegidos a través de sistemas de bases de datos. Aunque es una herramienta de comunicación, su puesta en práctica lo puede convertir en una forma de distribución, en concreto, la denominada *venta sin tienda*, que estudiamos en el capítulo anterior. No obstante, en este capítulo haremos referencia a lo que significa el marketing directo como instrumento de comunicación. Y, sin duda, debemos prestar especial atención al marketing directo desarrollado gracias a internet, dado su fuerte crecimiento en los últimos años.

El fuerte crecimiento del marketing directo se debe a muchos factores, tales como: la existencia de sistemas de comunicación y bases de datos en las empresas cada vez mejores, la segmentación de los mercados, la necesidad de medir y controlar el resultado de las actividades de comunicación, la obsesión por la reducción costes, el uso de internet para la compra de productos y el deseo por parte de los consumidores de contar con más alternativas en su proceso de decisión de compra.

En la

Tabla 10.18, se puede observar la importancia que tiene esta actividad en España en relación con la inversión realizada en otros medios convencionales y no convencionales. Así, por ejemplo, la inversión en marketing directo es superior a la realizada en televisión.

Tabla 10.18. Inversión real estimada en TV y en actividades de marketing directo en España (2003-2007) (millones de €)

SOPORTES	2007	2006	2005	2004	2003
TV	3.467,0	3.188,4	2.951,4	2.669,9	2.317,2
TOTAL MEDIOS CONVENCIONALES	7.983,6	7.306,9	6.720,7	5.602,6	5.602,6
MARKETING DIRECTO	3.821,70	3.589,60	3.402,9	3.310,60	3.216,5
TOTAL MEDIOS NO CONVENCIONALES	8.124,4	7.440,7	7.064,8	6.693,6	6.444,4
INVERSIÓN TOTAL	16.108,0	14.747,6	13.785,5	12.871,4	12.047,0

Nota. Esta tabla muestra la inversión real estimada de euros en televisión y en actividades de marketing directo en España del año 2003 al 2007.
Fuente: *Infoadex* (2008).

Por otra parte, este apartado no pretende ser un estudio de todos los aspectos relacionados con el marketing directo, sino solo de aquellos que consideramos más relevantes para el alumno, en primer lugar, porque se trata de una herramienta en continua evolución y, en segundo lugar, porque el propio alumno está muy familiarizado con el lenguaje, las aplicaciones, las novedades y todo lo relacionado con esta herramienta de marketing.

10.8.1. Definición de marketing directo. Objetivos y características

No es fácil definir el marketing directo ya que existen distintas perspectivas desde las que se puede estudiar. Desde el punto de vista de la distribución comercial, se trata de una forma de distribución minorista sin establecimiento que utiliza la publicidad para contactar con los clientes para que finalmente compren productos sin tener que visitar el establecimiento minorista (Etzel, Walker y Stanton, 2001).

En definitiva, el marketing directo supone una relación directa entre productor y consumidor sin pasar por los intermediarios (distribuidores mayoristas y minoristas).

Desde el punto de vista de la comunicación, supone la utilización del teléfono y de medios no personales para presentar los productos al consumidor, que los puede comprar, posteriormente, bien a través del teléfono, por correo o por internet. Además, el marketing directo consiste en la utilización de canales de comunicación directos para ponerse en contacto y entregar bienes y servicios a los clientes sin necesidad de utilizar intermediarios de marketing. Estos canales incluyen el correo directo, los catálogos, el *telemarketing*, la TV interactiva, los puestos o dispensadores, las páginas *web* y los diferentes dispositivos móviles de comunicación (Kotler et al., 2006). El aspecto clave del marketing directo es la existencia de una comunicación interactiva de emisión de mensaje y respuesta.

Por último, y de acuerdo con el marketing relacional, lo más importante son las relaciones y la interacción entre emisor y receptor del mensaje de comunicación. Desde esta perspectiva más actual, el marketing directo es un proceso interactivo fundamentado en bases de datos que permite comunicarse y relacionarse directamente con el público objetivo o el público potencial utilizando cualquier medio, y cuyo propósito es el de obtener una respuesta medible o una transacción vía uno o múltiples canales (Scovotti y Spiller, 2006).

Todas las aproximaciones anteriores al concepto de marketing directo son válidas, si bien, en un intento de unificarlas, la *Direct Marketing Association* lo define de la siguiente forma:

> *El **marketing directo** es el conjunto de actividades a través de las cuales se ofertan bienes y servicios a segmentos de mercado mediante la intervención de uno o varios medios de comunicación, con el fin de informar o solicitar una respuesta directa de los clientes reales o potenciales a través del correo, el teléfono u otros medios (internet).*

Así pues, el marketing directo es una herramienta que sirve para comunicarse directamente con los clientes actuales y potenciales, y tiene dos ***objetivos*** claros: en primer lugar, crear vínculos con los clientes potenciales de la empresa llevando a cabo acciones de carácter promocional y, en segundo lugar, mantener la relación con los clientes actuales a través de lo que denominamos marketing relacional.

Entre las ***características*** más importantes de este instrumento de comunicación podemos citar:

- Contiene en la misma acción de marketing un procedimiento de retroalimentación o *feedback* con el cliente, de modo que se puede medir y contrastar la acción de marketing.
- Se pretende una acción por parte del cliente mediante la provocación de un impulso en él.
- Combina publicidad y venta personal.
- Su enfoque de servicio incorpora un valor añadido al producto.
- Permite el marketing personalizado.

10.8.2. Tipos de marketing directo

a) Según el canal de distribución

Como ya advertimos al principio, el marketing directo se utiliza también como canal de distribución, aunque todavía, para la mayoría de las empresas, es un canal complementario. Aunque existen diferentes modalidades, tales como, marketing por catálogo, marketing de puestos o dispensadores[53], explicaremos un poco más detenidamente los siguientes:

- Correo postal o mailing.
- Telemarketing o venta por teléfono.
- Televenta o venta por televisión.
- Comercio electrónico o venta por internet.

b) Según los participantes

- *B2C*: *business to consumer* (empresa a consumidor). Es el comercio electrónico que realizan las empresas con los particulares, por ejemplo, la compra a través de la tienda *online* de *Mercadona*, las transacciones bancarias, compra de libros, cd's, etc. El éxito de este tipo de comercio depende de la seguridad en el pago.

[53] Kotler y Lane (2006) lo denominan kioscos, sin embargo, a nuestro entender es más apropiado el uso del término dispensadores, ya que se refiere a un sistema de marketing directo y, de este modo, no se confunde con los kioscos de revistas, prensa y golosinas, que son establecimientos independientes de los fabricantes.

- *B2B*: *business to business* (empresa a empresa). Se refiere a la relación entre empresas que utilizan el marketing directo para comunicarse, sobre todo a través de internet. La creación conjunta de portales *web* constituye un ejemplo de este tipo de relación, y en concreto, el programa de reservas *Amadeus*, que consiste en un sistema electrónico al que están conectados hoteles, compañías aéreas y *touroperadores*, ofreciendo sus disponibilidades y precios, y donde las agencias de viajes se conectan para realizar reservas y liquidar operaciones.
- C2C: consumer to consumer (consumidor a consumidor). Se utiliza para realizar transacciones privadas entre consumidores. Por ejemplo, la compra venta de coches, sellos, etc.

10.8.3. El mailing o correo postal

La mayor parte de la inversión en marketing directo es *mailing* o correo postal, seguida por la realizada en *telemarketing*. A nivel europeo, más del 27% del total de la inversión publicitaria en medios no convencionales fue a parar a actividades de *mailing* directo (Arol, 2007), siendo esta cifra similar en sectores tan diferentes como los bienes de consumo masivo, el automóvil o los servicios financieros. La importancia de las actividades de *mailing* directo queda puesta de manifiesto en la

Tabla 10.19, donde se detalla en número de *mailing* per cápita recibidos.

Tabla 10.19. Importancia del *mailing* a nivel europeo

País	Mailing per cápita	País	Mailing per cápita
1. Suiza	239	11. Dinamarca	50
2. Bélgica	112	12. Irlanda	32
3. Holanda	100	13. Italia	28
4. Finlandia	97	14. Hungría	23
5 Reino Unido	84	15. Portugal	20
6. Alemania	75	16. España	17
6. Noruega	75	17. República Checa	14
8. Francia	73	18. Eslovenia	10
9. Suecia	70	19. Eslovaquia	9
10. Austria	63	20. Polonia	8

Nota. Esta tabla señala la importancia del *mailing* a nivel europeo.
Fuente: *Hornikel* (2006).

En España, el número de *mailing* recibidos por habitante es menor, como consecuencia de que:

- Existe poca tradición en el uso de esta herramienta por parte de las empresas.
- Las restricciones legales son mayores. En España es obligatorio que el consumidor de su consentimiento para recibir mensajes comerciales por teléfono, correo o *e-mail*, etc.
- El mayor número de habitantes en relación con los países que presentan mayores tasas de *mailing* per cápita como Suiza, Bélgica, Holanda, Noruega o Suecia.

10.8.4. El telemarketing o venta por teléfono

El *telemarketing* es una forma de comunicación o venta en la que se usa el teléfono para hacer proposiciones directas de venta con el objetivo de conseguir oportunidades de negocio y obtener información del mercado de fuentes primarias (Bird, 1991).

Para cumplir las dos funciones mencionadas, el *telemarketing* debe ser:

1. *Planificado*. Es decir, tiene que programarse con anticipación y su evaluación posterior es fácil de medir.
2. *Sistemático*. Esto significa que el teléfono se utiliza de forma metódica y ordenada. No se trata de un mero medio de comunicación, sino una forma de hacer negocios a través de proposiciones directas de venta o mediante la emisión y obtención de información de los clientes potenciales.
3. *Estratégico*. El teléfono se usa intencionadamente como parte de una estrategia global junto con el resto de actividades de comunicación (*Marketing Directo Integrado*), a través de campañas con múltiples soportes y múltiples fases (Roman, 1995).

La principal ventaja de esta herramienta de comunicación es su capacidad para persuadir, solo comparable con la venta personal, si bien, en esta última el coste de una visita es 30 o 40 veces más elevada (Klein, 2003). Otra ventaja es la inmediatez, ya que se puede contactar con personas de manera instantánea, sin importar a qué distancia se encuentren de nosotros. En definitiva, es el método más directo y rápido de marketing directo.

Por otro lado, el teléfono tiene algunos inconvenientes, tales como la imposibilidad de mostrar objetos, el riesgo de la inoportunidad y la estabilidad de los compromisos.

El *telemarketing* se puede realizar con medios propios o subcontrátandolo con una empresa especializada. En el primer caso, es necesario que el personal esté bien preparado y que el lugar de trabajo esté libre de ruidos. La segunda alternativa, subcontratar con una empresa especializada, se realiza cuando las campañas son esporádicas, cuando no se requiere una alta especialización y cuando la carga de trabajo es escasa. Hay que recordar que la utilización de medios propios requiere costes de selección y formación de *teleoperadores*, así como espacio físico y medios que pueden resultar demasiado caros.

10.8.5. Televenta o venta por televisión

La televenta o venta por televisión es cualquier tipo de venta que se realiza a través de la televisión, independientemente de la forma en que se realice el pedido. En España, los pedidos se hacen por teléfono ya que no se ha adoptado el uso del

mando a distancia del televisor (sistema interactivo). De cualquier forma, la entrega del producto y su pago se hacen en el domicilio del cliente.

El país donde mejores resultados ha generado es Estados Unidos, si bien se originó en Italia en los años ochenta. En España, la empresa pionera en este tipo de venta fue *El Corte Inglés*, que creó en 1990 *Teletienda de Antena 3 TV* y *la tienda en casa*. En la actualidad son muchos los canales de televisión dedicados a *televenta*.

Para el consumidor ofrece muchas ventajas: comodidad, sencillez, seguridad (existe la posibilidad de devolución y de recuperar el dinero) y facilidades de pago, entre otras. El mayor inconveniente se debe a la necesidad de contar con un ancho de fibra en la emisión por cable, lo que supone un coste importante. Además, es poco flexible ya que requiere que el consumidor esté delante del televisor cuando se anuncia el producto.

10.8.6. Comercio electrónico o venta por internet

Según la Comisión de las Comunidades Europeas[54], el comercio electrónico consiste en realizar electrónicamente transacciones comerciales; se refiere, por tanto, a cualquier actividad en la que las empresas y consumidores interactúan y hacen negocios entre sí o con las administraciones por medios electrónicos.

Hace pocos años, el marketing directo estaba limitado a tres canales: el correo postal, el teléfono y la televisión. El correo postal sigue siendo eficaz, pero es lento y costoso, y la tasa de interactividad es casi nula. El teléfono se ha convertido en una herramienta de apoyo al proceso comercial y la televisión, al igual que el correo postal, es eficaz pero costosa. Los usuarios prefieren un tipo de comunicación interactiva donde ellos participen activamente, algo que el correo, el teléfono y la televisión no permiten.

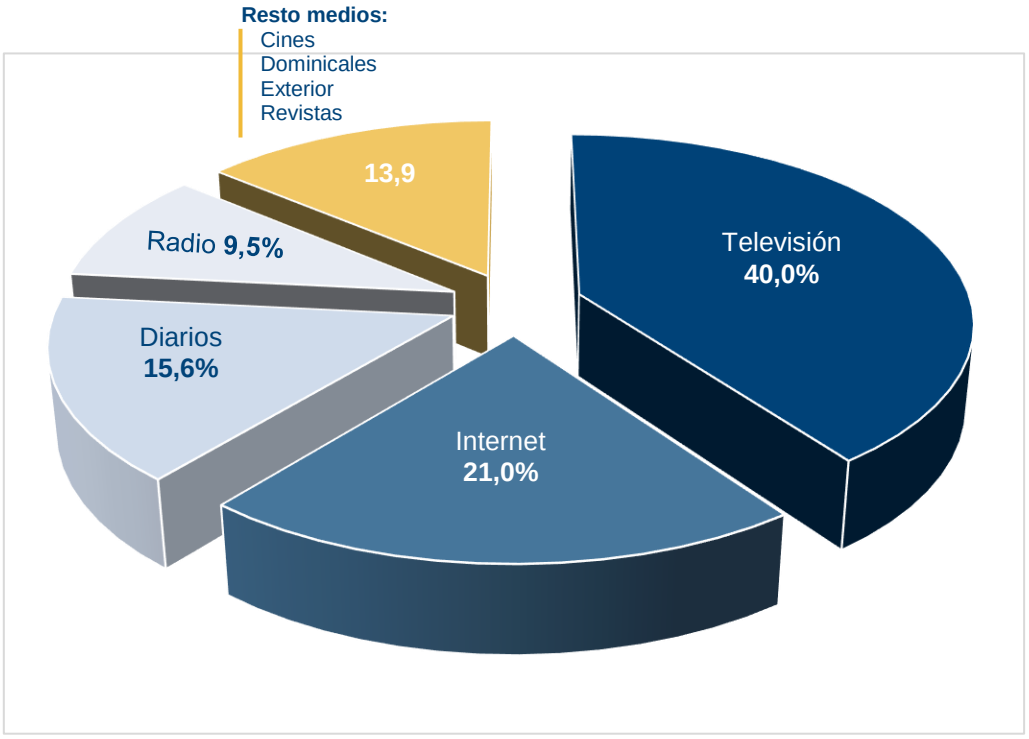
Según el Libro Blanco de Comercio Electrónico de *AECEM* (Asociación Española de Comercio Electrónico y Marketing Relacional) hay más de 1.300 millones de personas conectadas a internet en todo el mundo, existen 190 millones de servidores *web* y más de 12.000 millones de páginas *web*. En España, hay más de 9 millones de internautas compradores y, sin embargo, casi un 88% de las empresas españolas no tienen ninguna presencia en internet.

---

[54] Comunicación de la Comisión de las Comunidades europeas al Consejo, al Parlamento europeo, al Comité económico social y al Comité de las Regiones sobre la Iniciativa europea de comercio electrónico (COM (97) 157 final), Bruselas, 16-04-1997, págs. 7-10.

En la Gráfico 10.2 se puede comprobar la importancia de internet en el total de inversión publicitaria realizada en España, siendo la segunda fuente de inversión publicitaria de las empresas.

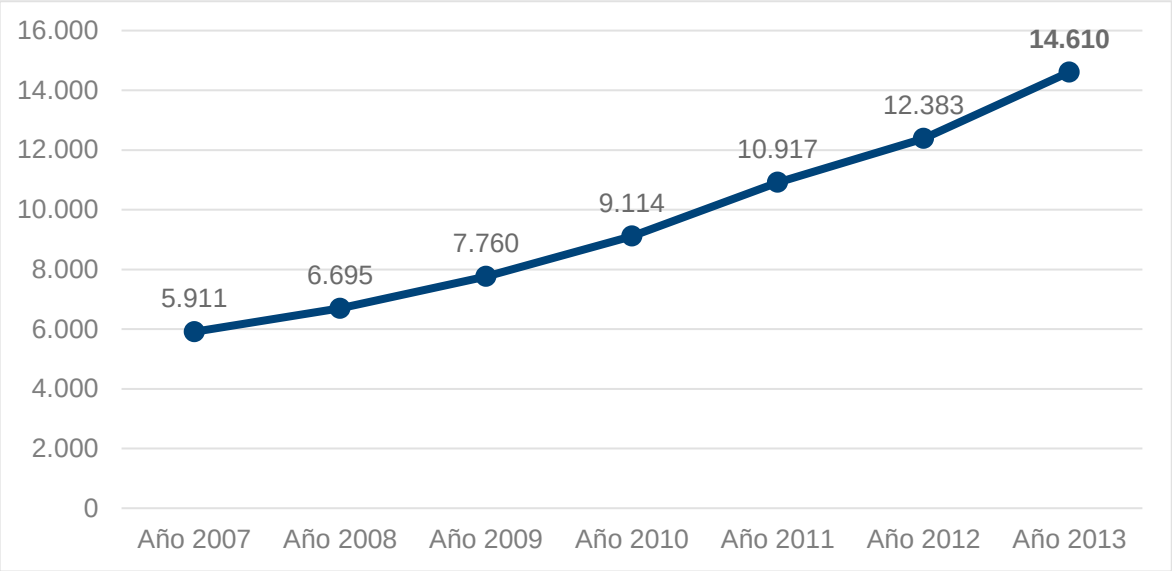
Gráfico 10.2. Porcentaje de la inversión publicitaria en España por medios



Nota. Este gráfico muestra el porcentaje de inversión publicitaria en España en función del medio (televisión, internet, diarios, radio, cine, dominicales, exterior y revistas).
Fuente: *Infoadex* (2015).

Como se puede observar en la Gráfico 10.3, las cifras conseguidas por el comercio electrónico *B2C* han evolucionado de forma positiva cada año, creciendo de forma exponencial desde el año 2006 y manteniéndose esta tendencia durante los comienzos de la desaceleración económica, cuando casi todos los sectores presentaban tasas de crecimiento negativas.

Gráfico 10.3. Evolución del volumen de negocio B2C (millones de €)



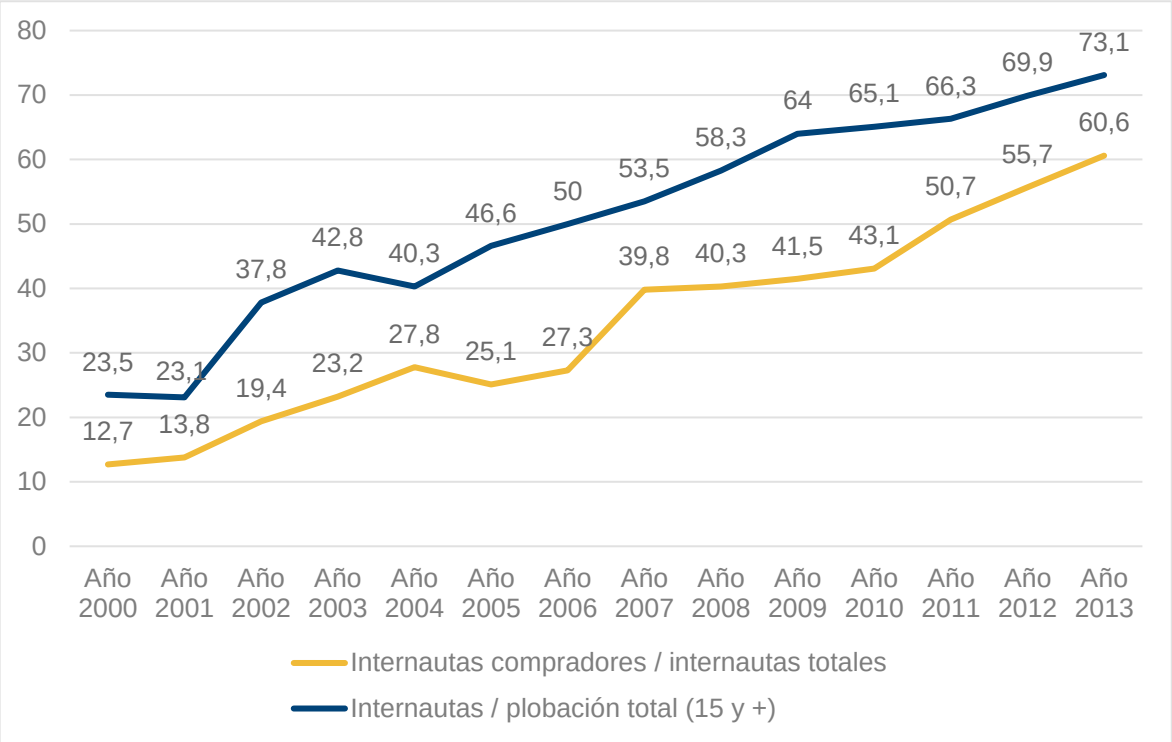
Nota. Este gráfico muestra la evolución del volumen de negocio B2C, que va al alza.
Fuente: *ONTSI* (2015)[55].

El índice de crecimiento del número de usuarios de internet ha ido evolucionando de forma similar al número de internautas que también son compradores, pero siempre ha existido una gran diferencia entre esas dos líneas debido a la desconfianza que genera la compra de productos a través de internet. Desde el año 2000, el número de internautas se ha incrementado en un 300%, llegando hasta cifras superiores al 70% de la población total.

Por su parte, el número de internautas compradores también se ha incrementado en un 500%, pero alcanzando únicamente la cuota del 60,6% respecto de la totalidad de internautas (véase Gráfico 10.4).

[55] *ONTSI*: Observatorio Nacional de las Telecomunicaciones y de la Sociedad de la Información.

Gráfico 10.4. Evolución del número de internautas en España



Nota. Este gráfico muestra la evolución del número de internautas en España, señalando entre internautas compradores e internautas/ población total.
Fuente: *ONTSI* (2015).

Cabe destacar que internet aporta 26.700 millones de euros al PIB español, lo que supone un 2.5% del total en el año 2011. Este descubrimiento fue llevado a cabo por la *Boston Consulting Group* mediante un estudio encargado por *Google*. De dicho estudio también se desprenden datos que pronostican un futuro mejor para el comercio electrónico, ya que para el año 2015 se prevé que internet obtenga una representación en el PIB español de un 5.1%, lo que traducido a cifras se convierte en 63.000 millones de euros aportados.

Las ventajas del comercio electrónico son múltiples:

- *Globalización del negocio*. El marketing *online* ha permitido a las empresas mostrar su escaparate todos los días del año durante las 24 horas del día con la posibilidad de que las visiten clientes potenciales de todo el mundo, superando, de esta forma, las barreras que mantienen los negocios a nivel local.
- *Ahorro de costes*. Se consigue la supresión de un gran número de intermediarios. Las formas de comercio *B2C* y *B2B* reducen el número de intermediarios al mínimo, lo que da como

resultado una disminución de costes de proceso y de gestión. Estas nuevas vías comerciales suponen costes muy inferiores a los del comercio tradicional y esto repercute en un coste inferior para el cliente final.

- *Mejora en la productividad*. Se optimiza el tiempo de atención al cliente además de la logística de los pedidos dado que se produce una mejora en el control y seguimiento de los mismos. A mayor calidad de servicios ofertados, mayor será a la larga el volumen de la facturación.
- Se puede ofrecer un *trato personalizado*. Como el cliente interactúa con la tienda, se produce una afinidad de este con la empresa que no se consigue a través de otros medios. Se mantiene también una comunicación con el responsable ante cualquier duda o sugerencia y esta puede ser resuelta al instante.
- *Nuevos mercados*. La interactividad con el cliente es el primer paso para conseguir información valiosa sobre la demanda de productos y servicios, con el fin de incorporar nuevas líneas de negocio.
- *Flexibilidad de recepción de pedidos* durante todo el día. Frente a la incompatibilidad horaria que representan los horarios comerciales habituales, el comercio *online* ofrece la posibilidad, tanto a compradores como a vendedores, de realizar transacciones durante todo el día, adaptándose a las necesidades de ambos.
- Posibilidad de tener *información actualizada*. El comercio electrónico supone tener una gran base de datos de clientes actualizada, con sus datos personales, preferencias a la hora de comprar o de productos del catálogo visitados, con el fin de ofrecerles lo que mejor se adapte a sus gustos y necesidades. También se debe destacar la facilidad de actualizar toda la base de productos, lo que permite al cliente estar al día de todas las novedades en *stock*.

En cuanto a los inconvenientes que presenta el comercio electrónico podemos citar:

- La mayoría de las transacciones que se realizan no están validadas o firmadas por las partes.
- Falta de control en las transacciones tanto nacionales como internacionales.
- Inseguridad en los medios de pago, lo que genera desconfianza.

- Falta de protección de los derechos de la propiedad intelectual.
- Saturación de información para los consumidores.
- Representa un problema para la protección de datos de los consumidores.
- Dudas relacionadas con la recepción y posible devolución de los productos.

Por último, además de sus efectos sobre el comercio nacional e internacional, las comunicaciones a través de internet están evolucionando de tal forma, que es difícil hacer previsiones y, lo que hoy funciona bien, a medio plazo, puede quedar anticuado o superado por otras formas de comunicación. No obstante, a continuación, enumeramos algunas de las herramientas y conceptos de marketing *online* más utilizados.

La ***página web*.** Para las empresas, es un instrumento de comunicación, el escaparate y el medio a través de cual se proyecta la imagen de la empresa en internet. En la misma, se distribuye toda la información que la empresa desea y los enlaces con los productos o servicios que desarrolla. Existen páginas web o *websites* muy interactivas; las más conocidas son:

- Las ***redes sociales***. Una red social es un conjunto de individuos que, bien en grupo, o bien, de forma individual, se relacionan con otros a través de internet, con un fin específico, caracterizado por la existencia de flujos de información. Las más populares son *Facebook, Twitter, Instagram, Wassapp, Telegram* y *Linkedin*.
- Los ***blogs*** (o *weblogs*). Son páginas *web* muy fáciles de actualizar, creadas por una persona o un grupo. Se estructuran en artículos, de tal forma que el más reciente se muestra en la parte superior de la página. En los *blogs*, los lectores pueden dejar comentarios de los artículos, por lo que se produce una gran interacción entre los usuarios. Crear un *weblog* básico es gratis, y cada *weblog* es accesible desde el mundo entero.
- ***YouTube*** es un sitio *web* creado en 2005 donde los usuarios pueden subir, visualizar y compartir videos con todo el mundo. Además, dichos videos pueden ser comentados y calificados.
- Una ***wiki*** es un sitio *web* que mediante la cooperación, abierta a todo el público, dentro de un organismo o de un grupo cerrado, actualiza libremente su contenido, permitiéndose correcciones por parte de sus usuarios. La wiki más conocida

es *wikipedia.org*, una enciclopedia en línea que permite que todos los usuarios registrados mejoren sus artículos.

Un ***buscador*** es un tipo de software que crea índices de bases de datos o de sitios *web* en función de los títulos de los ficheros, de palabras clave, o del texto completo de dichos ficheros. El usuario conecta con un buscador y especifica la palabra o las palabras clave del tema que desea buscar. El buscador devuelve una lista de resultados presentados en hipertexto, es decir, que se puede pulsar y acceder directamente al fichero correspondiente. El más conocido y utilizado actualmente es *Google*.

Para todas aquellas empresas que tienen página *web* es muy importante figurar en estos buscadores a primera vista y para ello, se han diseñados los siguientes sistemas:

- El ***SEO*** o *Search Engine Optimization* consiste en un conjunto de técnicas que se emplean para mejorar el posicionamiento natural u orgánico de un blog, tienda o sitio *web* en buscadores.
- El ***SEM***, también llamado *Marketing de Buscadores*, son las siglas de *Search Engine Marketing*, y su creación vino propiciada por la necesidad de obtención de beneficios por parte de los buscadores. También es una herramienta que apoya a las empresas que no realizan un buen *SEO* o que tienen mucha competencia, ya que mediante esta técnica es posible un posicionamiento en la parte superior de los resultados de búsqueda a cambio de un precio alto.

El ***RSS*** (*Really Simple Syndication* o *Rich Site Summary*) es un formato de datos que se utiliza para enviar contenidos a los suscriptores de un sitio en internet, en lugar de que tengan que visitar la *website* para buscarlo.

El ***Community Manager*** o *Social Media Manager* es la persona encargada de gestionar, construir y moderar redes sociales en torno a una marca o empresa en internet. Debe tratarse de un experto en comunicación y conocedor de los nuevos canales de comunicación a través de herramientas sociales.

CUESTIONES PARA RECORDAR

Relacione las siguientes frases o cuestiones con un concepto o fenómeno estudiado en este capítulo sirviéndose del material bibliográfico.

1. Son normas (palabras, números, objetos, colores, sonidos, símbolos, etc.) que se utilizan para expresar el mensaje.

2. Se utiliza cuando lo que se pretende es empujar al canal de distribución para que este realice la campaña de promoción.

3. Consiste en un conjunto de técnicas que se emplean para mejorar el posicionamiento natural u orgánico de un blog, tienda o sitio web en los buscadores de internet.

4. Es la acción o actividad organizada, programada y ocasional por la cual una persona privada, empresa o institución realiza una aportación económica, contractualmente establecida, a favor de un creador, artista, intérprete u otra institución para la realización de una iniciativa o acontecimiento cultural, cívico, humanitario, educativo, científico, etc.

5. ¿Cuál de las siguientes formas de publicidad es lícita?

    a. La publicidad desleal.

    b. La publicidad comparativa.

    c. La publicidad subliminal.

    d. La publicidad encubierta.

6. Consiste en colocar un producto, marca, servicio, etc. de forma intencionada en una obra audiovisual, gráfica o literaria, a cambio de una retribución económica o de cualquier otro intercambio entre la empresa y la productora, intercambio que puede ser de abastecimiento de equipos, asesoramiento, etc.

7. Conjunto de actividades que, mediante el uso de incentivos materiales o económicos, trata de estimular de forma directa e inmediata la demanda a corto plazo.

8. Consiste en un conjunto de etapas ordenadas secuencialmente que recogen las actividades que el vendedor realiza antes, durante y una vez efectuada la venta.

9. Se trata de ofertas en las que el consumidor adquiere uno o más productos al mismo precio que el producto original de menor tamaño.

10. Son las interferencias que pueden impedir que un mensaje llegue con claridad a los receptores.

11. Consiste en realizar una prospección general del mercado para identificar a los posibles clientes, encontrar la forma de ponerse en contacto con ellos (bases de datos, direcciones, teléfono, etc.) y concertar una entrevista.

12. Es un tipo de publicidad que perjudica a otras personas o empresas y, en especial, a los competidores.

13. Es un instrumento de proyección de la identidad corporativa que consiste en relacionar a la empresa con un acontecimiento determinado de carácter público.

14. Es una forma de comunicación o venta en la que se usa el teléfono para hacer proposiciones directas de venta con el objetivo de conseguir

oportunidades de negocio y obtener información del mercado de fuentes primarias.

15. Es el canal de comunicación de masas mediante el cual se transmite el mensaje.

16. Es un tipo de promoción muy utilizado que consiste en fijar carteles o *displays* a la vista del público para captar su interés.

17. Consiste en una combinación específica de los instrumentos de publicidad, promoción de ventas, relaciones públicas, venta personal y marketing directo que la organización utiliza para lograr sus objetivos de comunicación y de marketing.

18. La utilización de la marca "*Fly Emirates"* en las camisetas de los jugadores del Real Madrid es un ejemplo de:

    a. Imagen corporativa.

    b. Publicity.

    c. Patrocinio.

    d. Mecenazgo.

19. Conjunto de personas pertenecientes o vinculadas a la empresa que se ocupan de todas aquellas tareas relacionadas directamente con la venta de los productos o servicios fabricados o distribuidos por la empresa.

20. Son manifestaciones comerciales periódicas de corta duración en las que los fabricantes, suministradores y distribuidores de una industria exponen sus productos, proporcionan información y toman pedidos de los compradores potenciales.

21. Es un instrumento de marketing mix que tiene como finalidad transmitir información desde el vendedor hasta el comprador, sobre el producto o la empresa que lo fabrica o vende.

22. Se utiliza cuando se quiere tirar del consumidor para que conozca y compre los productos de la empresa.

23. Es el conjunto de actividades a través de las cuales se ofertan bienes y servicios a segmentos de mercado mediante la intervención de uno o varios medios de comunicación, con el fin de informar o solicitar una respuesta directa de los clientes reales o potenciales a través del correo, el teléfono u otros medios (internet).

24. Conjunto de principios morales o valores procedentes de la religión o de la tradición, que gobiernan la conducta de un individuo, grupo u organización, y la convivencia en la sociedad.

25. Es la información difundida por los medios de comunicación de masas, en forma de noticias, reportajes, comentarios, entrevistas, etc., con el objeto de transmitir la imagen de un producto o la empresa en su conjunto.

26. Es aquella que tiene lugar en el seno de la empresa y consiste en el intercambio de información entre esta y sus recursos humanos.

27. Es la planificación de la comunicación de marketing que reconoce el valor añadido de un plan de comunicación completo, que evalúa el papel estratégico de las diferentes disciplinas de comunicación (publicidad, venta personal, promoción de ventas, relaciones públicas y marketing directo) y que combina estas disciplinas para proporcionar claridad, consistencia y máximo impacto a la comunicación.

28. En este caso, se establecen compensaciones por ventas o por tiempo prestando servicios o por incremento de la cartera de clientes.

29. Es una forma de comunicación oral e interactiva mediante la cual se transmite información de forma directa y personal a un cliente potencial específico, y se recibe, de forma simultánea e inmediata, respuesta del destinatario de la información.

30. Es el conjunto de actividades llevadas a cabo por las empresas, con el fin de conseguir, mantener o recuperar la aceptación, confianza y el apoyo de una diversidad de públicos, no siempre relacionados con los productos o actividades que desarrolla la empresa.

31. Sirve para recordar al comprador actual la existencia del producto y sus ventajas y evitar, de esta forma, que los usuarios reales del producto sean tentados por la competencia.

32. Es la forma de expresar el mensaje y de dirigirse al receptor del mismo. Para ello, se puede apelar a la lógica, a la razón o a los sentimientos.

33. Su función es visitar a los clientes actuales y realizar pedidos para el representado, y requiere un nivel de formación elevado.

34. Señale la respuesta correcta:

    a. La publicidad es cara en términos absolutos pero el coste por impacto es bajo.

    b. El marketing directo es muy económico ya que internet es global.

    c. La venta personal es un instrumento barato y más fácil de gestionar.

    d. Las relaciones públicas ponen en evidencia al emisor del mensaje y el contenido del mensaje es controlado por la empresa emisora.

35. Son muy utilizadas por los visitadores médicos en sus reuniones con sus médicos clientes.

36. Es aquella que tiene lugar cuando el receptor no puede expresar su reacción al mensaje que recibe.

37. Consiste en pagar la deuda tributaria de la empresa con la entrega de bienes de valor histórico o artístico.

38. En estos casos, al anunciar un producto se recomienda otro.

39. Agentes que forman la red de marketing de la empresa, es decir, los proveedores, distribuidores, minoristas, público en general, la competencia, los consumidores o usuarios, clientes internos, agencias publicitarias, etc.

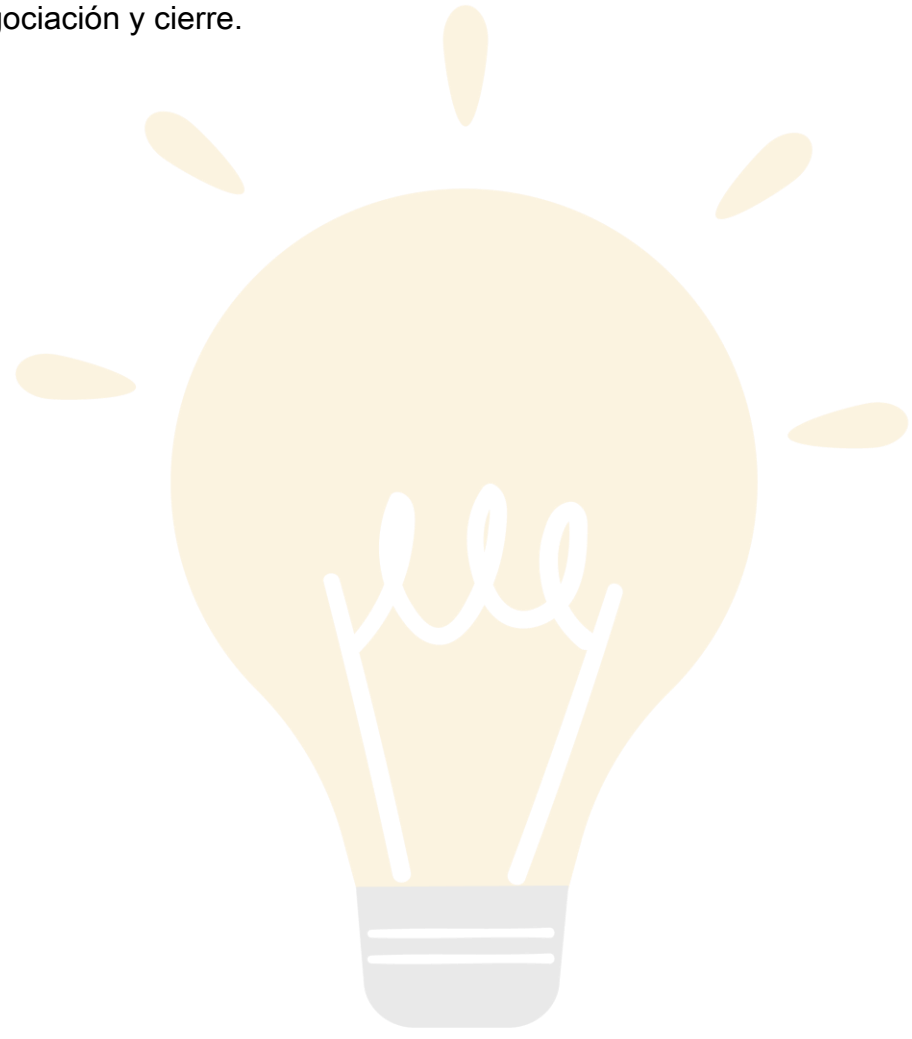
40. ¿Cuáles son las fases del proceso de venta?

    a. Planificación, presentación y negociación.

    b. Prospección, planificación y contacto.

    c. Preparación, argumentación y transacción.

    d. Demostración, negociación y cierre.



LECTURA 10.1

La renovación de un logo: ¿el canto de sirena de *Starbucks* seguirá seduciendo al consumidor?

En los últimos 20 años, *Starbucks* se ha convertido en una de las marcas más apreciadas por el consumidor junto con iconos como Apple y Nike. Ahora, la empresa ha decidido renovar la marca modificando su omnipresente logotipo. Aunque los cambios del logo puedan comunicar con éxito la evolución y el crecimiento de la empresa, este tipo de transformaciones suponen enormes riesgos. Los rediseños poco planificados, es decir, considerados demasiado radicales, pueden provocar reacciones adversas entre los clientes leales, que son exactamente las personas que proporcionan poder a la marca. En el caso de *Starbucks*, el nuevo logo pone de manifiesto el cambio de estrategia de la empresa, lo que ha generado críticas entre sus fans más sinceros.

Imagen 8
Evolución del logo de Starbucks



Nota. Adaptado de *Hitos del logotipo de Starbucks*, Starbucks Corporation, 2019, Turbo logo (https://turbologo.com/es/blog/starbucks/).

El nuevo logo de *Starbucks* representa un distanciamiento obvio, pero no un cambio radical respecto al logo que desde 1992 decora las tazas y vasos de la cadena. Conserva la sirena tradicional de la marca y mantiene su verde característico. Cuando la empresa fue creada en los años 70, se escogió la sirena en alusión a la naturaleza marítima del negocio del café (el nombre *Starbuck*

hace referencia al primer personaje masculino del barco ballenero descrito en *Moby Dick*, de *Herman Melville*). La desaparición del nombre "*Starbucks*" y "Café" se trata de un cambio que indica los planes de expansión que tiene la empresa.

David Reibstein, profesor de Marketing de Wharton, dice que mantener el verde en el logo era innegociable. "Por el color las personas saben que se trata de un producto de *Starbucks*. El color era realmente importante para ellos. De igual modo, *Apple* optó por el color más agradable de todos, el blanco, y se apropió de él. Cuando vemos a alguien con un cable blanco que sale de su bolsillo y llega hasta sus oídos pensamos que esa persona es fantástica, porque está usando un *iPod*". Según *Reibstein*, la sirena es secundaria en relación al color. "Yo analizo el caso de *Starbucks* en mis clases. Siempre pido a los alumnos que me digan qué figura es la que aparece en el logo de la empresa y por qué la han puesto allí. Mucha gente no sabía siquiera que se trataba de una sirena".

La retirada de las palabras "*Starbucks Coffee*" del logo es muy importante. La falta de un vínculo directo con el café indica que la cadena, que vende sandwiches, productos horneados, música y otros productos en sus tiendas, además de café con la marca de la empresa en el supermercado, pretende diversificar aún más su oferta de productos. "Nuestra identidad de marca nos dará libertad y flexibilidad para que exploremos innovaciones y nuevos canales de distribución que nos mantendrán en sintonía con nuestra clientela actual y nos permitirán construir vínculos sólidos con nuevos clientes", dijo *Howard Schultz*, fundador y consejero delegado de *Starbucks*, en la *web* de la empresa a principios de enero.

Al mismo tiempo, la retirada del nombre está en sintonía con las ambiciones globales de la empresa. En la primavera de 2010, *Schultz* dijo que Asia representaba la mayor oportunidad de crecimiento de la cadena, y que la empresa abriría en el futuro miles de tiendas en China. A principios de 2011, *Starbucks* anunció también que tenía planes de entrar en el mercado indio. Al quitar aquellas dos palabras del logo, la empresa evita la complicación de tener que traducir el nombre de la compañía a los idiomas de aquellos países, y también a los idiomas de otros mercados en el futuro.

Está claro que distanciarse, aunque sea de forma sutil, de aquello que ha convertido a *Starbucks* en un fenómeno, implica posibles desventajas. Según *Jonah Berger*, profesor de Marketing de Wharton, otras empresas se comportaron de forma semejante para dar más versatilidad a sus marcas. *Kentucky Fried Chicken*, por ejemplo, suprimió la vinculación obvia con un producto (pollo) y hoy se presenta como *KFC*; *Dunkin' Donuts* decidió destacar el *Dunkin'* del nombre en un intento de identificarse menos, y de forma exclusiva, con el segmento del desayuno. "Cuando piensa en café, piensa en *Starbucks*, lo que es un factor limitante", dice *Berger*. "El riesgo de la estrategia de diversificación es que, al haber un número tan grande de categorías, la marca pierda fuerza, y la empresa deje de tener el reconocimiento que tenía antes".

Bryant Simon, profesor de historia de Temple University y autor de un libro sobre *Starbucks*, dice que la empresa está cometiendo un error al retirar la palabra café del logo. Él dice que *Starbucks* se distanció de su propuesta original centrada en el café a mediados de los años 2000, un desastre de maniobra que hizo que *Schultz*, el fundador de la empresa, volviera a la cadena y dirigiera el enfoque de la compañía hacia lo básico. "La empresa dice que no quiere limitarse al café, pero ya hubo un intento fallido en ese sentido antes", dice *Simon*, añadiendo que aunque *Starbucks* esté intentando incorporar un toque más moderno y avanzado, eso no ayuda en nada a los puntos fuertes de la empresa. "Las personas compran los productos de *Starbucks* porque son previsibles y confiables, y no porque sean un símbolo de estatus. Estamos ante una marca madura y de éxito que se comporta como si estuviera en la adolescencia".

Para otros, la decisión más polémica fue la retirada del nombre de la empresa del logo. *Gary Stibel*, fundador y consejero delegado de New England Consulting Group dice que "hay lugares en EE. UU., y en muchas partes del mundo donde las personas no conocen el nombre de la empresa". Él destaca que, a diferencia del logo de *Apple*, la sirena no cuenta con una visualización simple del nombre de la compañía. "Retirar sin necesidad el nombre de la empresa del logo es un grave error de marketing".

Señal de reconocimiento

Los especialistas en marcas destacan que, aunque el cambio no agrada a todo el mundo, el nuevo diseño representa un esfuerzo comprensible por parte de la empresa para marcar una nueva etapa de su historia y romper con las dificultades de los últimos años. Después de crecer rápidamente, en 2008 *Starbucks* se vio forzada a pisar el freno y apretarse el cinturón. Después de algunos meses al frente de la empresa, *Schultz* anunció que la cadena cerraría 600 tiendas (cerca de 800 se cerraron en los últimos tiempos) y despediría a miles de trabajadores. *Tony Spaeth*, presidente de Identity Works, empresa de servicios de consultoría de marca, dice que la modificación de la marca es tan importante para los empleados como para la empresa. Los trabajadores, según *Spaeth*, han pasado por momentos turbulentos durante los últimos años. Rediseñar la marca es una forma de infundir nueva energía a las tropas, que "de muchas maneras, están más familiarizadas con los problemas que los clientes".

El nuevo diseño del logo de *Starbucks* es algo por lo que también han pasado otras empresas muy conocidas en los últimos años. Unas tuvieron éxito; otras, no tanto. "Se han rediseñado varias marcas en los últimos tiempos, a medida que el papel del embalaje y la estética han aumentado en importancia", observa *Patricia Williams*, profesora de Marketing de Wharton. Según *Williams*, la reformulación de la marca se debe a la percepción de que "el momento en que el cliente se encuentra frente a la estantería viendo el producto puede que tenga más impacto sobre él que el anuncio que vio hace tres días". En muchos casos, inclusive en el caso del nuevo diseño de *Starbucks*, los cambios en el logo siguen la tendencia de crear un dibujo más simple y más fluido. *Spaeth*, de Identity Works, observa que "cuando la propuesta es simple, la ves rápidamente, y se entiende. Nadie está pensando en transmitir un conjunto de conceptos al mismo tiempo".

No hay duda de que contar con el símbolo acertado puede ser poderoso. *Americus Reed II*, profesor de Marketing de Wharton, dice que los logos son como emblemas, un distintivo que las personas usan para explicitar su conexión con un grupo más grande. Incluso los pequeños cambios en el embalaje pueden modificar la manera en que las personas perciben un producto, dice él. *Reed* cita la experiencia de la cervecería *Adolph Coors*, que cambió el eslogan de su cerveza de "*Banquet beer*" a "*Original draft*" en 1988. Aunque la cerveza no se

haya modificado, muchos clientes escribieron a *Coors* quejándose del nuevo sabor. "El cambio de etiqueta creó la percepción de que el producto había cambiado, lo que no era cierto", dice *Reed*.

La investigación mostró el impacto que una marca fuerte puede tener sobre el consumidor, aunque sea en el subconsciente. *Gavan FitzSimons*, profesor de Marketing y de Psicología de la Escuela de Negocios Fuqua de Duke University, publicó un ensayo en 2008 en que analizaba de qué manera 800 personas reaccionaban a varios logos. En el estudio, las personas veían un logo en una pantalla de forma tan rápida que no daba tiempo a efectuar un registro consciente de la imagen. A continuación, *FitzSimons* les pidió que hicieran una prueba para medir su grado de creatividad: deberían elaborar una lista citando los diversos usos de un objeto cualquiera, como un ladrillo, por ejemplo. Aquellos que habían visto el logo de *Apple* mostraron un grado de creatividad de un 30% a un 40% mayor que las personas que no lo habían visto (los que vieron el logo de *IBM* mostraron menos creatividad que aquellos que no vieron ningún logo). "Cuando alguien ve el logo de *Apple*, dispara una serie de asociaciones en su mente con cosas como creatividad e innovación', observa *FitzSimons*. "Cuando esas ideas se activan en su mente, también se activa en su interior el deseo de ser más creativo".

El cambio de un logo puede crear una reacción adversa, principalmente entre los consumidores que se identifican con la marca. *Vikas Mittal*, profesor de Marketing de la Escuela Superior de Negocios Jones, de Rice University, y otros dos autores, publicaron un ensayo en 2010 en el *Journal of Product and Brand Management* en que se constató que los consumidores más unidos o comprometidos con una marca tendían a reaccionar de forma negativa al cambio de logo, mientras que los consumidores menos leales tendían a reaccionar de forma positiva. La antipatía hacia el nuevo logo entre los consumidores más comprometidos con la marca también minaba su entusiasmo por la marca en general. En realidad, esos consumidores tenían tres veces más pensamientos negativos respecto a la marca después de haberse modificado que los consumidores sin un afecto especial hacia ella. Para esos consumidores fans de la marca, la posibilidad de adquirir productos de la marca disminuyó después de la modificación. "Su vínculo con la marca y con el logo es muy fuerte", dice *Mittal*. "Cualquier cambio en el logo es interpretado como una amenaza".

Quitar el nuevo y volver a poner el viejo

Algunas empresas experimentaron los peligros citados cuando rediseñaron su logo. *Williams*, de Wharton, señala el caso del nuevo embalaje y del nuevo logo de *Tropicana* lanzados en 2009. Se cambió la naranja con una pajita saliendo de ella, marca registrada del producto, por un embalaje que conservó el nombre de *Tropicana*, pero mostraba una naranja sin ningún atractivo en un diseño blanco. "Los embalajes eran demasiados limpios, muy económicos y demasiado genéricos", dice *Williams*. "Fue un cambio demasiado radical". Después de las protestas de los consumidores irritados, *Tropicana* volvió al antiguo logo.

Un desastre semejante tuvo lugar cuando *Gap* mostró su nuevo logo en 2010. La tradicional caja azul con la marca "*Gap*" pintada en color blanco había desaparecido. El nuevo logo mostraba la marca "*Gap*" en negro con una pequeña caja azul sobre la letra "p". "Fue un desastre", dice *Cassie Mogilner*, profesora de Marketing de Wharton. "Cambiaron todo: el logo dejó de comunicar la marca conocida de *Gap*". El nuevo logo se descartó rápidamente y fue sustituido por el antiguo.

Pero los logos pueden evolucionar de manera que fortalezcan la marca. Muchos citan el caso de *Apple*, que cambió de una manzana multicolor que ponía el énfasis en la fuerza de la empresa en el sector de la computación gráfica por la manzana plateada. "Cambiaron de forma deliberada a algo más ligero", dice *Williams*, de Wharton. "Existe algo etéreo en la marca. Es limpia, sobria, pero no estéril". La empresa quitó también la palabra "computer" del nombre en 2007 para transmitir mejor la amplia oferta de productos de la empresa, como el *iPhone* y el *iPod*.

Williams cita también el caso del nuevo logo de *Walmart*, de 2008, que considera un éxito. "El logo antiguo traía el nombre de la empresa en mayúsculas, en letras de tipo grueso que recordaban a un monstruo de boca enorme", dice *Williams*, quien señala que en el mundo de los medios sociales, teclear todo en mayúsculas es lo mismo que gritar. "Ahora todas las letras están en minúsculas, con excepción de la W, y en un tono azul más claro, que hace que la marca parezca más suave y accesible". Para *Williams*, el logo comunicó con éxito el cambio de Walmart. "La empresa tenía una imagen algo ruda. El rediseño del logo reflejaba las inquietudes de los clientes y ellos lo trataron de forma visual".

El nuevo logo de *Starbucks* tal vez sea parte de la estrategia de la empresa de ampliar sus proyectos en Asia. Un trabajo de investigación que se publicará en breve y del que son autores *Mittal*, *Rice* y otros, los investigadores constaron que los logos más redondeados eran percibidos mejor por personas de culturas colectivas interdependientes, como las poblaciones de Asia, mientras que los logos angulares eran más apreciados por culturas individualistas, como la americana. En consecuencia, *Mittal* dice que el nuevo logo de *Starbucks*, menos angular que el antiguo, agradaría a la nueva clientela de países como China.

Sin embargo, *Mittal* y otros dicen que *Starbucks* ha perdido una oportunidad con el nuevo logo. *Sundar Bharadwaj*, profesor de Marketing de la Escuela de Negocios Goizueta de Emory University, resalta que con la explosión de los medios sociales, los clientes pueden intercambiar ideas rápidamente sobre un logo nuevo. Por eso es por lo que, en su opinión, "las empresas deberían preparar a las personas para el proceso de cambio desde el principio, dialogando de verdad con ellas". *Mittal* coincide con este punto de vista. "Es importante que haya un proceso que minimice las desventajas del rediseño del logo. Eso conllevaría la necesidad de advertir a los clientes del cambio, mostrándoles diferentes diseños de logos para que puedan comentarlos".

Aunque no se haya hecho tal esfuerzo, la renovación del logo de *Starbucks* no debería provocar el mismo grado de reacciones adversas que otras modificaciones. El cambio no es tan radical y muchos de los elementos más familiares de la marca no se han alterado. "No me parece que sea algo genial", dice *Williams*, de Wharton. "Pero tampoco es ningún desastre".

Fuente: http://www.wharton.universia.net/index.cfm?fa=viewArticle&ID=2020

Publicado el: 23/02/2011.

LECTURA 10.2

En la era de las redes móviles, el comercio electrónico se vuelve más personal

Imagine una tienda *online* que reproduzca la experiencia de entrar en una tienda física.



La creciente convergencia entre el comercio *online* y físico, impulsada por el crecimiento de las redes móviles, hará que ese sueño se vuelva realidad. A través de sus *smartphones*, los clientes de las tiendas podrán buscar promociones *online* a través de Internet, descripciones de productos y críticas de consumidores. Al mismo tiempo, tendrán acceso al software que les permitirá "probarse" ropa o discutir su decisión de compraventa con sus contactos en las webs de redes sociales. Los nuevos recursos del medio móvil, las redes sociales e instrumentos de medición más sofisticados jugarán un papel importante en el futuro de la industria del comercio, explican los participantes en un panel durante el reciente Congreso de Wharton sobre Comercio titulado "Comercio electrónico: ¿será ése el futuro del comercio?" De acuerdo con *Dave Larkins*, vicepresidente de NetPlus Marketing de Conshohocken en Pensilvania, y uno de los creadores de la cibertienda *The Colony*, "la movilidad será un elemento fundamental del comercio, más en caso de las compras *online*".

La tecnología móvil no ha alcanzado todavía su máximo potencial, dijo *Larkins*, sin embargo, continúa evolucionando gracias a la expansión de la banda ancha y al uso cada vez más generalizado de los *smartphones*. A medida que las redes van mejorando, resultará más fácil para el comercio dirigirse al cliente dependiendo de dónde viva o haga sus compras, y en tiempo real. Las redes sociales de ámbito geográfico específico, como *Foursquare*, que piden simplemente a sus usuarios que compartan con los amigos sus preferencias de

comercio, son consideradas otra forma de que las marcas entren en con las comunidades, añadió.

La historia y la visibilidad de las tiendas físicas contribuyeron a que el comercio lograra que sus marcas fueran identificadas de forma inmediata en las nuevas tiendas de Internet. Pero ese apoyo está moviéndose ahora hacia otra dirección —de Internet a las tiendas físicas, dijo *Kris Roberts*, gerente sectorial de productos de *Target.com*. *Roberts* destacó que el consumidor quiere usar aparatos móviles para obtener información *online* dentro de la tienda porque lo considera mejor que tener que investigar acerca del producto más tarde en el ordenador. "De esa forma, tenemos la convergencia de los dos tipos de comercio. Creo que eso va a cambiar la forma que tienen las personas de hacer sus compras", dijo *Roberts*.

Cruce de canales

La mayor parte del comercio continúa considerando al cliente *online* y al cliente que frecuenta las tiendas físicas como dos seres distintos, dijeron los ponentes. *Roberts* destacó que *Target*, empresa afincada en Minnesota, está intentando hacer un "cruce de canales" que uniría la experiencia *online* y *offline* para llegar al consumidor con mayor eficacia. Pero aseguró que ese tipo de estrategia, a pesar de estar de moda, ha sufrido mucho desgaste. La principal razón es que tiene que enfrentarse a incontables obstáculos como, por ejemplo, la necesidad de actualizar los sistemas de la empresa para integrar las operaciones de la tienda al comercio de Internet. "Tal vez tengamos que esperar uno o dos cambios de gerencia para que consigamos apalancar, de hecho, el potencial [del cruce de canales].

"La integración exitosa, dijo *Larkins*, requerirá que la alta dirección abrace los nuevos sistemas de tecnología. "Todo comienza con el liderazgo", dijo. "Todo está relacionado con la filosofía y con el grado de aceptación con que la dirección está dispuesta a abrazar esos canales". Los ejecutivos del comercio necesitan disminuir las divisiones dentro de la empresa y reunir al personal de catálogo, de las tiendas y de operaciones *online* para crear un nuevo valor añadido. "No es fácil", destacó *Larkins*. "Es preciso que todos se sienten a pensar, y que no lo hagan de modo aislado —que piensen en la tienda física, *online* y en los medios sociales— partiendo de las ideas, de la planificación y de las opiniones".

Roberts cree que Internet es la "gran" oportunidad de difusión de la marca para las empresas, ya que está disponible en cualquier momento y en todas partes. Comprar un producto en una tienda es una experiencia "primordial" que jamás se borra, dijo ella, sin embargo, la compraventa *online* puede proporcionar nuevos niveles de información y de conveniencia para el consumidor. *Roberts* prevé que cuanto más interaccione el comercio *online* con el consumidor, más contribuirá el comprador a la definición de la marca.

El consumidor ya comienza a esperar de la marca que produzca valor añadido para las tiendas *online* y para las redes de medios sociales que las empresas usan para entrar en contacto con el cliente, y eso no solo en el plano económico. La creatividad con que una empresa se presenta en su página de *Facebook*, por ejemplo, es cada vez más importante. "El cliente espera más ahora", dijo *Larkins*. "Si una promoción *online* no tiene valor alguno, no tiene creatividad, es señal de que ella no ha tomado en cuenta a su público. Buena parte de eso comienza con el público, entendiendo lo que él desea, explorándolo, esclareciendo sus dudas y haciendo que participe de una manera totalmente nueva y diferente".

Los clientes de Internet buscan nuevas informaciones, principalmente de opiniones de otros clientes, y se interesan cada vez más por la crítica de los productos, dijo *Tony Capasso*, vicepresidente de comercio de *Bazaarvoice*, empresa de marketing de Austin, Tejas, especializada en crítica de clientes *online*. "Cuando un cliente lee lo que otro ha escrito, eso ayuda a hacer más concreta la experiencia del comercio *online*", dijo.

Amazon.com, una de las empresas líderes en el desarrollo del comercio electrónico, comenzó con la venta *online* de libros. A hora ha ampliado su abanico y trabaja con las principales categorías de productos del comercio. *Capasso* dijo que *Amazon*, con 15 años de actividad, continúa siendo la mayor sorpresa de la industria. "El comercio invirtió mucho en transferir hacia la *Web* el patrimonio de su marca, pero *Amazon* —una tienda sin ninguna unidad física— continúa dominando el canal", dijo.

Un camino más rápido hasta el cajero

A pesar del éxito de *Amazon*, la empresa y otros minoristas *online* necesitan crear experiencias que orienten al consumidor hasta los productos específicos que desean, destacó *Capasso*. La utilización de aplicaciones en tiempo real permitiría hacer un análisis instantáneo del cliente, en vez de recurrir a datos de hace dos o tres semanas, dijo. La tecnología que aprovecha mejor las recomendaciones de amigos puede contribuir también a una mayor personalización del comercio electrónico.

Hacer que las tiendas *online* sean más atractivas para el consumidor es algo que depende del tiempo, de la tecnología y de la inversión que los ejecutivos están dispuestos a emplear en la integración y personalización de sus webs, dijo *Larkins*. Es cuestión de descubrir el lugar donde debería situarse la iniciativa en el mix de la empresa. Desafortunadamente, en el momento actual ocupa un lugar poco privilegiado. Pero la tecnología continúa mejorando y las aplicaciones son cada vez mejores". *Larkins* predijo que, en los próximos dos años, la personalización del cliente tendrá un papel mucho más importante en el comercio electrónico que el actual, dada la importancia creciente de las redes sociales en el comercio. "Quien esté fuera, se quedará atrás con seguridad", dijo. "Lo que antes era un lujo ahora será una necesidad".

El desarrollo de esa tecnología puede ayudar también al comercio a descubrir de qué modo será posible comunicar a la tienda *online* la imagen visual y el ambiente de la tienda física. *Larkins* citó el caso de *Best Buy*, una potencia en el segmento de la electrónica, de *American Eagle* y de *Roxy*, ambas del sector de moda, como ejemplos de marcas que están trabajando en ese cruce de canales de una manera que se vuelve visible de forma inmediata para el cliente en el momento en que él entra en una de sus tiendas o visita la *web*. "No es algo que esté en la tienda física u *online*, está en la forma en que se hace la publicidad. Es algo realmente fluido. Con esas marcas, la experiencia tiene lugar de forma natural [...] Las personas tienen que estar en el lugar acertado para que la integración sea natural".

Roberts, sin embargo, dijo que aunque el comercio en Internet haya avanzado mucho, las tiendas *online* continúan siendo incapaces de proporcionar la gratificación instantánea de la experiencia de compraventa en los

establecimientos físicos. Para cambiar ese escenario, tal vez la mejor salida fuera entregar el producto en el domicilio del cliente pocas horas después de efectuada la compra, en vez de hacerle esperar días o semanas. Agilizar ese proceso permitiría al comercio *online* ofrecer al cliente una sensación de satisfacción más inmediata después de hecha la compra.

Otro problema común es que el cliente abandona el carrito de compras virtual antes de finalizar la adquisición del producto. Para *Roberts*, el coste de envío es una de las principales barreras para la finalización de las compras *online*. Cuando el cliente percibe que este representa una cuota significativa del precio de la mercancía, desiste. Además, quien visita una tienda virtual suele usar el carrito como lista de compras, o para facilitar la consulta o la comparación de precios, añadió.

Las nuevas tecnologías pueden disminuir el número de carritos abandonados al eliminar otras barreras de la compraventa *online*. Por ejemplo, la dificultad que el cliente siente a la hora de evaluar si un pantalón o vestido le sentará bien, dijo *Roberts*. Ella añadió que se están desarrollando programas generados por ordenador que permitirán al cliente "experimentar" virtualmente con un pantalón vaquero para que él pueda evaluar cómo le sentará la prenda.

La empresa de *Larkins* está orientada al comercio de ropa dirigido al público adolescente femenino. Él descubrió que sus clientes necesitan la aprobación de las amigas antes de finalizar una compra. Cuando entran en la tienda, casi siempre están acompañadas de amigas y les piden su opinión para asegurarse de que están comprando el producto "acertado". Él dijo que se están desarrollando herramientas de Internet que permiten abrir un espacio de debate donde las amigas pueden "encontrarse" *online* para tomar la decisión. Otra herramienta para impedir que se abandone el carrito, dijo, consiste en un sistema dinámico de email capaz de detectar que el carrito se ha abandonado. Rápidamente, el sistema manda un email al cliente ofreciendo un descuento u otro tipo de incentivo para que él se sienta estimulado a finalizar la compra.

No más adivinación

El nivel de integración variará de acuerdo con la marca y con las expectativas del cliente de esa marca, dijo *Capasso*. "Es importante para la marca saber qué lugar ocupa en las expectativas del cliente, si él está por allí paseando al azar, si quiere descubrir algo, o si desea que la marca lo lleve a dónde él quiere ir. Las marcas tienen dificultades para hacer eso". *Capasso* añadió que hay esfuerzos en el sentido de construir comunidades *online* de marcas que permitirán a los clientes interaccionar unos con otros o con celebridades. *Larkins* dijo que el comercio podrá usar nuevas herramientas analíticas para medir la respuesta obtenida *online*. "Ya no necesito adivinar", dijo. Además de los parámetros más tradicionales de marketing como, por ejemplo, los grupos de discusión basados en el perfil demográfico, hay nuevas herramientas que permiten medir el grado de ruido generado por el producto en Internet y el feedback dado en la blogosfera, dijo".

"No importa si la experiencia que la persona ha tenido fue en la tienda física, *online* o en un aparato móvil, el hecho es que contará su experiencia *online*", dijo *Capasso*. "Una cosa que yo creo que ya es posible medir es el impacto de un branding mejor, y que se resume en la forma en la que usted administra y entiende los tipos de datos recolectados". *Capasso* dijo que no le gustan mucho los grupos de discusión debido al tiempo que se necesita para obtener la información deseada. Él destacó que algunas marcas consiguen hacer ajustes y pequeñas alteraciones en sus productos —por ejemplo, promociones en Internet—, pero "el feedback en tiempo real es fundamental".

Larkins añadió, sin embargo, que a pesar de la posibilidad de aumentar las ventas *online* gracias a la ayuda de las herramientas de marketing, el comercio necesita continuar produciendo valor y no puede descuidar el retorno sobre la inversión de las nuevas tecnologías. "Si usted invierte 1 millón de dólares en un programa de branding, es mejor que sus parámetros de medición estén funcionando de forma correcta. De lo contrario, no habrá entendido lo que significa trabajar su marca en Internet".

Fuente: http://www.wharton.universia.net/index.cfm?fa=viewArticle&id=1932

Publicado el: 25/08/2010.

CAPÍTULO 11

El plan de Marketing



En este capítulo se explica el plan de marketing, también denominado *programa comercial*, que es el resultado de la planificación comercial. Se trata de aplicar el concepto actual del marketing al escenario de la organización. El plan de marketing es el resultado de la planificación comercial, que se complementa con la planificación estratégica. Por tanto, en la actualidad el plan de marketing no constituye tan solo un conjunto de acciones sobre las variables del marketing mix, sino que va mucho más allá. El plan de marketing es el resultado de la planificación comercial, y siempre debe ser compatible con los objetivos y la estrategia empresarial. El plan de marketing debe partir del estudio del mercado objetivo, para conocer las necesidades que tienen los consumidores y así, diseñar un plan que permita satisfacer dichas necesidades y obtener ventajas competitivas. Como su nombre indica, el plan de marketing constituye en sí mismo un proceso de planificación.

La planificación es una fase de pensamiento, reflexión y preparación para la acción, que pretende establecer un camino entre la situación real actual de la empresa y la situación futura deseada (Cegarra y Wandosell, 2011). Por tanto, el plan de marketing debe ser en sí mismo un proceso de reflexión y planificación. No se trata de sacar conejos de una chistera como si fuéramos magos. Para mejorar la situación de la empresa y alcanzar los objetivos propuestos lo primero que hay que hacer es reflexionar y planificar. Por ello, toda empresa, grande o pequeña, productora de bienes o de servicios, que se desenvuelva en un entorno más o menos competitivo, debe trabajar en base a un plan, estratégico y de marketing.

Con un enfoque estratégico vamos a explicar en este capítulo el plan de marketing o, mejor dicho, el plan estratégico de marketing, comenzando por realizar una aproximación conceptual al mismo. A continuación, detallaremos las características que lo configuran. Con el propósito de que el plan de marketing sea operativo y no se quede en un simple y bonito listado de buenas intenciones, indicaremos los requisitos que debe cumplir. En siguiente lugar, nos detendremos a explicar las etapas que hay que seguir en su proceso de elaboración para dar respuesta a las preguntas clave del proceso de planificación comercial: ¿dónde estamos?, ¿hacia dónde queremos ir? y ¿cómo llegaremos hasta allí?

En este momento es preciso señalar, que no existe una única forma de realizar un plan de marketing, de modo que cada empresa, en función de sus objetivos y de sus características se puede plantear fórmulas diferentes; no obstante, las principales etapas a considerar son: análisis de la situación, definición de objetivos, desarrollo de acciones estratégicas y planes de acción o tácticas.

Finalmente, el proceso de planificación comercial debe plasmarse en un documento escrito, que es el que denominamos *plan de marketing*, para el que daremos unas pautas o recomendaciones de presentación, teniendo en cuenta que no es lo mismo presentarlo a los directivos de la empresa, que a una entidad financiera o como un trabajo de investigación.

Como este capítulo constituye una síntesis de todo el libro, no nos vamos a detener en todos los detalles, aunque sí que será necesario recordar los conceptos más relevantes para la elaboración del plan de marketing. Finalmente, proponemos, basándonos en colegas de marketing, varios índices orientativos del documento final del plan de marketing.

Lo que presentamos en este capítulo es una guía en la que se encuentran tanto conceptos teóricos como indicaciones prácticas que facilitarán la labor de desarrollo de un plan de marketing.

11.1. APROXIMACIÓN CONCEPTUAL

Para realizar una adecuada delimitación conceptual de lo que es un plan de marketing, lo más conveniente será realizar una revisión de algunas de las muchas definiciones que se han realizado en la literatura de marketing.

Un Plan de Marketing (PMK) debe ser “un documento de trabajo escrito, ordenado y definido, anual y periódico, que combine con precisión los elementos del marketing-mix y que permita saber cuándo y cómo se han alcanzado los objetivos,

estableciendo responsabilidades y poniendo a disposición de la empresa controles flexibles y adaptables a los cambios del mercado" (Cutropía, 2005, p. 52).

Para Kotler y Lane (2006, p. 63) un PMK es "un documento escrito que resume lo que se conoce sobre el mercado e indica como pretende la empresa alcanzar sus objetivos de marketing, e incluye directrices tácticas para los programas de marketing y asignaciones financieras para el periodo que cubre".

Indica también Santesmases (2007, p. 774) que "los cuatro instrumentos de la estrategia comercial (producto, precio, distribución y promoción) deben integrarse y coordinarse de forma que permitan alcanzar los objetivos de la organización", lo que constituye la base del PMK. Por tanto, es preciso determinar en primer lugar: los objetivos, para lo que será necesario, con carácter previo, analizar la situación del mercado, la competencia y la propia empresa. El conjunto de las actividades de análisis y planificación resultan en el PMK, guía pues para el desarrollo de la estrategia comercial. De acuerdo con las premisas anteriores, Santesmases (2007, p. 123) define el PMK como la "formulación de los objetivos y estrategias de marketing, junto con la determinación del presupuesto de ingresos, gastos y beneficios esperados".

Para Serra (2011, p. 373) "la planificación comercial es una parte de la planificación estratégica de la empresa que tiene por finalidad el desarrollo de programas de acción para conseguir los objetivos de marketing de la organización", los cuales se formalizan en un plan, esto es el PMK.

Según Burk Wood (2003, p. 246) el PMK es "un documento que resume el conocimiento sobre el mercado, las estrategias de marketing y los planes concretos a utilizar para lograr los objetivos de marketing y los objetivos financieros".

Como sugiere Muñoz Oñate (2000) un PMK es "un elemento de gestión consistente en un documento escrito que contiene: la delimitación de los objetivos, análisis de la situación, definición de estrategias, desarrollo de planes y programas de acción, presupuestos, medidas de control y corrección de desviaciones y normas de reactualización para un periodo determinado".

Por tanto, se trata de un plan estratégico de marketing, ya que tiene en cuenta el análisis de la situación, la fijación de objetivos, las estrategias para alcanzarlos y los planes de acción[56] concretos para las variables del marketing mix. Pero, además propone presupuestos y medidas de control de ejecución y corrección de las posibles desviaciones observadas.

[56] Cuando el plan de marketing solo incluye los planes de acción se trata de un plan operativo de marketing.

11.2. CARACTERÍSTICAS DEL PLAN DE MARKETING

A partir de las definiciones enumeradas en el epígrafe anterior se pueden extraer las siguientes características sobre el Plan de Marketing:

- Se trata de un documento escrito. No es suficiente con pensar en lo que se quiere hacer, sino que hay que plasmarlo en un documento formal, que contenga todas las actuaciones previstas y los análisis realizados.
- Debe detallar acciones específicas de marketing. Es decir, un plan es un conjunto de actuaciones a realizar, y para que sea de marketing, debe contener las propuestas sobre las variables del marketing mix: producto, precio, comunicación y distribución. En caso contrario, podríamos hablar de un plan de empresa, de un plan estratégico, de un plan de desarrollo, pero no de un plan de marketing.
- Las acciones propuestas deben ir dirigidas a obtener unos objetivos específicos. El proceso de planificación comercial no se realiza *per se*, sino para conseguir alcanzar unos objetivos, que no pueden ser indefinidos y ambiguos sino concretos. Por ejemplo, el objetivo puede ser aumentar la cuota de mercado en cinco puntos en los próximos tres ejercicios.
- El plan de marketing y los objetivos deben ser acordes con la estrategia de posicionamiento de la empresa. Por ejemplo, si la estrategia de posicionamiento de la empresa es diferenciarse de la competencia por fabricar los productos de mayor calidad del mercado, los objetivos y las acciones a emprender no pueden ir encaminados a ofrecer los precios más bajos del sector, porque sería incoherente.
- El plan debe ser válido para un periodo de tiempo concreto. Esto supone especificar el tiempo en el que se pretende conseguir los objetivos y las acciones para su consecución. Por tanto, un plan de marketing no suele ser válido para siempre, a pesar de que los objetivos puedan definirse para varios ejercicios.

- Tiene un carácter periódico. Lo que supone su revisión y actualización permanente.
- Debe seguir un orden lógico y definido. En este sentido, como se verá más adelante, el plan de marketing comienza por el análisis de la situación, para a continuación, definir los objetivos a alcanzar. A continuación se delimitan las estrategias de actuación. En siguiente lugar, se proponen los planes de acción de marketing y, finalmente, se valora su coste en términos temporales y monetarios y se proponen las medidas de control y corrección de las posibles desviaciones que se produzcan.
- Establece responsabilidades y fijación de controles. El propio plan determina la responsabilidad de cada departamento en su desarrollo e implementación. Además, fija los distintos tipos de control que tendrá en consideración, que pueden ser de mercado o financieros.
- Es un documento dinámico, lo que significa que debe ser adaptable a los cambios del mercado.
- Fundamentalmente, el plan de marketing es un elemento de gestión empresarial, por tanto, no se trata de un documento más a archivar en un cajón, sino que debe ser un documento de trabajo en el devenir diario de la organización empresarial.

Por tanto, un plan de marketing debe:

- Identificar las oportunidades de negocio más rentables para la empresa. En caso contrario, no permitirá conseguir los objetivos empresariales.
- Indicar cómo penetrar, posicionarse y mantenerse en mercados y consumidores específicos. No se trata de un plan genérico para todo un sector, sino que cada empresa debe ser capaz de realizar su propia planificación, marcarse sus objetivos concretos y proponer las estrategias y planes de acción más adecuados para conseguirlos. Todo ello, para llegar a un público objetivo específico.

- Definir los objetivos, políticas y programas, estrategias y procedimientos del plan teniendo en cuenta que los mismos condicionan el futuro de la empresa.
- Servir de instrumento de comunicación interna integrando todos los elementos del marketing-mix.

11.3. REQUISITOS DEL PLAN DE MARKETING

Todo plan de marketing debe cumplir una serie de requisitos para que sea operativo y no se quede en un listado de buenas intenciones.

1. Ser carta de naturaleza, aceptado por la dirección y que involucre al resto de áreas de la empresa. No es suficiente con que el departamento de marketing realice el plan y lo asuma como propio; la dirección debe aceptar el plan, puesto que su objetivo es ayudar a la toma de decisiones y marcar el rumbo de la empresa en el área de marketing, para conseguir los objetivos de la organización y con las estrategias adecuadas.
2. Debe ser consensuado, asumido como propio por toda la empresa, pero también debe elaborarse con la participación y teniendo en cuenta todos los departamentos de la empresa. No es suficiente con que lo elabore el departamento de marketing y lo acepte la dirección, sino que hay que contar con la participación del resto de la organización. De este modo, podrá ser asumido por toda empresa como propio, teniendo en cuenta que el hecho de pertenecer a otro departamento no implica olvidar los objetivos comerciales de la empresa.
3. Debe marcar previsiones razonables, no puede establecer previsiones de ventas y beneficios inalcanzables, puesto que no se cumplirían y, además, podrían dar lugar a unos gastos difícilmente asumibles. En este sentido, cuando se realiza la planificación no se pueden establecer propuestas irrealistas. De ahí, la importancia de realizar un buen análisis de la situación, del entorno y de la propia organización.
4. Coherencia en el binomio objetivos-medios. Los objetivos a conseguir deben ser acordes con los medios y recursos disponibles, en caso contrario, serán inalcanzables.

5. Que realice un buen análisis o diagnóstico de la situación, con soporte de datos. No es suficiente indicar que la situación económica es muy adversa, sino que habrá que indicar el porqué. Si advertimos que somos la empresa líder del sector, deberemos apoyarnos en los datos que así lo demuestren. Para realizar un buen análisis de la situación habrá que recurrir a las fuentes de información más actuales, pertinentes y fiables, tal y como se explicó en el capítulo 4 de este manual.

6. Que prevea imprevistos en desviaciones y estipule cómo se corregirán. El proceso de planificación se anticipa a la ejecución del propio plan de marketing. Por tanto, es necesario que el mismo indique los posibles imprevistos, así como las posibles correcciones ante los mismos. Por ejemplo, si hemos presupuestado una partida de 1.000 para gastar en publicidad y más adelante, suben las tarifas publicitarias deberemos dejar claro cómo solventaremos su encarecimiento, de dónde sacaremos el dinero que nos falte o de qué otra partida lo sustraeremos.

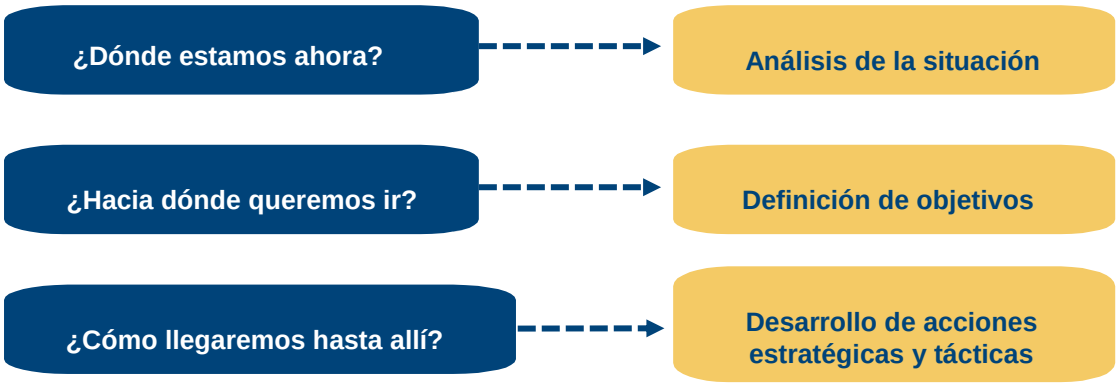
7. Que contemple revisiones periódicas y modificaciones sin traumas. Como todo proceso de planificación, el plan de marketing es un documento vivo que debe ser revisado de forma continua. Así, el mismo documento indicará las revisiones a las que se pretende sea sometido, permitiendo las modificaciones oportunas.

8. Contar con los responsables de todos los departamentos tanto para su aprobación como para las revisiones periódicas y modificaciones posteriores. Como se ha indicado con anterioridad, el plan debe ser carta de naturaleza, aceptado por la dirección e implicando a todas las áreas de la organización.

11.4. PROCESO DE ELABORACIÓN DEL PLAN DE MARKETING

El proceso de elaboración del plan de marketing implica el proceso de planificación comercial dando respuesta a una serie de preguntas importantes, las cuales deben ser planteadas antes de la elaboración de nuestro plan de marketing. A continuación, la Figura 11.1. muestra dichas cuestiones.

Figura 11.1. Preguntas clave en el proceso de planificación comercial



Nota. Esta figura muestra las preguntas claves en el proceso de planificación comercial, parte esencial del plan de marketing.
Fuente: Elaboración propia.

No existe una única forma de realizar un plan de marketing, de modo que cada empresa, en función de sus objetivos y de sus características, se puede plantear fórmulas diferentes; no obstante, las principales consideraciones son: análisis de la situación, definición de objetivos y desarrollo de acciones estratégicas y planes de acción o tácticas.

Siguiendo el esquema planteado en la Figura 11.1., para responder a la primera pregunta *¿dónde estamos ahora?*, debemos realizar un análisis de la situación actual en dos niveles, externo e interno, con lo que conseguiremos determinar las amenazas y oportunidades del entorno y también los puntos fuertes y débiles, tanto de nuestra empresa como de la competencia. Tan importante es saber quiénes somos y con qué recursos contamos como saber dónde estamos.

Para responder a la pregunta *¿a dónde queremos ir?* debemos definir los objetivos que queremos conseguir en el periodo de referencia del plan. Los objetivos deben estar en consonancia con la visión y los medios disponibles. Objetivos demasiado pretenciosos nunca serán alcanzables y, por tanto, no servirán de nada.

En relación con la última cuestión, *¿cómo llegar hasta allí?*, debemos establecer las estrategias y acciones a seguir para conseguir los objetivos que nos hemos planteado.

De este modo, se confirma lo que indicábamos en las páginas anteriores de este capítulo, el plan de marketing es un documento ordenado que se concreta en las etapas que veremos a continuación.

11.5. ETAPAS DE UN PLAN DE MARKETING

Para elaborar un plan estratégico de marketing hay que seguir una serie de etapas secuenciales, que son las siguientes: (1) Análisis de la situación, interno y externo, (2) Diagnóstico, (3) Delimitación de objetivos, (4) Estrategias, (5) Planes de acción, (6) Control del Plan.

11.5.1. Etapa 1: Análisis de la situación

Lo primero que debemos hacer para empezar nuestro plan de marketing es saber dónde estamos. Es la respuesta a la primera pregunta que planteábamos en el epígrafe anterior. Para responder a ella, como ya hemos mencionado, debemos realizar un análisis de la situación. El mismo se realiza a dos niveles, externo e interno. No serviría de nada conocer el entorno que nos rodea si no sabemos qué lugar ocupamos en el mismo y qué recursos y capacidades tenemos. Y tampoco sería útil saber quiénes somos sin tener en cuenta dónde nos encontramos. Para llevar a cabo el análisis de la situación (externo e interno), la empresa debe utilizar el sistema de información en marketing (fuentes primarias o secundarias, internas o externas).

a) Análisis interno

El análisis de la situación a nivel interno supone realizar una radiografía de los recursos y capacidades de la empresa.

Características generales de la empresa: El primer punto del plan de marketing debe ofrecer a todos los interesados en el mismo, una visión realista de la empresa. De forma sintética, se indicará el origen de la empresa, la política empresarial, la organización, el estilo de dirección y el proceso de toma de decisiones, así como los recursos humanos que la configuran.

A continuación, se indicará cuál es la misión de la empresa. Como ya se comentó en el capítulo 1, la misión es el propósito genérico o razón principal que justifica la existencia de la empresa. Esta debe describir en términos amplios la actividad de la empresa e identificar la necesidad básica de la sociedad a la que la empresa destina sus productos.

También el plan de marketing debe hacer referencia a la visión de la empresa. La visión define el modelo de empresa que se pretende resaltando sus rasgos distintivos. Constituye la imagen deseada de la empresa. Este aspecto es muy importante, puesto que de él se derivará la estrategia corporativa, el posicionamiento y el público objetivo.

El siguiente paso será realizar un análisis de los recursos y capacidades de la compañía. En este apartado se realizará un recorrido detallado por todas las áreas funcionales de la empresa. Un buen análisis de los recursos y capacidades nos permitirá establecer un buen diagnóstico de la situación haciendo notar las debilidades y las fortalezas con las que contamos.

La Tabla 11.1 presenta un resumen de los aspectos a considerar en el análisis interno de los recursos y capacidades de la empresa.

Tabla 11.1. Aspectos a considerar en el análisis interno

PRODUCCIÓN	FINANCIACIÓN
• Tecnologías • Economías de escala • Curva de experiencia • Capacidad de producción • Recursos humanos • Materias primas	• Recursos financieros • Coste de capital • Solvencia • Liquidez • Rentabilidad • Endeudamiento • Acceso a financiación
MARKETING	**ORGANIZACIÓN/ GENERALES**
• Penetración de mercado • Cartera de productos • Calidad de servicio • Imagen productos/marcas • Innovación • Costes y precios • Distribución (cobertura, eficacia) • Logística • Equipo de ventas • Sistema de información en marketing • Público objetivo	• Estructura organizativa • Capacidad directiva • Cultura empresarial • Identidad corporativa

Nota. Esta tabla muestra los aspectos principales a considerar en el análisis interno (producción, financiación, marketing y organización/ generales.
Fuente: Basado en *Santesmases* (2007) y elaboración propia.

En el área de producción deberemos tener en cuenta las tecnologías de que dispone la empresa o, en su caso, de las que carece. Además, será clave la experiencia previa en la producción y comercialización del producto o productos para los que se elabora el plan de marketing. Así mismo, será interesante analizar la capacidad productiva actual. Por ejemplo, si nuestro objetivo es lanzar un nuevo producto al mercado, deberemos tener en cuenta la capacidad productiva excedente a tal efecto o si, por el contrario, necesitamos ampliar la existente, deberemos señalarlo aquí, para en los siguientes epígrafes del plan, indicar cómo vamos a financiar el aumento de la capacidad de producción.

También será importante indicar los recursos humanos con los que cuenta la empresa, en el área de producción y en las demás. En muchas ocasiones, lo más adecuado es presentar un organigrama completo de la compañía indicando las carencias que tenemos en recursos humanos.

Cuando se trata de una empresa productiva, hay que analizar las materias primas de las que dependemos. En este aspecto es necesario recordar lo que ya se mencionó en el capítulo 4 dedicado al mercado, puesto que en muchas ocasiones los proveedores de materias primas gozan de un poder de negociación muy elevado.

Un área que también hay que analizar es la financiera, puesto que el plan de marketing constituye un conjunto de tareas y compromisos que requieren financiación. Por ello, lo más adecuado será realizar una radiografía comprensible de las cuentas anuales de la empresa, en la que se ponga de manifiesto su situación económica financiera. En consecuencia, se recomienda calcular las ratios contables más importantes (Rubio Domínguez, 2007), como los de liquidez, endeudamiento, rentabilidad o solvencia. Así mismo, deberíamos indicar las posibilidades de financiación que tiene la empresa en la situación actual.

El área de marketing debe analizarse en profundidad puesto que lo que se pretende realizar es un plan de marketing de la empresa. En este sentido, será importante analizar la cartera de productos de la empresa, tal y como vimos en el capítulo 7 dedicado al producto. No se pueden olvidar aspectos importantes como: el servicio que se presta, el sistema de distribución, su cobertura y eficacia, el equipo de ventas, sus integrantes, rutas, sistema de retribución, etc. También deberemos exponer las características y pretensiones de las marcas que tenemos e indicar los márgenes comerciales con los que trabajamos.

Es importante señalar en este punto que el plan de marketing es un documento de trabajo para los responsables de la empresa, por lo que, cuanto más detallada sea la información que contiene más fácil será la toma de decisiones. Otra cosa distinta es el plan que pretendamos presentar a una entidad financiera para obtener

recursos, o a la sociedad, para vender nuestra imagen. En cualquier caso, nuestra recomendación, es ser cautos pero sinceros, siendo factible presentar un documento resumen en el que no se entre en todos los detalles.

Por lo que se refiere a los aspectos generales, que se mencionan en la figura anterior, si ya se han especificado en la presentación general de la empresa no es necesario indicarlos de nuevo en el análisis interno.

b) Análisis externo

El análisis externo nos permitirá establecer las oportunidades y las amenazas a las que nos enfrentamos. Este tiene tres partes principales: un análisis del entorno general o macroentorno (véase Tabla 11.2), un análisis del entorno específico (sector y competencia) y un análisis del mercado.

- Análisis del **entorno general** o macroentorno.

  La exploración del entorno se puede resumir en lo que se viene denominando análisis *PEST*, que obedece a las siglas de los siguientes ámbitos: Político-legal, Económico, Social y Tecnológico. Si bien en la actualidad no se puede eludir una reseña a los aspectos medioambientales que pueden afectar de forma directa o indirecta a la empresa, no es necesario realizar un análisis exhaustivo de todos los factores político legales y demás aspectos del entorno, sino de aquellos que consideremos relevantes para la empresa. Por ejemplo, una empresa agroalimentaria deberá conocer qué legislación específica debe tener en cuenta en sus procesos productivos. Para un análisis más detallado de los aspectos a considerar en cada uno de los elementos del macroentorno, véase el epígrafe correspondiente al mismo que se explicó en detalle en el capítulo 2.

Tabla 11.2. Elementos del macroentorno

DEMOGRÁFICOS	LEGALES
• Tamaño de la población • Tasas de natalidad y mortalidad • Estructura de edad • Estructura familiar • Movimientos de la población	• Regulación vs. desregulación • Legislación • Trabajos internacionales • Convenios internacionales • Comunidades Autónomas
ECONÓMICOS	**POLÍTICOS**
• Renta y riqueza nacional • Fase del ciclo económico • Inflación, desempleo, etc. • Política económica: monetaria y fiscal • Tipo de cambio • Balanza de pagos	• Sistema político • Descentralización • Libertades, garantías • Lobbies
SOCIOCULTURALES	**TECNOLÓGICOS**
• Cambios en los valores • Incorporación de la mujer al trabajo • Cambios en estilos de vida • Cambios en la educación • Cuestiones sociales • Grupos sociales • Actitudes y uso de los productos	• Inventos e innovaciones • Tasa de difusión de innovaciones • Patentes • I+D+i
	MEDIOAMBIENTALES
	• Agotamiento de recursos • Asignación de recursos • Degradación del medioambiente

Nota. Esta tabla muestra para un análisis detallado los elementos del macroentorno: demográficos, legales, económicos, políticos, socioculturales, tecnológicos y ambientales.
Fuente: Elaboración propia.

- El análisis del **sector y la competencia** supone situar a la empresa en su contexto cercano. De este modo, podremos saber si estamos en un sector más o menos competitivo y más o menos atomizado, el poder de los intermediarios y proveedores, etc. Además, deberemos analizar con el mayor detalle posible a nuestros competidores más cercanos, saber quiénes son, dónde están, cuál es su poder en el mercado, cuánto venden, cuáles son sus objetivos, etc. Este análisis se realiza desde el punto de vista de la oferta del mercado.

- El análisis externo finaliza con el estudio del **mercado y del consumidor**. Aquí se realiza un estudio pormenorizado de la demanda del mercado en el que nos desenvolvemos. Entre otros aspectos debemos estudiar su tamaño, crecimiento potencial, estructura de consumo y capacidad de compra de los consumidores, segmentos que forman el mercado, evolución de la demanda y sus condicionantes, comportamiento de compra de los compradores (hábitos, proceso de decisión, características demográficas, motivaciones, etc.).

  En muchas ocasiones, deberemos realizar una investigación del mercado para conocer mejor a nuestros posibles compradores. Para ello, tendremos que seguir las pautas que explicamos en los capítulos 4 y 5 de este manual, que dedicamos a la investigación del mercado y al comportamiento del consumidor. Por ejemplo, si queremos abordar un nuevo mercado, será necesario conocer los gustos y preferencias de los consumidores, así como los lugares de compra de los posibles clientes. No obstante, cabe recordar que no siempre debemos iniciar una investigación del mercado con fuentes primarias, puesto que en muchas ocasiones esta información está disponible en fuentes secundarias. Por ejemplo, podemos conocer los hábitos de compra de los consumidores a través de las estadísticas del Instituto Nacional de Estadística o de los Centros Regionales de Estadística. Por tanto, lo mejor es establecer un plan de búsqueda de la información y, a partir del mismo, actuar del modo más conveniente en cada ocasión.

11.5.2. Etapa 2: Diagnóstico

A partir del análisis de la situación realizado, tanto a nivel externo como interno, se realiza un análisis diagnóstico[57], que como ya señalamos en el capítulo 2, denominamos *DAFO*, acrónimo de Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades de la empresa (véase Tabla 2.*1*)

Como ya se explicó, el principal objetivo del ***análisis DAFO*** es ayudar a la organización a encontrar sus factores estratégicos críticos para, una vez identificados, usarlos y apoyar en ellos los cambios organizacionales: consolidando las fortalezas, minimizando las debilidades, aprovechando las ventajas de las oportunidades y eliminando o reduciendo las amenazas.

Tabla 2.1. *El análisis DAFO*

ANÁLISIS INTERNO	ANÁLISIS EXTERNO
FORTALEZAS	**O**PORTUNIDADES
DEBILIDADES	**A**MENAZAS

Nota. La figura muestra el análisis DAFO (resultado de la análisis de la situación en nuestro Plan de Marketing). Fuente: Elaboración propia.

El análisis DAFO es una de las herramientas estratégicas más utilizada tanto por las empresas como por los docentes, dado que permite conocer la situación real de la empresa, con sus capacidades y limitaciones, y con las oportunidades y riesgos a los que se enfrenta. Por tanto, es fundamental haber realizado previamente un buen análisis interno y externo de la situación. Todos aquellos factores que se pongan de manifiesto en el análisis DAFO deben, en consecuencia, poder ser deducidos del análisis de la situación realizado anteriormente. No podemos afirmar tener una fortaleza si no la podemos extraer del análisis interno.

[57] Cuando el Plan de Marketing se incluye en un plan de empresa (proyecto de creación de empresa, plan estratégico de empresa, plan de negocio o similar) se suele considerar que el plan de marketing comienza en la etapa de Diagnóstico.

El análisis DAFO recibe también la denominación de *FODA* en Latinoamérica, derivado de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas, y *SWOT* en inglés, derivado de *Strenghts, Weaknesses, Oportunities yThreats.*

Cuando realizamos un proyecto de creación de una empresa el plan de marketing comienza a partir del análisis DAFO, puesto que será necesario realizar antes el análisis de la situación.

Las *fortalezas* constituyen los recursos y destrezas adquiridos por la empresa a lo largo del tiempo, que permiten diferenciarla de sus competidores de forma positiva. En suma, son las capacidades internas que pueden contribuir a que la empresa consiga sus objetivos.

Las *debilidades* son los factores en los cuales poseemos una posición desfavorable respecto a la competencia y que, por tanto, pueden impedir a la empresa alcanzar sus objetivos. Por ejemplo, exceso de endeudamiento.

Las *oportunidades* son las circunstancias externas que pueden aprovecharse para conseguir unos mejores resultados. Su análisis permite descubrir posibles mercados, nichos de mercado, etc., que están a la vista de todos los competidores, por lo que, si no son reconocidas a tiempo, podría significar una pérdida de ventaja competitiva.

Las *amenazas* son las circunstancias externas que pueden afectar negativamente a los resultados, es decir, los factores que pueden poner en peligro la supervivencia de la organización. Ahora bien, si dichas amenazas son reconocidas a tiempo pueden esquivarse o ser convertidas en oportunidades.

El análisis DAFO nos proporciona las primeras conclusiones de nuestro plan estratégico de marketing. De ahí que sea muy importante su realización, ahora bien, no basta con presentar un diagnóstico, además tenemos que interpretarlo. La Tabla 11.3 muestra la interpretación del análisis DAFO.

Tabla 11.3. Interpretación del análisis DAFO

OPORTUNIDADES	**Son útiles para determinar objetivos que se convertirán en ventajas para la organización**
AMENAZAS	Minimizarlas para convertirlas en oportunidades
FORTALEZAS	Base para determinar las estrategias. A partir de ellas podremos obtener los factores clave del éxito
DEBILIDADES	Evitar que se conviertan en amenazas. Hay que minimizarlas, corregirlas o resignarse

Nota. Esta tabla muestra la interpretación del análisis DAFO realizado después de la realización del diagnóstico. Fuente: Elaboración propia.

A partir de los resultados del análisis DAFO, la empresa deberá definir una estrategia y determinar los objetivos de marketing que pretende conseguir, existiendo distintos tipos de ***estrategias empresariales***, que se especificarán en los siguientes epígrafes, y que ya explicamos en el capítulo 6, dedicado al análisis de la competencia.

Una fórmula para determinar los objetivos y las estrategias a seguir puede deducirse del análisis DAFO enfrentando sus componentes del siguiente del siguiente modo (David, 1997).

- Estrategia F-O: Potencialidades. Supone utilizar las fortalezas internas para aprovechar las oportunidades externas. Esta es la situación más propicia en la que cualquier empresario desearía encontrarse. Sin embargo, la mayoría de las organizaciones utilizan las otras tres estrategias para situarse en una posición en la que puedan utilizar las estrategias F-O.
- Estrategia F-A: Riesgos. Controlar los riesgos llevando a cabo acciones preventivas.
- Estrategia D-O. Desafíos. Indica la mejora continua de los procesos y la emprendeduría de acciones correctivas, dado que se pretende superar las debilidades internas aprovechado las oportunidades del entorno. Por ejemplo, se puede observar una oportunidad en el sector que requiere de una tecnología de la que carecemos. Una estrategia de este tipo supondría

adquirir la tecnología necesaria (por ejemplo, mediante una operación de leasing).

- Estrategia D-A. Limitaciones. Supone contener las causas de crisis gestionando los riesgos. Una empresa que se enfrente a muchas amenazas externas y tenga muchas debilidades internas deberá utilizar estrategias defensivas, luchando por su propia supervivencia, y en muchas ocasiones, buscando alianzas con otras empresas.

Por tanto, el análisis DAFO permite detectar y explotar las fortalezas de la empresa para reducir sus debilidades mediante la búsqueda de oportunidades y la prevención de los riesgos que se derivan de las amenazas del entorno.

A continuación, en la Tabla 11.4 presentamos la matriz DAFO para la formulación de estrategias. En ella, se presentan tanto las Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas, así como las estrategias FO, DO, FA, y DA.

Tabla 11.4. La matriz DAFO para la formulación de estrategias

	FORTALEZAS - F (Anotar las fortalezas) 1. 2. 3. 4. 5.	DEBILIDADES - D (Anotar las debilidades) 1. 2. 3. 4. 5.
OPORTUNIDADES - O (Anotar las oportunidades) 1. 2. 3. 4. 5.	ESTRATEGIAS - FO (Usar las fortalezas para aprovechar las oportunidades) 1. 2. 3. 4. 5.	ESTRATEGIAS - DO (Superar las debilidades aprovechando las oportunidades) 1. 2. 3. 4. 5.
AMENAZAS - A (Anotar las amenazas) 1. 2. 3. 4. 5.	ESTRATEGIAS - FA (Usar las fortalezas para evitar las amenazas) 1. 2. 3. 4. 5.	ESTRATEGIAS - DA (Reducir las debilidades y evitar las amenazas) 1. 2. 3. 4. 5.

Nota. Esta tabla presenta la matriz DAFO para la formulación de estrategias, donde se puede completar las informaciones referentes a las fortalezas, debilidad, oportunidades y amenazas para su futuro análisis.
Fuente: Basado en David (1997).

La matriz expuesta en la Tabla 11.4 tiene nueve celdas, una de las cuales, la primera no hay que rellenarla. El resto, como puede apreciarse se configura de la siguiente forma, cuatro celdas para los factores clave identificados y otras cuatro para las estrategias derivadas de las combinaciones propuestas.

La idea es generar estrategias viables y alternativas, no indicar cuáles son las mejores estrategias, ni tampoco supone que todas las estrategias posibles que se deduzcan deban ponerse en marcha necesariamente. Cada empresa, en función de su filosofía y objetivos, será la que decida qué estrategias emprenderá y cuándo lo hará.

En resumen, el análisis DAFO es útil para resaltar los hallazgos más significativos del análisis de la situación, tanto externa como interna, permitiendo además presentar la información de forma comprensible a otras personas de la organización y ajenas a la misma.

Sin embargo, el análisis DAFO no debe sustituir en ningún caso al análisis de la situación. Además, en realidad pueden existir tantos análisis DAFO como productos-mercado existan (Sánchez Herrera, 2001). Así, una empresa puede tener una fortaleza en un par producto-mercado que no exista en otro par. En ese caso, habrá que realizar tantos DAFO como pares producto-mercado existan en la organización.

11.5.3. Etapa 3: Definición de los objetivos

Un objetivo es un resultado determinado, cuantificado, con carácter temporal, realista y ubicado en un lugar, y consistente que la empresa pretende alcanzar por medio de un plan (Cutropía, 2005). En el caso que nos ocupa, dado que lo que queremos elaborar es un plan de marketing, los objetivos deben ser acordes con los objetivos generales de la organización, con su misión y visión. No obstante, deben ser realistas, no basta con plantear los deseos que nos gustaría se cumplieran para nuestra empresa. No sirve indicar como objetivos que queremos ser los mejores, vender más o aumentar la rentabilidad. Si planteamos los objetivos en los términos indicados en las líneas anteriores lo más fácil es que fracasemos, puesto que no los hemos definido bien. Si pretendemos vender más, debemos especificar ¿cuánto más?, ¿en cuánto tiempo?, ¿de qué producto?, ¿en qué mercado? Son muchos los interrogantes que hay que plantearse antes de redactar cada objetivo, se trata de un proceso de reflexión importante que no debemos tomar a la ligera.

Los objetivos pueden ser muy diversos y no serán los mismos si se trata de una gran empresa o de una Pyme.

Para definir bien cada objetivo debemos asegurarnos de que cumplan las siguientes ***características*** (Cutropía, 2005):

a) Han de ser adecuados a los fines de la empresa. Los objetivos del plan de marketing deben ser compatibles con la visión de la empresa y con los objetivos estratégicos.

b) Realistas o alcanzables. No se puede pretender conseguir lo imposible. Por ejemplo, si la empresa muestra una evolución en las ventas de un aumento del 1% anual, no podemos plantearnos el objetivo de incrementar las ventas en un 10% durante el próximo ejercicio sin realizar ningún tipo de inversión, como contratar algún nuevo vendedor o un nuevo distribuidor, o lanzar un nuevo producto, etc.

c) Cuantificables. Deben marcar metas concretas, no sirve indicar que pretendemos aumentar las ventas sin decir cuánto.

d) También es preciso indicar el horizonte temporal en el que se tiene previsto alcanzar los objetivos.

e) Consensuados. Los objetivos deben ser consensuados por todos los responsables de la empresa.

f) Motivadores. Deben plantearse de forma positiva para motivar a los implicados en su consecución. Por ejemplo, si queremos incrementar las ventas, habremos de plantearlo de tal forma que motivemos a los vendedores hacia el cumplimiento del objetivo. Esta característica indica también que los objetivos pueden ser difíciles de alcanzar pero realistas.

g) Comprensibles. Los objetivos deben plantearse en un lenguaje sencillo evitado tecnicismos muy específicos para que todos los implicados sean capaces de entender lo que se quiere conseguir.

h) Flexibles. Deben estar planteados de tal forma que sea factible su adaptación a los cambios y circunstancias que se presenten a lo largo de su periodo de cumplimiento. Por ejemplo, si los objetivos se enunciaron en época de bonanza económica para un horizonte temporal de largo plazo y las circunstancias cambian, el objetivo deberá poder modificarse.

En resumen, los objetivos han de ser adecuados a los fines de la empresa, medibles en tiempo de consecución, viables, consensuados, flexibles, motivadores, comprensibles y coherentes con los principios y fines de la empresa, así como cuantificables.

Para una mejor redacción de los objetivos recomendamos seguir las siguientes pautas:

- Un objetivo bien redactado debe comenzar con un verbo de acción o consecución. Por ejemplo, aumentar, incrementar, explotar, consolidar, penetrar, incorporar, etc.
- Debe proponer un solo resultado clave a lograr en un plazo determinado, pero con cierta flexibilidad.
- Establece el “qué” y el “cuándo” más que el “cómo” y el “por qué”.

- Los objetivos se proponen por escrito a todos los afectados en su consecución, no solo a los directivos.
- Son múltiples, por lo que también serán jerárquicos.

Los ***objetivos*** se pueden plantear en varios niveles, desde objetivos generales hasta específicos. Desde objetivos primordiales hasta objetivos secundarios. De este modo, será más factible su consecución. Además, pueden referirse a varios aspectos diferenciados, y no serán igual cuando se trate de una gran empresa o de una Pyme.

a) **Objetivos jerarquizados.** Por orden de importancia los objetivos pueden ser primordiales, instrumentales y específicos. Los objetivos primordiales se refieren a los propósitos más importantes de la organización, y su incumplimiento puede ser muy grave para la imagen de la empresa. Los objetivos instrumentales constituyen una herramienta clave para la detección y control de las desviaciones que pueden afectar a los objetivos fundamentales o primordiales, por lo que están al servicio de los primordiales. Finalmente, los objetivos específicos son los más concretos y su incumplimiento no es grave para la organización. Por ejemplo, un objetivo principal podría ser alcanzar una determinada cuota de mercado, un objetivo instrumental sería definir la cuota de mercado para una determinada zona geográfica más pequeña y el específico sería el objetivo de ventas para un vendedor.

b) **Según el horizonte temporal.** Los objetivos pueden ser a largo, a medio y a corto plazo. Por ejemplo, un objetivo a corto plazo puede ser la supervivencia o alcanzar cierta tasa de rentabilidad. Nótese que los objetivos estarán también en función de la situación de la empresa.

c) **Según su naturaleza.** Los objetivos pueden ser financieros, comerciales, competitivos, etc. A continuación, la Tabla 11.5 muestra algunos ejemplos de objetivos según su naturaleza.

Tabla 11.5. Tipología de objetivos según su naturaleza

NATURALEZA	OBJETIVO
FINANCIEROS	• Alcanzar un nivel determinado de rentabilidad. • Conseguir los máximos beneficios. • Reducir costes.
COMERCIALES	• Incrementar la cifra de ventas. • Incrementar los índices de recompra y de fidelidad a la marca. • Incrementar la participación o cuota de mercado.
COMPETITIVOS	• Eliminar a los competidores. • Conseguir la estabilidad del mercado. • Mantener el posicionamiento con respecto a la competencia. • Conseguir una ventaja competitiva.

Nota. Esta tabla muestra las tipologías de los objetivos según su naturaleza, siendo financieros, comerciales o competitivos.
Fuente: Elaboración propia.

Los objetivos principales se pueden desagregar en otros objetivos más concretos, puesto que para conseguir una misma meta existen diversas formas de hacerlo. Así, por ejemplo, para aumentar la rentabilidad podemos optar por reducir costes o aumentar los ingresos. A continuación, la Tabla 11.6 muestra un ejemplo de concreción de objetivos diversos.

Tabla 11.6. Concreción de objetivos

OBJETIVO PRINCIPAL	OBJETIVO ESPECÍFICO
CONSEGUIR UNA VENTAJA COMPETITIVA	• En calidad. • En producto. • En precio. • En distribución. • En comunicación.
AUMENTAR LA RENTABILIDAD	• Aumentar los ingresos en un 10%. • Reducir los costes en un 2%. • Aumentar el margen sobre el precio en un 1%. • Eliminar el margen del agente comercial asumiendo sus funciones (1%)

INCREMENTAR LAS VENTAS	• Conseguir 1.000 nuevos clientes. • Aumentar la cifra de ventas en un 2%. • Lanzar un nuevo producto al mercado. • Entrar en el mercado de Canarias.
INCREMENTAR LA SATISFACCIÓN DE LOS CLIENTES	• Resolver las quejas en un tiempo medio de 5 días. • Realizar encuesta de satisfacción cada 6 meses. • Aumentar la fidelidad de los clientes actuales.

Nota. Esta tabla muestra la concreción de los objetivos principales y/o específicos.
Fuente: Elaboración propia.

11.5.4. Etapa 4: Estrategias[58]

Las estrategias suponen la elaboración de las líneas de actuación de la empresa para alcanzar los objetivos propuestos. Como explicamos en el capítulo 6, hay una gran diversidad de tipologías estratégicas, que se traducen en diferentes posibilidades para la empresa y para el emprendedor.

Cada empresa definirá en función de sus objetivos la combinación de las estrategias más adecuada, teniendo en cuenta además el análisis DAFO realizado en la etapa 3. Con el ánimo de no ser demasiado repetitivos, pero sin pasar por alto las diferentes tipologías estratégicas, recordamos brevemente en este apartado algunas de ellas.

A continuación, la Tabla 11.7 muestra una clasificación de las distintas clasificaciones estratégicas.

[58] Algunos autores juntan esta etapa y la siguiente, de manera que formulan las estrategias a seguir y los planes de acción concretos junto a las estrategias. Por ejemplo, estrategia: nuevos canales de distribución minorista para llegar a más consumidores, plan de acción: visitar a los minoristas: A, B, C, D y F.

Tabla 11.7. Clasificaciones de estrategias competitivas

Ansoff (1965)	Porter (1980)	Kotler y Singh (1981)
• Penetración en el mercado • Desarrollo de productos • Desarrollo de mercado • Diversificación	• Bajo coste • Diferenciación • Concentración	• Líder • Retadora • Seguidora • Especialista
Miles y Snow (1978)	**Buzzell, Gale y Sultan (1975)**	**Minztberg (1988)**
• Exploradora • Defensora • Analizadora • Reactiva	• Construir • Mantener • Cosechar	• Diferenciación en imagen • Diferenciación en calidad • Diferenciación en diseño • Diferenciación en precio • Diferenciación en soporte • No diferenciación

Nota: Esta tabla muestra las clasificaciones de estrategias competitivas según una serie de autores.
Fuente: Elaboración propia y *Munuera y Rodríguez* (2007).

a) Clasificación de Ansoff (1965)

Esta clasificación es útil cuando los objetivos son de expansión o crecimiento. Según este doble criterio se obtienen cuatro clasificaciones:

- Penetración en el mercado. Consiste en incrementar la participación en los mercados actuales con los productos actuales.
- Desarrollo del mercado. Supone buscar nuevas aplicaciones para el producto que capten a otros segmentos del mercado diferentes a los actuales. También puede consistir en utilizar canales de distribución complementarios o en comercializar el producto en otras áreas geográficas.
- Desarrollo del producto. Supone el lanzamiento de nuevos productos para sustituir a los actuales o desarrollar nuevos

modelos que supongan variaciones o mejoras sobre los actuales (calidad, precio, etc.)

- Diversificación. Supone el desarrollo de nuevos productos y nuevos mercados de forma simultánea.

b) Clasificación de Porter (1980)

Se basa en la ventaja competitiva perseguida (costes o diferenciación) y en la amplitud del mercado al que se dirige la empresa (todo o solo algún segmento). Son tres las estrategias que se obtienen:

- Estrategia de costes. Supone alcanzar los costes más bajos mediante la producción a gran escala de productos indiferenciados.
- Estrategia de diferenciación. Consiste en la especialización de la empresa en algún aspecto que la haga única y sea valorada por todo el mercado. Se busca el liderazgo en calidad, tecnología, innovación, servicio, etc.
- Estrategia de enfoque. Supone la concentración en algún(os) segmento(s) determinado(s), en los que pueda tener algún tipo de ventaja competitiva en coste o diferenciación.

c) Clasificación de Miles y Snow (1978)

En función del comportamiento de las empresas dentro del sector al que pertenecen, se obtienen cuatro tipologías:

- Prospectoras. Se trata de empresas que toman una postura de nuevos productos-mercados muy agresiva basándose fuertemente en la innovación.
- Defensoras. No suelen apostar por el desarrollo de nuevos productos y tratan de mantener una posición de mercado segura en un segmento estrecho del mismo. Suelen competir en precio o en calidad, pero no en innovación.
- Analizadoras. Utilizan una forma intermedia de estrategia. Tratan de mantener un mercado seguro como las defensoras,

pero buscan nuevas posiciones mediante el desarrollo de nuevos productos como las prospectoras.

- Reactoras. No tienen un plan bien desarrollado para competir dentro de la industria[59].

d) Clasificación de Kotler y Singh (1981)

En función de la actuación frente a los competidores se obtienen cuatro tipos de estrategias[60]:

- Estrategia de líder. El líder de un producto-mercado es aquella empresa que ocupa una posición dominante en el mercado reconocida por sus competidores. Puede llevar a cabo tres estrategias: (1) expansión global de la demanda de mercado mediante la búsqueda de nuevos usuarios, nuevos usos y más usos del producto, (2) defensa de la cuota de mercado mediante contraoferta, defensa móvil y contracción, y (3) expansión de la cuota de mercado.
- Estrategia de retador. Es aquella empresa que pretende desbancar al líder del mercado y ocupar su posición. Para ello puede lanzar distintos tipos de ataque: frontal, de flancos, en bypass, de guerrillas o envolvente.
- Estrategia de seguidor. Es aquella empresa que no discute la posición del líder del mercado. Puede ser falsificador, clónico, imitador y adaptador.
- Estrategia de especialista. Son aquellas empresas que se centran en pequeños segmentos o nichos del mercado. Se pueden especializar en consumidores finales, clientes por tamaño, clientes específicos, zonas geográficas, en producto, en productos a medida, en calidad o precio.

---

[59] En la literatura española de marketing y dirección estratégica se suele utilizar el término *industria* para referirse al sector de actividad en el que se sitúa una empresa, dado que en inglés el término es *industry*.
[60] Una visión más detallada de esta tipología puede consultarse en el capítulo 6.

11.5.5. Etapa 5. Planes de acción

Con esta fase se pretende plasmar en acciones concretas las diferentes actividades que permitan desarrollar los objetivos marcados[61].

Es la combinación adecuada de los elementos del marketing mix: producto, precio, comunicación y distribución, que nos generen ventajas competitivas. Además, conviene tener en cuenta también el servicio al cliente y el marketing interno.

Los planes de acción constituyen lo que se denomina el *plan anual de marketing* o *plan operativo de marketing*. En sentido estricto, se refiere a las acciones concretas, y cuantificadas de las propuestas, para el periodo de vigencia del plan de lo que pensamos hacer respecto al producto, al precio, a la comunicación y a la distribución. Por tanto, marcan las actuaciones según la estrategia elegida y los objetivos propuestos.

Cuando se trata de un plan de marketing de una nueva empresa, todo lo que pongamos en este apartado será muy importante y detallado. Al igual que cuando se trate de un plan de marketing para un nuevo producto, habrá que desarrollar de forma detallada cada uno de estos apartados.

En el caso de una empresa que ya esté funcionando, habremos descrito con anterioridad, en el apartado dedicado al análisis interno, los productos, los precios, la distribución e incluso la comunicación. Ahora, es cuando debemos actuar proponiendo nuevas acciones en las variables del marketing mix, lo que no implica seguir usando las que nos han proporcionado éxito. Cada una de las acciones que se propongan deben temporalizarse y valorarse económicamente, indicando además las fuentes de financiación y costes en los que se incurrirán para llevarlas a cabo.

En esta etapa del plan de marketing, se trata de concretar más aun las estrategias definidas en la etapa anterior, detallando las acciones a poner en marcha para que las estrategias no se queden en meras directrices, detallándose para cada una de las variables del marketing mix.

---

[61] Un plan operativo de marketing se centra únicamente en el desarrollo de esta etapa, el plan de acción para cada una de las variables del marketing mix y el servicio al cliente, estableciendo propuestas concretas para cada una de ellas, las cuales deben valorarse económicamente.

La dirección de la empresa realizará un seguimiento de las acciones en función de su importancia (alta o baja), y de su urgencia (alta o baja). A continuación, la Tabla 11.8 muestra las decisiones a tomar según la clasificación mencionada.

Tabla 11.8. Priorización de los planes de acción

IMPORTANCIA	URGENCIA: BAJA	URGENCIA: ALTA
ALTA	VIGILANCIA ESTRATÉGICA Dirección Analizar incremento de urgencia	ACCIONES PRIORITARIA Dirección Implementación y control
BAJA	"No pasa nada" si no se ponen en marcha	Trasladar su realización a niveles operativos de la empresa

Nota. Esta tabla muestra la priorización de los planes de acción, para la tomada de decisión según la clasificación mencionada.
Fuente: Sainz de Vicuña Ancín (2009).

a) Producto

Los planes de acción sobre el producto pueden hacer referencia a distintas cuestiones, entre las que destacamos las siguientes:

- Ampliación de la línea de productos. La ampliación de líneas puede ser ascendente y descendente o bien mediante el lanzamiento de una nueva variedad de un producto básico dentro de la misma categoría de producto y con la misma marca. Por ejemplo, una versión más económica de un automóvil.
- Completar líneas. Como ya señalamos en el capítulo 7, la decisión de completar líneas no es igual que la de ampliarlas, ya que en el primer caso el objetivo es dirigirse a segmentos no servidos y en el segundo, es servir mejor a alguno o todos

los existentes. Por ejemplo, introducir tallas grandes en camisas y pantalones.

- Modernizar líneas. La decisión de modernizar líneas se realiza aplicando nuevas tecnologías, modificando los envases o las etiquetas, etc.
- Eliminar líneas. La empresa puede decidir la eliminación de líneas de productos o de un producto concreto por diversos motivos: por quedarse antiguos, por falta de rentabilidad, por obsolescencia, etc.
- Aumentar o reducir la profundidad de la línea de productos. Si queremos aumentar, habrá que añadir variantes de cada producto dentro de la línea. En caso contrario, habrá que eliminar variantes del producto dentro de la línea.
- Lanzar un nuevo producto o una nueva línea de productos. Este es un caso especial de decisiones sobre las líneas de productos, porque no se trata solo ampliar una línea ya existente o de completar alguna de las actuales, sino de lanzar un producto que no teníamos. Pueden darse dos situaciones, que se trate de un producto que ya existe en el mercado pero que la empresa no comercializa o que se trate de un producto totalmente nuevo. Nótese que en el caso de lanzamiento de un nuevo producto la etapa del plan de marketing que denominamos *planes de acción* cobra una gran importancia.
- Decisiones sobre los elementos diferenciadores del producto. Las decisiones anteriores pueden también hacer referencia a marcas, envases, embalajes o calidad del producto.
- Decisiones sobre la marca. En este aspecto las decisiones pueden referirse a lanzar una nueva marca, a cambiar una marca, a registrar la marca, o a rediseñar la marca existente. Si los cambios son significativos, habrá que desarrollar de forma pormenorizada este apartado. Por ejemplo, proponiendo varios logos y nombres a la dirección y explicando detalladamente qué significado tienen, tanto por la tipografía empleada como por la combinación de colores y símbolos elegida.

- Mejoras en la calidad del producto o del proceso de producción. En este caso, habrá que dar todos los detalles sobre las mejoras de calidad que queremos llevar a cabo. Por ejemplo, si lo que vamos a realizar es la implantación de un sistema de calidad habrá que explicar en qué consiste, así como las tareas a realizar por cada miembro de la organización y el plazo de puesta en marcha de cada uno de los procesos que se irán implantando.

b) Precios

Las decisiones sobre precios pueden también referirse a varios aspectos, entre los que podemos destacar:

- Modificación de las tarifas actuales de precios.
- Cambios en la escala de descuentos.
- Modificación de las condiciones de venta y de los términos de la venta.
- Nuevas fórmulas de pago.
- Concesión de créditos a los clientes.
- Aplazamiento en el pago.
- Estrategias de precios diferenciales. Como ya explicamos en el capítulo 8, las estrategias de precios diferenciales tienen como objetivo explorar la heterogeneidad de los consumidores para, de este modo, incrementar las ventas y los beneficios. A continuación, la Tabla 11.9 muestra un resumen de las mismas.

Tabla 11.9. Estrategias de precios diferenciales

ESTRATEGIA	EJEMPLO: Fijación de precios de un hotel
Precios variables	Fijar un precio para cada cliente en función del tiempo con el que hace la reserva y la temporada.
Descuentos por cantidad	Precio unitario menor a medida que la cantidad de noches reservadas sea mayor.
Descuentos por pronto pago	Descuento del 5% por pago anticipado.
Venta a plazos	Permitir a los clientes habituales pagar en tres meses.
Descuentos aleatorios u ofertas	Derecho a disfrutar del spa gratuito cuando las reservas estén por debajo de lo esperado.
Descuentos periódicos o rebajas	Precios un 10% más bajos en los meses de enero y febrero.
Descuentos en segundo mercado	Descuentos especiales para grupos de la tercera edad.

Nota. Esta tabla muestra las estrategias de precios diferenciales y ejemplo.
Fuente: Elaboración propia.

- Estrategias de precios competitivas. Este grupo de estrategias son consecuencia del entorno competitivo que rodea a la empresa. Cuando existe una fuerte competencia, las empresas están obligadas a fijar precios distintos o similares a los de sus competidores, bien por iniciativa propia, bien como respuesta a la actuación de los mismos. A continuación, la Tabla 11.10 muestra un resumen de este tipo de estrategias para el caso de un hotel.

Tabla 11.10. Estrategias de precios competitivas

ESTRATEGIA	EJEMPLO: Fijación de precios de un hotel
Precios similares a los de la competencia	Comparar los precios con los de otros hoteles de la misma categoría y no separarnos más de un 1%.
Precios primados o altos	Poner precios un 10% más elevados que la competencia por ofrecer más servicios, como spa, restaurante de dos tenedores, etc.
Precios descontados o bajos	Poner precios más bajos que la competencia, un 10% para atraer a clientes con menor poder adquisitivo.
Venta a pérdidas	Poner precios muy bajos, aun por debajo de costes en temporada baja.

Nota. Esta tabla muestra estrategias de precios competitivas y ejemplo.
Fuente: Elaboración propia.

Las estrategias enunciadas en la Tabla 11.10 no pueden llevarse a cabo todas de forma simultánea, por ejemplo, no podemos poner a la misma vez precios más bajos que la competencia y precios más altos.

- Estrategias de precios psicológicos. Las estrategias de precios psicológicos se refieren a la fijación de precios en función del modo en que los clientes perciben los precios asignados a un producto y en las asociaciones entre estos precios y los atributos del producto. A continuación, la Tabla 11.11 muestra un ejemplo para cada una de las opciones de la fijación de precios psicológicos, que ya fueron descritas de forma más detallada en el capítulo 8.

Tabla 11.11. Fijación de precios psicológicos

ESTRATEGIA	EJEMPLO: Fijación de precios de un hotel
Precio acostumbrado o habitual	Tarifa de precios a 80 €.
Precio de prestigio	Precio de 3.500 € por noche.
Precios redondeados	En temporada alta: 140 €/noche. En temporada media: 100 €/noche y en temporada baja: 70 €/noche.
Precios impares	99,9 €/noche.
Precios de referencia	Precio de 100 €/noche (ya que somos líderes del mercado, y esperamos que el resto de hoteles de nuestra categoría nos imiten y se comparen con nosotros).

Nota. Esta tabla muestra la estrategia para la fijación de precios psicológicos y ejemplo.
Fuente: Elaboración propia.

- Estrategias de precios para la línea de productos. Consiste en considerar el beneficio global de la línea de productos. De este modo, aunque se pierda en un producto, se gana en otro/s y así, se consigue el beneficio para toda la línea (véase Tabla 11.12).

Tabla 11.12. Estrategias de precios para líneas de productos

ESTRATEGIA	EJEMPLO: comercio de productos de informática
Líder en pérdidas	Precio bajo coste para el producto gancho, ordenador personal de x características a 500 €
Precio del paquete	Ordenador personal más impresora por 700 € (por separado serían 750 €).
Precios de productos cautivos	Precio muy económico para impresora láser (90 €) y muy elevado para el tóner (80 €).
Precios con dos partes	Asistencia técnica telefónica por un mínimo mensual de 15 €, incrementables a razón de un 5% cuando supere los 1000 minutos mensuales
Precio único	CDs a 1 €.

Nota. Esta tabla muestra las estrategias de precios para líneas de productos considerando su beneficio global. Fuente: Elaboración propia.

c) Distribución

Las decisiones sobre los canales de distribución influirán notablemente en la presencia de la empresa en los mercados objetivo.

Así, debemos decidir qué cambios consideramos necesarios en esta variable que puedan contribuir a cumplir los objetivos marcados en las etapas anteriores. Las acciones más comunes pueden ser relativas a[62]:

- Añadir miembros del canal. Del mismo nivel o de niveles diferentes.

[62] Algunas de las acciones enunciadas en este apartado están incluidas en otras. Se ha realizado este listado con el objetivo de que sea amplio para ofrecer un abanico de posibilidades muy variadas en las acciones a emprender en distribución.

- Eliminar miembros del canal. Del mismo nivel o de niveles diferentes.
- Añadir canales de distribución. En este caso, por ejemplo, podríamos añadir un canal de venta directo a través de internet y combinarlo con los canales tradicionales.
- Eliminar canales de distribución. Por ejemplo, podemos pasar de un sistema de distribución con canal largo a un canal corto para ofrecer mejores precios a nuestros clientes.
- Desarrollar una forma totalmente nueva de vender los productos en todos los mercados.
- Ampliar la longitud del canal. En este caso, podríamos introducir un intermediario más con el objetivo de ampliar el mercado. Por ejemplo, un mayorista en destino cuando no teníamos ninguno. Sin embargo, esta opción supone que tendremos que bajar los márgenes de todos los miembros del canal, para compensar que el aumento del precio final sea bien aceptado por los clientes. Por ello, esta medida debe acompañarse de una mayor prestación de servicio por parte del nuevo intermediario de la que otorgábamos en la situación anterior.
- Aumentar la dimensión del canal. En este caso lo que queremos hacer es buscar más intermediarios al mismo nivel. Por ejemplo, si nuestro producto se comercializa en 20 establecimientos minoristas, podemos intentar que se comercialice en 100 nuevos establecimientos minoristas. Esta medida deberá ir acompañada de incentivos para los minoristas.
- Establecer sistemas de integración vertical con otros miembros del canal de distribución.
- Establecer sistemas de integración horizontal con otras empresas que se encuentran en el mismo nivel del canal de distribución.
- Distribución mediante franquicias o sucursales.
- Actividades de *merchandising*.

- Cambiar las condiciones y funciones de los demás miembros del canal de distribución.
- Cambiar de transportista.
- Enviar la mercancía a portes pagados a partir de un volumen mínimo de pedido.
- Disminuir el plazo de entrega del producto.
- Modificar las zonas y rutas de vendedores.
- Aumentar el número de vendedores.
- Establecer incentivos para los vendedores.
- Mejorar la gestión del almacén.
- Emprender acciones de *trade marketing*.

d) Comunicación

En el mix de comunicación son muy diversas las acciones a realizar, al tiempo que, muchas de ellas son también muy costosas en términos monetarios. Por tanto, antes de proponer acciones concretas la empresa debe plantearse cuál es el público objetivo al que dirigir los instrumentos de comunicación disponibles. Una vez identificado el público objetivo, debe conocer a que medios de comunicación está más expuesto para dirigirse a través de ellos. Por ejemplo, si nuestro producto son carretillas elevadoras para naves industriales no sería muy adecuado anunciarnos en la televisión, porque nuestro público objetivo no son los espectadores de la televisión. En este caso, podríamos establecer acciones sobre otros instrumentos como la venta personal o promoción en ferias especializadas.

En el mix de comunicación un instrumento fundamental a cuidar son las relaciones públicas y la imagen de la empresa. Siempre tendremos que proponer mejoras en estos dos aspectos. A continuación, exponemos un listado de posibles acciones a llevar a cabo sobre el mix de comunicación, teniendo en cuenta que son tantas las posibilidades que no estarán todas las que hemos explicado en el capítulo 10.

- Identificación del público objetivo al que queremos dirigirnos.
- Fijar los objetivos de la comunicación. Por ejemplo, queremos dar a conocer la nueva imagen corporativa de la empresa, por lo que tendremos que insistir para que el consumidor nos siga

identificando como lo que somos, Esto es lo que ha hecho recientemente *Telefónica* con su cambio a *Movistar*.

- Definir el mensaje de cada campaña de comunicación. Esto habrá que hacerlo tanto para la publicidad como para las promociones de ventas y demás instrumentos de comunicación.
- Seleccionar el instrumento de comunicación comercial más adecuado para cada objetivo de la comunicación. En este caso, se pueden realizar campañas de comunicación utilizando más de un instrumento, por ejemplo, se puede combinar la publicidad en televisión con la venta personal. Lo importante es que el mensaje sea el mismo a través de los dos instrumentos de comunicación, porque debemos ser coherentes en todas las acciones que emprendamos.
- Otra decisión importante es la distribución del presupuesto de comunicación entre las diferentes acciones propuestas.
- Decisiones sobre publicidad. Habrá que elegir el medio de comunicación, la duración del anuncio, etc. Por ejemplo, una cuña en una emisora de radio regional durante un mes todos los días 20 veces al día.
- Decisiones sobre promoción de ventas: a los intermediarios, a los vendedores y a los consumidores finales. Por ejemplo, una campaña de *3x2* durante una semana para aquellos productos de los que tengamos mucho almacenado.
- Asistencia a ferias comerciales. Debemos presupuestar el coste total de nuestra participación. Para algunas empresas, es muy importante la asistencia a ferias comerciales, puesto que no solo establecen contactos con nuevos distribuidores o posibles clientes, sino que se pueden ver las novedades de la competencia.
- Incentivos a los vendedores. Como por ejemplo, un aumento del plus variable por ventas.
- Regalar a los consumidores muestras gratuitas del nuevo producto que vamos a lanzar para que lo prueben.

- Actividades de relaciones públicas. Establecer pautas de relaciones con los medios de comunicación. Por ejemplo, nombrar un interlocutor con la prensa que informe puntualmente sobre las actividades importantes.
- Realizar acciones de patrocinio de algún evento que nos de visibilidad.
- Mejorar nuestra página *web*.
- Estar presentes en las redes sociales como *facebook, myspace, etc.*

Además, de los planes y estrategias sobre los elementos del marketing mix, se deben fijar dos estrategias más, el servicio al cliente y el marketing interno.

e) Servicio al cliente

Un buen servicio al cliente contribuirá considerablemente a establecer relaciones duraderas entre la empresa y su cliente. Pueden ser estrategias desarrolladas antes de la venta, durante la venta, después de la venta. En ocasiones, se desarrollan estrategias diferentes para cada segmento de mercado atendido por la empresa. A continuación, desarrollamos algunas estrategias relacionadas con el servicio al cliente:

- Mejorar el servicio de atención al cliente.
- Establecer un plan de mejora para el servicio posventa.
- Mejorar la gestión de las quejas y reclamaciones.
- Establecer un sistema de indicadores de quejas y reclamaciones.
- Realizar un estudio de satisfacción del consumidor.
- Realizar un estudio sobre las preferencias del consumidor.
- Realizar una segmentación de nuestros clientes para poder diseñar estrategias y acciones eficaces. Por ejemplo, si un 80% de nuestros clientes nos compran por precio deberíamos realizar acciones de bajar precios y ofertas.

- Realizar una clasificación de nuestros clientes sobre la base de la segmentación realizada con la misma intención que en el punto anterior (véase Tabla 11.13).
- Introducir medidas concretas de fidelización de clientes. Por ejemplo, premiar con un servicio de peluquería gratis por cada diez prestados.

Tabla 11.13. Tipología de clientes

TIPO DE CLIENTE	CARACTERÍSTICAS
Mercenario	Es aquel que cambia con frecuencia de proveedor.
Terrorista	Busca alternativas a nuestro producto y habla mal de nosotros.
Rehén	Está descontento pero sigue con nosotros.
Apóstol	Fiel, prescriptor, debemos cuidarlo.

Nota. Esta tabla muestra la tipología de clientes y sus características.
Fuente: Basado en Sainz de Vicuña (2009).

f) Marketing interno

El marketing interno es una forma de dirigir la organización en su conjunto a la satisfacción de las necesidades del consumidor, que genere el apoyo suficiente para la consecución del plan de marketing. Por tanto, los principios de marketing deben aplicarse también dentro de la organización estableciendo programas de motivación y satisfacción laboral, definición de tareas, etc. De este modo, los empleados enfocarán también su trabajo hacia los objetivos de la empresa y concretamente, hacia los objetivos del plan de marketing.

Los planes de acción deben estar cuantificados: financieramente[63] (presupuestados para cada una de las partidas) y temporalmente (cronograma temporal mensual).

[63] Cuando se trata de una empresa de nueva creación, la planificación financiera del plan de marketing se suele incluir en el plan financiero general.

11.5.6. Etapa 6: Control del plan

Es necesario planificar también mecanismos de control sobre el plan de marketing para asegurar el logro de los objetivos propuestos en él (Munuera y Rodríguez, 2007). Por tanto, una vez se ha elaborado el plan, conviene establecer los sistemas de control y seguimiento del mismo. Así mismo, debemos también dejar constancia de las medidas correctoras de las desviaciones que se produzcan.

Esta etapa supone establecer los mecanismos de información y evaluación de los resultados obtenidos, para que se pueda comprobar el grado de cumplimiento de los objetivos previstos para establecer, si son necesarias, las acciones correctoras.

Debe hacerse por objetivos, estrategias y planes de acción, así como el control de las desviaciones temporales.

Para medir los resultados obtenidos se utilizan dos tipos de criterios básicos: criterios de mercado y criterios financieros (Munuera y Rodríguez, 2007).

- Criterios de mercado: se suele utilizar la cifra de ventas y la cuota de mercado, aunque también merece la pena tener en cuenta, la satisfacción de los consumidores, la lealtad hacia la marca, etc.
- Criterios financieros: el beneficio obtenido, ya sea en valor absoluto o en relación con los recursos empleados, o la tasa de retorno.

No obstante, tan importante es cuantificar la desviación producida como establecer las causas de la misma, para determinar las estrategias que ayudarán a corregir dicha desviación.

11.5.7. Anexos

Sin ánimo de ser exhaustivos, para no entorpecer la lectura, deben adjuntarse al plan de marketing documentos anexos, tales como: previsión de ventas, previsión de resultados, cuestionario de satisfacción del cliente, tablas y gráficos complementarios, etc.

- Previsión de Ventas (1er Ejercicio). Periodificada con ventas mensuales. Con ventas por agente o distribuidor. Con ventas por zona geográfica. Cada empresa desglosara sus previsiones en función de la importancia que le haya dado en el desarrollo del plan de marketing a las mismas.
- Previsión de Resultados (1er Ejercicio). Periodificada mensualmente, haciendo especial hincapié en la previsión de gastos de ventas y marketing.
- Previsión de Resultados (5 años). Resumen a cinco años, haciendo especial hincapié en la previsión de gastos de ventas y marketing.
- Balance de situación y cuenta de pérdidas y ganancias.
- Investigación de mercados. Como se ha indicado anteriormente, en este apartado podemos detallar los datos procedentes de la investigación de mercados realizada. Entre ellos, los más importantes son el modelo de cuestionario utilizado, las características de la población objeto de estudio y de la muestra sobre la que se ha realizado el estudio y un resumen de los resultados obtenidos. En caso de haber realizado entrevistas, habría que indicar al menos las características de los entrevistados, el tipo de entrevista realizada, las cuestiones planteadas y un resumen de los resultados de las entrevistas.
- Tablas y gráficos complementarios, operaciones detalladas, etc.

11.6. FORMA DE PRESENTACIÓN DEL PLAN DE MARKETING

No es una fase del plan de marketing, pero el propio plan debe ser aprobado por la dirección de la empresa. Por tanto, se debe llevar a cabo una estrategia de presentación. Por consiguiente, recomendamos tener en cuenta los siguientes puntos clave:

- Redactado de forma profesional, para personas que no entiendan de marketing, evitando tecnicismos pero en

lenguaje formal. En consecuencia, cuando se utilice un término específico se puede añadir una nota a pie de página aclarando su significado.

- Resaltar los aspectos más relevantes para que el lector pueda tener una idea rápida de lo que se pretende y cómo se piensa llevar a cabo.
- Se comenzará por una introducción en la que se justifique la realización del plan, así como un resumen del mismo, de forma que se obtenga una idea clara y concisa del contenido del plan.
- Incluir abundantes tablas y gráficos que faciliten la lectura, debidamente titulados y numerados, indicando la fuente de la que se han obtenido los datos. Sin embargo, en este punto hay que considerar que las tablas, gráficos y figuras son aclaratorias del texto al que acompañan.
- Incluir los datos de la investigación comercial en documentos anexos, por ejemplo, el modelo de cuestionario utilizado, los resultados detallados de la investigación, etc.
- Resaltar también aquellas alternativas desechadas, explicando el porqué se han rechazado.
- Utilizar medios tecnológicos para su presentación, por ejemplo, *PowerPoint* o similar.
- Hay que vender el plan de marketing a la alta dirección de la empresa utilizando técnicas de marketing que demuestren su validez y fiabilidad.
- Debe incluir un índice para que sea fácil localizar cualquiera de las partes y subpartes importantes.
- En caso de que contenga abundantes tablas, gráficos y figuras, es recomendable realizar también, a continuación del índice general, un listado (tipo índice) con los mismos.
- Debe dejar claro el periodo de vigencia de dicho plan y la forma de seguimiento y control de las desviaciones. No podemos indicar objetivos, planes de acción, etc. sin indicar cuándo tenemos previsto cumplirlos. Lo mismo ocurre con las

desviaciones y controles programados, no es suficiente indicar que vamos a seguir criterios financieros de control del plan, sino también cada cuánto tiempo lo haremos.

- Debe establecer un sitio y persona de contacto para posibles aclaraciones.
- Debe establecer responsables de cada objetivo y plan de acción.

11.7. BIBLIOGRAFÍA Y CITAS

En este apartado señalamos las consideraciones más importantes a tener en cuenta en la elaboración de la bibliografía y las citas en el documento.

- Todo texto escrito en el plan de marketing debe ser avalado por el autor con la cita pertinente de la cual se ha obtenido la información, ya sea de un libro, de un artículo de prensa o investigación o de un enlace *web*. Para no entorpecer la lectura del documento se cita en el texto solo el autor y el año de publicación. La cita completa se pone en el apartado de la bibliografía.
- Si se trata de una consulta en internet, se puede poner el *link* completo a pie de página, pero también debe constar en el epígrafe correspondiente a la bibliografía, en el que no solo debe aparecer el índice de la *web*, sino el *link* completo que se ha consultado.
- Cualquier párrafo copiado y pegado directamente sin indicar la fuente de procedencia supone un plagio, lo que invalidará el trabajo realizado.
- Las citas literales o textuales deben ponerse en un tipo de letra diferente para que quede suficientemente claro que el texto es copiado de forma literal. Por ello, es necesario indicar junto al mismo, el autor, el año y las páginas de las que se ha extraído.
- El apartado de bibliografía y referencias usadas debe ser completo y debe estar ordenado alfabéticamente. Contendrá

necesariamente: autor, año de publicación, título, editorial, lugar de edición y número de edición.

- En el caso de tratarse de artículos de revistas o prensa, se indicará además de todo lo anterior, el título del artículo y el de la revista, así como la numeración necesaria para su localización, nº, volumen, página inicial y página final.
- No debemos olvidar citar también como fuente a los entrevistados, en caso de que hayamos realizado entrevistas personales a ejecutivos de la empresa, a personal de otras instituciones, etc. En este caso, es conveniente nombrar a la persona, institución e indicar los aspectos más relevantes sobre los que nos ha proporcionado información.

11.8. SECCIONES PRINCIPALES DE UN PLAN DE MARKETING

Este apartado es una guía *orientativa* de las secciones que deben componer un plan de marketing, *debiendo* agregar o desagregar las mismas en función de la empresa para la que se realiza el plan y sus objetivos. Así, por ejemplo, en el caso de que se prevea lanzar un nuevo producto al mercado, los planes de acción sobre el producto y las fases de desarrollo del nuevo producto deberán especificarse de forma detallada en el plan.

A continuación, se exponen *seis ejemplos* de Plan de Marketing, de los más utilizados por las empresas y por los investigadores. Queda pues, a elección del lector realizar su propio esquema, pudiendo combinar diferentes secciones de los ejemplos propuestos o de otros esquemas no utilizados en este documento.



EJEMPLO 1

1. DATOS BÁSICOS

- Resumen ejecutivo
- Misión
- Visión
- Cultura corporativa
- Competencias esenciales
- Público objetivo
- Producto(s) y/o servicio(s)

2. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN

- EXTERNO
  - ✓ Del entorno
  - ✓ Del sector y de la competencia
  - ✓ Del mercado

- INTERNO
  - ✓ Producción
  - ✓ Marketing
  - ✓ Administrativo, financiero y control de gestión
  - ✓ Recursos humanos
  - ✓ I+D (desarrollo de nuevos productos)



- ✓ Producto
- ✓ Precio
- ✓ Distribución
- ✓ Organización comercial
- ✓ Ventas (por producto, por comercial, por público objetivo, por meses, etc.)
- ✓ Presupuesto de marketing (por producto, por público objetivo, por función).

3. DAFO

- DEBILIDADES Y FORTALEZAS
- AMENAZAS Y OPORTUNIDADES

4. OBJETIVOS

- Objetivo de ventas
- Objetivo de posicionamiento
- Objetivo de rentabilidad o margen
- Objetivos por distribuidor
- Objetivos por comercial
- Por público objetivo
- Por meses

5. ESTRATEGIAS

- Producto
- Precio
- Distribución
- Comunicación



- Tipos de estrategia a seguir (ej. según Kotler y Singh)
- Evaluación de las estrategias

6. PLAN DE ACCIÓN Y PRESUPUESTOS

- Por objetivos
- Acciones para conseguir los objetivos
- Impacto financiero
- Planning temporal

7. CONTROL

- Ratios de control
- Desviaciones en ventas, rentabilidad, etc.
- Corrección de desviaciones

8. BIBLIOGRAFÍA

9. ANEXOS

- Tablas y gráficos detallados
- Investigación de mercados
- Otros datos de interés

Fuente: Basado en Cutropía (2005).



EJEMPLO 2

1. RESUMEN EJECUTIVO

Descripción breve de la empresa y de los puntos clave y objetivos del plan de marketing.

2. SITUACIÓN ACTUAL DE MARKETING

Resumen de las tendencias del entorno:

- ✓ Análisis de la situación interna y externa: productos, mercados, resultados anteriores, competidores, otros factores ambientales.
- ✓ Análisis DAFO: debilidades y fuerzas internas y amenazas y oportunidades externas.

3. OBJETIVOS

Objetivos concretos de marketing a conseguir e identificación de aspectos que puedan afectar a la consecución de los mismos.

4. MERCADO OBJETIVO

Decisiones de segmentación, selección de mercados objetivo y posicionamiento, análisis del mercado y segmentos a alcanzar a través de la estrategia de marketing.

5. ESTRATEGIA DE MARKETING

Definición de la estrategia a desarrollar para conseguir los objetivos de marketing.



6. PROGRAMAS DE MARKETING

Actividades concretas, planificación temporal y asignación de responsabilidades.

- Producto
- Precio
- Distribución
- Promoción
- Servicios

7. PLANES FINANCIEROS

- Ingresos esperados
- Gastos esperados
- Beneficios esperados

En función de los programas de marketing establecidos en el plan.

8. CONTROL DE APLICACIÓN

- Medición de la evolución de los objetivos
- Ajustes para corregir las desviaciones

9. BIBLIOGRAFÍA

10. ANEXOS

Fuente: Basado en Burk Wood (2003).



EJEMPLO 3

1. PRIMERA FASE: ANÁLISIS Y DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN

1ª ETAPA: ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN

- Análisis externo: del mercado, estructura del mercado, competencia.
- Análisis interno

2ª ETAPA: DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN

- Oportunidades
- Amenazas
- Puntos fuertes
- Puntos débiles

2. SEGUNDA FASE: DECISIONES ESTRATÉGICAS DE MARKETING

3ª ETAPA: FORMULACIÓN DE LOS OBJETIVOS DE MARKETING A ALCANZAR

- Rentabilidad
- Crecimiento
- Consolidación

4ª ETAPA: ELABORACIÓN Y ELECCIÓN DE LAS ESTRATEGIAS DE MARKETING A SEGUIR

- Estrategia de cartera: penetración, desarrollo de nuevos mercados.



- Estrategias de segmentación y posicionamiento: segmentos a los que nos dirigiremos y posicionamiento deseado (líder, etc.).
- Estrategia funcional: productos, precios, distribución y comunicación.

3. TERCERA FASE: DECISIONES OPERATIVAS DE MARKETIG

5ª ETAPA: ACCIONES O PLANES DE ACCIÓN

- Sobre productos
- Sobre precios
- Sobre distribución y fuerza de ventas
- Sobre comunicación
- Sobre fidelización de clientes

6ª ETAPA: DERTERMINACIÓN DEL PRESUPUESTO DE MARKETING Y DE LA CUENTA DE EXPLOTACIÓN PREVISIONAL

- Presupuestos
- Calendario

4. CUARTA FASE: SEGUIMIENTO Y CONTROL

7ª ETAPA: SEGUIMIENTO

8ª ETAPA: CONTROL

9ª ETAPA: CORRECCIÓN DESVIACIONES

5. BIBLIOGRAFÍA

6. ANEXOS

Fuente: Basado en Sainz de Vicuña Ancín (2009).



EJEMPLO 4

1. **PRESENTACIÓN Y RESUMEN EJECUTIVO**
2. **MISIÓN, VISIÓN, DEFINICIÓN Y ALCANCE DEL NEGOCIO**
3. **ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN EXTERNA**
4. **ANÁLISIS DE LAS CAPACIDADES INTERNAS**
5. **OBJETIVOS DE MARKETING**
    - Incrementar la rentabilidad.
    - Incrementar el número y la satisfacción de los clientes.
    - Incrementar las ventas y la cuota de mercado.
6. **ESTRATEGIAS DE MARKETING**
    - Ansoff (1965): penetración en el mercado, desarrollo de nuevos productos, desarrollo de mercados, diversificación.
    - Porter (1980): Bajo coste, diferenciación, concentración.
    - Kotler y Singh (1981): líder, retador, seguidor, especialista
    - Mintzberg (1988): diferenciación en imagen, en calidad, en diseño, en precio, en soporte, no diferenciación.
    - Otras[64]: Miles y Snow (1978), Buzzell, Gale y Sultan (1975), Utterback y Abernathy (1975), Hofer y Schendel (1978), Wissema *et al.* (1980).
7. **PROGRAMAS DE ACCIÓN Y PRESUPUESTOS**
    - Productos
    - Precios

[64] Se puede encontrar más información al respecto en el capítulo 6.



- Distribución
- Comunicación

Cada una acompañada de:

- Calendario temporal
- Responsable
- Dotación económica
- Forma de seguimiento y control de resultados

8. RECOMENACIONES PARA LA EJECUCIÓN DEL PLAN

Consideraciones que propician el éxito durante la ejecución del plan. Pueden ser cambios en la estructura organizativa, cursos de formación a empleados, sistema de incentivos, etc.

9. INDICADORES DE EVALUACIÓN Y CONTROL

- Cronograma del proceso de planificación y desarrollo del plan de marketing.
- Medición de los resultados: criterios de mercado (cifra de ventas, cuota de mercado, satisfacción del cliente, lealtad). Criterios financieros (beneficio obtenido, rentabilidad, etc.).
- Cuantificación de las desviaciones.
- Corrección de desviaciones.

10. PLAN FINANCIERO

- Previsión de ingresos
- Inversiones necesarias
- Resultados esperados

11. BIBLIOGRAFÍA

12. ANEXOS

Fuente: Basado en Munuera y Rodríguez (2007).



EJEMPLO 5

1. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN

1.1. Empresa, marca y posición

1.2. El mercado

1.2.1. Características

1.2.2. Necesidades

1.2.3.Tendencias

1.2.4. Evolución prevista

1.3. La competencia

1.3.1. Principales competidores

1.3.2. Posicionamiento y situación

1.4. Análisis D.A.F.O

1.5. Posicionamiento actual

1.5.1. El producto

1.5.2. Marca

1.5.3. Puntos críticos

1.5.4. Factores exógenos

1.6. Claves para el éxito

2. MISIÓN Y OBJETIVOS



2.1. Misión

2.2. Objetivos de Marketing

2.3. Objetivos económicos

3. ESTRATEGIA DE MARKETING

3.1. Grandes líneas estratégicas

3.1.1. Valor diferencial

3.1.2. La idea en la mente del consumidor

3.1.3. Los Beneficios para el cliente

3.1.4. Branding

3.1.5. Estrategia de producto

3.1.6. Estrategia de clientes

3.1.7. Estrategia de lanzamiento

3.1.8. Estrategia de desarrollo

3.2. Marketing Mix

3.2.1. Política de producto y servicio

3.2.2. Política de precios, descuentos y condiciones

3.2.3. Política de distribución

3.2.4. Política de promoción

3.3. Investigación del mercado

4. ESTIMACIONES ECONÓMICAS.

4.1. Previsión de Ventas

4.2. Punto de equilibrio



4.3. Resultados previstos

5. PLAN DE ACCIÓN

5.1. Puntos clave

5.1.1. Control

5.1.2. Organización

5.1.3. Implementación

5.2. Plan de contingencias

5.3 Plan de Marketing 1er. Ejercicio

6. BIBLIOGRAFÍA

ANEXOS:

1. Previsión de Ventas (1er Ejercicio)
2. Previsión de Resultados (1er Ejercicio)
3. Presupuesto de Ventas y Marketing (1er. Ejercicio)
4. Previsión de Ventas (5 años)
5. Previsión de Resultados (5 años)

Fuente: Plan de Marketing, por Venmas (2011), http://www.venmas.com.



EJEMPLO 6

ETAPA 1: ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN

- ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN EXTERNA
  - ENTORNOS
    - ✓ Entornos que rodean a la empresa: económico, tecnológico, legal y, sociocultural, mediomabiental.
    - ✓ Entornos sectoriales de la empresa: competitivo, de los proveedores, de los clientes.
    - ✓ Entornos de las tendencias: tecnológicos, económicos, culturales, demográficos.
  - COMPETENCIA: empresas, marcas, posicionamiento, estrategias, etc.
  - MERCADO: estructura, naturaleza, evolución futura.

- ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN INTERNA
  - FACTORES ESTRATÉGICOS INTERNOS
    - ✓ Análisis de producción
    - ✓ Análisis de marketing
    - ✓ Análisis financiero
    - ✓ Análisis de la organización
    - ✓ Análisis de la personalidad pública
    - ✓ Investigación y desarrollo
  - FACTORES OPERATIVOS INTERNOS



- ✓ Análisis de los productos
- ✓ Análisis de la distribución
- ✓ Análisis de la organización comercial
- ✓ Análisis de la comunicación interna y externa
- ✓ Análisis de los gastos generales

ETAPA 2: DIAGNOSTICO DE LA SITUACIÓN

Análisis DAFO: debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades, basadas en el análisis de la situación realizado en la etapa anterior.

ETAPA 3: DEFINICIÓN DE LOS OBJETIVOS

Basados en el análisis DAFO de la etapa anterior. Deben ser cuantificables en tiempo y en resultados.

ETAPA 4: ESTRATEGIAS

Teniendo en cuenta a la competencia desarrollaremos nuestras estrategias.

ETAPA 5: PLANES DE ACCIÓN Y PRESUPUESTOS

- Conjunto de actividades a desarrollar para conseguir los objetivos marcados.
- Desarrollo de presupuestos detallados

ETAPA 6: CONTROL

- En tiempo
- En resultados
- Plan de emergencia o de gestión de crisis

BIBLIOGRAFIA

ANEXOS

Fuente: Basado en Olamendi (2008).

Referencias Bibliográficas

Aaker, D. y Day, G. (1982). *Consumerism: Search for the consumer interest.* The Free Press.

Abiru, M. (1988). Vertical integration, variable proportions and successive oligopolies. *Journal of Industrial Economics*, *36*(3), 315-325.

Alcaraz Lladró, A. y García Guardia, M. L. (2010). *Comunicación y TICs: su efecto sobre la distribución comercial.* Fundación IS+D.

Alet, J. (1994). *Marketing Relacional.* Gestión 2000.

Allport, G. (1935). Attitudes. En C. Murchison, *A Handbook o Social Psychology* (pp. 798-844). Clark University Press.

Alonso Rivas, J. y Grande Estebán, I. (2010). *Comportamiento del consumidor y estrategias de marketing* (6ª ed.). Esic.

AMA. (1985). Board Approves New Marketing Definition. *Marketing News*, *19*(5).

Anastas, M. (2005). Observation. En R. Grinnell y Y. Unrau, *Social work: Reserch and evaluation. Quantitative and qualitative approaches* (7ª ed.). University Press.

Anderson, J. C. y Narus, J. A. (1995). Capturing the value of suplemetary services. *Harvard Business Review*, *enero-febrero*, 75-83.

Andrew, K. (1993). *Marketing de los servicios bancarios y financieros.* Deusto.

Anselmi, K. (1997). A Return to Discrete Exchange: The Influence of Information Technology Competence on Channel Relationships. *Journal of Marketing Channels*, *6*(6), 57-71.

Ansoff, H. I. (1965). *Corporate Strategy.* McGraw-Hill.

Arnold, S. J., Oum, T. H. y Tigert, D. J. (1983). Determinant Attributes in Retail Patronage: Seasonal, Temporal, Regional and International Comparisons. *Journal of Marketing Research*, (2), 149-157.

Arol, C. (2007). Direct response gets largest share of B-to-B marketing. *Advanced Placement Source, Direct Marketing Association*, *92*(6).

Assael, H. (1995). *Consumer Behavior and Marketing Action.* South-Werternn College Publishing.

Assael, H. (1985). *Marketing management: strategy and action.* Ken Publishing Company.

Ballina, F. J. (1996). *Desarrollo de Campañas de Promoción de Ventas. Documento de trabajo.* Universidad de Oviedo.

Baños, A. (2011). *Los Secretos de los Precios: de los dos Lados del Mostrador.* Ediciones Granica, S.A.

Baños, M. y Rodríguez, T. (2003). *Product placement. Estrella invitada: la marca.* CIE Dossat.

Bastos Boubeta, A. I. (2007). *Distribución logística y comercial.* Ideas Propias.

Bauer, R. A. (1967). Consumer Behavior as Risk Taking Proceedings American Marketing Association (1960). En D. F. Cox, *Risk Taking and Information Handling in Consumer Behavior* (pp. 389-398). Harvard University.

Bennet, P. D. (1995). *Dictionary of Marketing Terms* (2ª ed.). Asociación Americana de Marketing (AMA).

Berenguer Contrí, G. (2000). El comportament del consumidor. En A. Mollá, *Coneixementes básics de márqueting.* Publicacions de la Universitat de València.

Berkowitz, E., Kerin, R. y Rudelius, W. (1986). *Marketing.* Times Mirror-Mosby College Publishing.

Berry, L. y Parasuraman, A. (1991). *Marketing services: Competing Through Quality.* The Free Press.

Bird, D. (1991). *Marketing directo con sentido común.* Ediciones Díaz Santos, S.A.

Blackwell, R. D., Miniard, P. y Engel, J. (2002). *Comportamiento del consumidor* (9ª ed.). Thomson.

Blattberg, R. C. y Wisniewski, K. (1989). Price-Induced Patterns of Competition. *Marketing Science*, *8*(4), 291-309.

Booms, B. H. y Bitner, M. J. (1981). Marketing Strategies and Organization Structures for Services Firms. En J. H. Donnelley y W. R. George, *Marketing of Services* (pp. 47-51). American Marketing Association.

Borden, N. H. (1964). The Concept of the Marketing Mix. *Journal of Advertising Research*, *4*, 5-13.

Boxwell, R. (1995). *Benchmarking para competir con ventaja.* McGraw-Hill.

Brown, S. (2001). Torment your customers (They'll love it). *Harvard Business Review*, *Octubre*, 83-88.

Bucklin, L. (1966). *A Theory of Distribution Channel Structure.* Institute of Business and Economic Research. University of California.

Burk Wood, M. (2003). *El Plan de Marketing. Guía de referencia.* Pearson-Prentice Hall.

Burruezo García, J. C. (2006). *La gestión moderna del comercio minorista: el enfoque práctico de las tiendas de éxito* (2ª ed.). Esic.

Buzzell, R., Gale, B. y Sultan, R. (1975). Market Share. A Key to Profitability. *Harvard Business Review*, *53*(1), 97-106.

Cabello, C., Ruiz, J., García, M. y Jiménez, A. (2000). Tipología estratégica de Miles y Snow y factores competitivos: un análisis empírico. *Cuadernos de economía y dirección de la empresa*, *7*, 365-381.

Caldevilla Domínguez, D. (2007). *Manual de relaciones públicas.* Vision Net.

Cámara, D. y Sanz, M. (2001). *Dirección de ventas.* Prentice Hall.

Camp, R. C. (1993). A Bible for Benchmarking, by Xerox. *Finantial Executive*, *9*(4), 23-27.

Casado Díaz, A. B. y Sellers Rubio, R. (2006). *Dirección de marketing.* San Vicente. Club Universitario.

Cegarra, J. G. y Wandosell, G. (2011). *Estrategias de Empresa.* Diego Marín Librero Editor.

Cepeda, P. (2001). *Las relaciones interorganizacionales en el nivel mayorista del canal comercial hortofrutícola onubense: un enfoque económico.* Universidad de Huelva.

Chávez Miranda, M. y Ruiz Jiménez, A. (2005). Marco conceptual del yield management como técnica de gestión de la capacidad y la demanda en organizaciones de servicios. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, *11*(1), 143-163.

Churchill, G. y Iacobucci, D. (2010). *Marketing Research. Methodologycal Foundations* (10ª ed.). The Dryden Press.

Copeland, M. (1923). The Relation of Consumers' Buying Habits to Marketing Methods. *Harvard Business Review*, *1*, 282-289.

Cross, R. G. (1997). *Revenue Management: Hard-Core Tactics for Market Domination.* Broadway Books.

Cruz, I. (1999). *Los Canales de Distribución de Productos de Gran Consumo: Concentración y Competencia.* Pirámide.

Cutlip, S. M., Center, A. H. y Broom, G. M. (2001). *Relaciones Públicas Eficaces.* Ediciones Gestión 2000.

Cutropía, C. (2005). *Plan de marketing paso a paso* (2ª ed.). Esic.

Czinkota, M. R. y Kotabe, M. (2001). *Administración de Mercadotecnia* (2ª ed.). Thomson.

Dalmau, J. y Oltra, V. (1997). *Análisis Estratégico de Sectores los Industriales y Turístico de la Comunidad Valenciana.* Universidad Politécnica de Valencia.

Darden, W. R. y Reynolds, F. D. (1971). The Multidimensionality of Fashion Innovation. *Second Annual Conference of the Association for Consumer Research* (pp. 452-458). Association for Consumer Research.

David, F. R. (1997). *Conceptos de Administración Estratégica* (5ª ed.). Prentice Hall.

Day, G. S. (1969). A two-dimensional concept of brand loyalty. *Journal of Marketing Research*, *9*, 29-36.

Day, G., Shocker, A. y Srivastana, R. (1979). Customer Oriented Approaches to Identifying Product-Markets. *Journal of Marketing*, *43*(4), 8-19.

Day, R. L. y Landon, E. L. (1977). Towards a Theory of Consumer Complaining Behavior. En A. Woodside, J. Sheth y P. Bennet, *Consumer and Industrial Buying Behavior* (pp. 425-437). Elsevier North Holland.

De Juan Vigaray, M. (2004). *Comercialización y retailing: distribución comercial aplicada.* Pearson Prentice Hall.

De Juan Vigaray, M. (1995). Outsourcing en Comercialización: Integrar o Subcontratar los Servicios de Logística y Distribución. *Esic Market*, *90*, 9-22.

Del Castillo Puente, Á. M. (2004). *La gestión por categorías: una integración eficiente entre fabricantes y distribuidores.* Netbiblo.

Del Pulgar Rodríguez, L. (1999). *Comunicación de empresa en entornos turbulentos: gestión de riesgos.* Esic.

Diez de Castro, E. C. (2004). *Distribución Comercial* (3ª ed.). Mc Graw Hill.

Díez de Castro, E. y Landa Bercebal, F. (1996). *Merchandising. Teoría y práctica.* Pirámide.

Dolan, R. y Simon, H. (1996). *Power pricing: How managing price transforms the bottom line.* The Free Press.

Donnelly, J. H. (1976). Marketing Intermediaries In Channels of Distribution for Services. *Journal of Marketing*, *40*, 55-57.

Drucker, P. (1973). *Management: Tasks, Responsabilities and Practice.* Harper y Row.

Drucker, P. (1980). *Managing in turbulent Times.* Harper y Row.

Dubois, D. y Rovira Celma, A. (1998). *Comportamiento del consumidor. Comprendiendo al consumidor.* Prentice Hall.

Duddy, E. A. y Revzan, C. A. (1953). *Marketing: An Institutional Approach* (2ª ed.). McGraw-Hill.

Dvoskin, R. (2004). *Fundamentos de Marketing.* Ediciones Granica, S.A.

Ellison, S. (2003). Kraft's Stale Strategy: Endless Extensions of Oreos, Chips-Ahoy and Jell-O Brands Created a New-Product Void. *Wall Street Journal*, 18 dic.

Engel, J. F., Blackwell, R. D. y Kollat, D. T. (1978). *Consumer Behavior* (3ª ed.). The Dryden Press.

Esteban, A., García de Madariaga, J., Narros, M. J., Olarte, C., Reinares, E. y Saco, M. (2006). *Principios de marketing.* Pirámide.

Etzel, M., Walker, B. y Stanton, J. (2001). *Marketing* (12ª ed.). Irwin Mc Graw-Hill.

Evans, J. R. y Lindsay, W. (1995). *Administración y Control de la Calidad.* Thomson.

Farris, P. y Reibstein, D. (1979). How Prices, Expenditures, and Profits are Linked. *Harvard Business Review*, *57*(6), 173-184.

Ferrell, O. y Hartline, M. (2011). *Marketing Strategy* (5ª ed.). Cengage Learning.

Festinger, L. (1957). *A theory of cognitive dissonance.* Stanford University Press.

Fill, C. (1995). *Marketing Communications Frameworks. Theories and Applications.* Prentice-Hall.

Filser, M. (1989). *Canaux de distribution.* Vuibert.

Fischer, L. y Espejo, J. (2004). *Mercadotecnia* (3ª ed.). McGraw-Hill Interamericana.

Fleitman, F. (2000). *Negocios exitosos.* McGraw-Hill.

Galán, M. M. y Sánchez-Hernández, M. I. (2005). La Publicidad en el Siglo XXI: Una Referencia a la Ética Empresarial. *Cuarto Congreso SOPCOM (Sociedad Portuguesa de la Comunicación)* (pp. 789-798). SOPCOM.

García Villalobos, J. C. (2004). Marketing logístico. *Cuadernos de Estudios Empresariales*, *14*, 63-86.

Gay, V. (1998). Publicidad: la mejor pragmática es la ética. En D. Melé Carné, *Ética en Dirección Comercial y Publicidad.* Eunsa.

González Fernández, A. y Sule Alonso, M. (1994). Expectativa de la utilización del Yield management en las empresas turísticas. *Estudios Turísticos*, *123*, 47-70.

Grande, I. (2006). *Conducta real del consumidor y Marketing efectivo.* Esic.

Grande, I. (1999). *Marketing de los servicios* (2ª ed.). Esic.

Grande, I. y Abascal, E. (2005). *Diseño de encuestas.* Esic.

Grande, I. y Abascal, E. (2011). *Fundamentos y técnicas de investigación comercial* (11ª ed.). Esic.

Green, P. E. y Maheshwari, A. K. (1969). Common Stock Perception and Preference: An Application of Multidimensional Scaling. *Journal of Business*, *42*, 439-457.

Green, P., Tull, D. y Albaum, G. (1988). *Research for Marketing Decisions* (5ª ed.). Prentice Hall, Englewood Cliffs.

Greenleaf, E. y Lehmann, D. (1995). Typology of Reasons for Substantial Delay in Consumer Decision Making. *Journal of Consumer Research*, *22*, 186-199.

Griffith, D. E. (1997). The Price of Competitiveness in Competitive Pricing. *Journal of the Academy of Marketing Science*, *25*(2), 109-116.

Grönroos, C. (1994). From Marketing-Mix to Relationship Marketing: Towards a Paradigm Shift in Marketing. *Management Decision*, *32*(2), 4-20.

Grönroos, C. (1994). *Marketing y gestión de servicios.* Díaz de Santos.

Harmon-Jones, E. y Mills, J. (1999). An Introduction to Cognitive Dissonance Theory and an Overview of Current Perspectives on the Theory. En E. Harmon-Jones y J. Mills, *Cognitive Dissonance Progress on a Pivotal Theory in Social Psychology* (pp. 3-21). American Psychological Association.

Hausknecht, D. R., Sweeney, J. C., Soutar, G. N. y Johnson, L. W. (1998). After I Had Made the Decision, I..: Toward a Scale to Measure Cognitive Dissonance. *Journal of Consumer Satisfaction, Dissatisfaction and Complaining Behavior*, *11*, 119-127.

Henderson, B. (1983). Anatomy of Competition. *Journal of Marketing*, *47*(2), 7-11.

Hill, R., Alexander, R. S. y Cross, J. S. (1975). *Industrial Marketing.* Irwinn.

Hoffman, K. D. y Bateson, J. E. (2002). *Fundamentos de marketing de servicios: conceptos, estrategias y casos* (2ª ed.). Thomson.

Hoffman, R. y Czinkota, R. (2007). *Principios de marketing y sus mejores prácticas* (3ª ed.). Thomson.

Holbrook, M. y Howard, J. (1977). Frequency purchased nondurable goods and services. En F. Robert, *National Science Foundation Project on Consumer Behavior* (pp. 189-222). National Science Foundation.

Holton, R. H. (1958). The Distinction Between Convenience Goods, Shopping Goods, and Specialty Goods. *Journal of Marketing*, *23*, 53-56.

Hornikel, S. (2006). *Successful strategies for European market entry, Direct Summit 06.* Toronto, 19th April.

Howard, J. A. (1989). *Consumer behavior in marketing strategy.* Englewood Cliffs, Inc.

Howard, J. A. y Sheth, J. N. (1969). *The Theory of Buyer Behavior.* John Wiley y Sons, Inc.

Howard, J. (1963). *Consumer behaviour: application of theory.* McGraw-Hill.

Huete, L. (1997). *Servicios y Beneficios.* Deusto.

Husted, S., Warble, D. y Lowry, J. (1989). *Principles of Marketing.* Allyn and Bacon.

Hyman, H. H. (1942). The psychology of status. *Archives of Psychology*, *269*, 5-91.

Ingold, A., McMahon-Beattie, U. y Yeoman, I. (2000). *Yield Management: Strategies for the Service Industries.* Continuum.

Iniesta, L. (2005). *Máster en Marketing. Todo cuanto hay que saber sobre el marketing estratégico, táctico y operativo.* Gestión 2000.

Iniesta, L. (2003). *Promoción de Ventas: Resultados ya.* Gestión 2000.

Ivancevich, J. M., Lorenzi, P., Skinner, S. J. y Crosby, P. B. (1997). *Gestión, Calidad y Competitividad.* McGraw- Hill Interamericana.

Joshi, A. (1998). How and Why Do Relatively Dependent Manufacturers Resist Supplier Power? *Journal of Marketing Theory and Practice*, *6*(4), 61-76.

Kallöf, B. y Öbstblon, S. (1993). *Benchmarking.* John Wiley y Sons, Inc.

Kassarjian, H. (1965). Social character and differential preference for mass communication. *Journal of Marketing Research*, *2*, 146-153.

Kerin, R., Hartley, S. y Rudelius, W. (2009). *Marketing* (9ª ed.). McGraw-Hill Interamericana.

Kimes, S. (1994). Perceived Fairness of Yield Management. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quaterly*, *35*(1), 22-29.

Kimes, S. (2002). Perceived Fairness of Yield Management. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quaterly*, *43*(1), 21-30.

Kimes, S., Chase, R., Choi, S., Lee, P. y Ngonzi, E. (1998). Restaurant Revenue Management. Applying Yield Management to the Restaurant Industry. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quaterly*, *39*(3), 32-39.

Kinnear, T. y Bernhardt, K. (1981). *Investigación de mercados.* McGraw-Hill.

Kinnear, T. y Bernhardt, K. L. (1990). *Principles of Marketing.* Scott, Foresman and Company.

Kinnear, T. y Root, A. (1994). *Survey of marketing Research.* American Marketing Association.

Klein, D. (2003). Disintegrated Marketing. *Harvard Business*, *81*(3), 18-19.

Kotler, P. (2003). *Dirección de Marketing. Conceptos esenciales.* Pearson Educación.

Kotler, P. (2003). *Marketing Insights from A to Z.* John Wiliey y Sons, Inc.

Kotler, P. (1988). *Marketing Management: Analysis, Planning, Implementation and Control* (6ª ed.). Prentice-Hall, Englewood Cliffs.

Kotler, P. y Armstrong, G. (2001). *Dirección de mercadotecnia, análisis, planeación, implementación y control* (8ª ed.). Prentice Hall.

Kotler, P. y Armstrong, G. (2008). *Fundamentos de marketing.* Prentice Hall.

Kotler, P. y Armstrong, G. (2001). *Marketing.* Pearson Educación.

Kotler, P. y Levy, S. J. (1969). Broadening the Concept of Marketing. *Journal of Marketing*, *33*(1), 10-15.

Kotler, P. y Singh, R. (1981). Marketing warfare in the 1980s. *Journal of Business Strategy*, *winter*, 30-41.

Kotler, P., Bowen, J. y Makens, J. (2004). *Marketing para turismo* (3ª ed.). Pearson educación.

Kotler, P., Cámara, D., Grande, I. y Cruz, I. (2000). *Dirección de Marketing, Edición del Milenio.* Prentice Hall.

Kotler, P., Lane, K., Cámara, D. y Mollá, A. (2006). *Dirección de marketing* (12ª ed.). Pearson Prentice Hall.

Kuehn, A. A. (1962). Consumer brand choice as a learning process. *Journal of Advertising Research*, *2*(4), 10-17.

Küster, I. (2003). Venta personal. En E. Bigné, *Promoción comercial: un enfoque integrado* (págs. 365-398). Esic.

Küster, I. (2007). Venta personal y dirección de ventas. En I. Rodríguez Ardura, *Estrategias y técnicas de comunicación: una visión integrada en el marketing* (pp. 83-90). Editorial UOC.

Küster, I. y Roman, S. (2006). *Venta personal y dirección de ventas.* Thomson Paraninfo.

Lacasa, A. (2004). *Gestión de la Comunicación Empresarial.* Gestión 2000.

Lamb, C., Hair, J. y McDaniel, C. (2002). *Marketing International.* Thomson.

Lambin, J. J. (2003). *Marketing estratégico.* Esic.

Lasswell, H. (1948). The estructure and function of communications in society. En L. Bryson, *The communication of Ideas* (pp. 37-51). Harper and Row.

Lauterborn, R. (1990). New Marketing Litany: 4P's Passe; C Words Take Over. *Adverstising Age*, *26*.

Lázaro, M., Marcos, E. y Vegas, S. (2006). Experiencias en integración de métodos cualitativos y cuantitativos. *XV Jornadas de Ingeniería del Software y Bases de Datos* (pp. 1-10). José Riquelme - Pere Botella.

Lehmann, D. y Winner, R. (1994). *Product Management.* Irwing.

Leon, J. L. y Olabarri, E. (1996). *Conducta del Consumidor y Marketing.* Deusto.

Lerma Kirchner, A. E. (2004). *Guía para el desarrollo de productos: una visión global* (3ª ed.). Thomson.

Levitt, T. (1975). *La moda del marketing.* Grijalbo.

Levitt, T. (1965). Marketing Myopia. *Harvard Business Review*, 45-56.

Levitt, T. (1980). Marketing Success through Differentiation: of Anything. *Harvard Business Review*, *58*, 83-91.

Ley 17 de 2001. Por la cual se asegura la protección de los signos distintivos, concediendo derechos de propiedad industrial. 8 de diciembre de 2001. D.O. No. 294.

Lilien, G. y Kotler, P. (1983). *Marketing Decision Making.*: Harper y Row.

Longenecker, J. C., More, C. W., Petty, J. W. y Palich, L. E. (2007). *Administración de pequeñas empresas. Un enfoque emprendedor* (13ª ed.). Cengage Learning.

López Belbeze, M. P. (2008). *Dirección comercial: guía de estudio.* Universidad Autónoma de Barcelona.

Loudon, D. y Della Bitta, A. (1995). *Consumer behavior. Concepts and Applications.* McGraw-Hill.

Lucio Mera, E. (2005). *Presentaciones e imágenes. Un recurso estratégico para la venta.* Ideas Propias.

Macintosh, G. y Lockshin, L. (1197). Retail Relationships and Store Loyalty: A Multi-level Perspective. *International Journal of Research in Marketing*, *14*, 487-497.

Malhotra, N. (2004). *Investigación de Mercados. Un Enfoque Aplicado* (4ª ed.). Pearson-Educación de México, S.A.

Manning, G. L. y Reece, B. L. (2004). *Selling today. Creating customer value* (9ª ed.). Prentice Hall.

Mapcal, S. (1997). *Comunicación eficaz con la clientela.* Díaz de Santos S.A.

Marshall, A. (1895). *Principles of economics*. Prometheus Books.

Martin, E. (1993). *Marketing.* Ariel Economía.

Martínez Argüelles, M. J. (2007). Gestión de la Calidad en la Empresas. En M. J. Martínez Argüelles, *Lo que se aprende en los mejores MBA* (Vol. 1, p. 666). Gestión 2000.

Marzo, J. C., Martínez-Tur, V., Ramos, J. y Peiró, J. M. (2002). La satisfacción del usuario desde el modelo de la confirmación de expectativas: respuesta a algunos interrogantes. *Psicothema*, *14*(4), 765-770.

Maslow, A. (1943). A Theory of Human Motivation. *Psychological Review*, *50*, 370-396.

Matathia, I. y Salzman, M. (2000). *Tendencias. Estilos de vida para el nuevo milenio.* Planeta.

McCarthy, E. J. (1969). *Basic Marketing: A Managerial Approach.* Irwin.

McDougall, G. H. y Levesque, T. (2000). Customer satisfaction with services: putting perceived value into the equation. *Journal of Services Marketing*, *14*(5), 392-410.

Mela, C. F., Gupta, S. y Lehmann, D. R. (1997). The Long-Term Impact of Promotion and advertising on Consumer Brand Choice. *Journal of Marketing Research*, *34*, 248-261.

Melé Carné, D. (1998). *Ética en dirección comercial y publicidad.* Eunsa.

Merinero Fernández, A. (1997). *Marketing y ventas en la oficina de farmacia.* Díaz de Santos.

Metzger, M. y Donaire, V. (2007). *Gerencia estratégica de Mercadeo.* Thomson.

Miles, R. y Snow, C. (1978). *Organizational Strategy, Structure and Process.* McGraw-Hill.

Milio Banlanzá, I. (2000). *Organización y control del alojamiento.* Thomson Paraninfo.

Mintzberg, H. (1988). Generic Strategies: Towards a Comprehensive Framework. *Advances in Strategic Management*, *5*, 1-67.

Miquel, S., Mollá, A. y Bigné, E. (1994). *Introducción al Marketing.* McGraw Hill.

Miquel, S., Parra, F., Lhermie, C. y Romero, M. (2006). *Distribución comercial. Editorial.* Esic.

Mochón, F. (2009). *Economía. Teoría y política.* McGraw-Hil.

Mohr, J. y Nevin, J. (1990). Communication Strategies in Marketing Channels: A Theoretical Perspective. *Journal of Marketing*, *54*, 36-51.

Mollá, A. (2006). *Comportamiento del consumidor.* Universidad Oberta de Catalunya.

Morgado, M. M. (2008). Del product placement no se escapa nadie. *13ª Jornades de Foment de la Investigació* (p. 1-9). Universitat Jaime I, Castellón, Valencia.

Movilla Mengual, L. A. (2009). *La función de comunicación comercial del product placement y su influencia en los sistemas de producción audiovisual* [Tesis doctoral]. Universidad Complutense de Madrid.

Munuera, J. L. y Rodríguez, A. I. (2007). *Estrategias de Marketing. Un enfoque basado en el proceso de dirección.* Esic.

Muñoz Oñate, F. (2000). *Marketing turístico.* Centro de estudios Ramón Areces.

Nagle, T. y Holden, R. (2001). *The Strategy and Tactics of Pricing* (3ª ed.). Prentice Hall.

Narver, J., Stanley, F., Slater, S. y MacLachlan, D. (2000). Total Market Orientation, Business Performance and Innovation. *Working Paper Series, Marketing Science Institute*, 00-116.

Newman, B. (1999). *Handbook of Political Marketing.* Sage Publications.

Nicosia, F. M. (1970). *La decisión del consumidor.* Gustavo Gilí.

Noordewier, T., John, G. y Nevin, J. (1990). Performance Outcomes of Purchasing Arrangements in Industrial Buyer-Vendor Relationships. *Journal of Marketing*, *54*, 80-93.

Oficina Española de Patentes Marcas. (s.f.). *Cuestiones Básicas acerca de Marcas y Nombres Comerciales.* http://www.oepm.es

Ogilvy, D. (1984). *Ogilvy y La Publicidad.* Ediciones Folio.

Olamendi, G. (2008). *Etapas de un plan de marketing.* http://www.venmas.com

Orduña, I. (2000). Recomendaciones AECOC sobre promociones eficientes. *Código 84*, 40-43.

O'Reagain, S. y Keegan, R. (2000). Benchmarking explained. En E. Commission, *Benchmarking in Europe — working together to build competitiveness.* European Union.

Ortega, E. (2004). *La Comunicación Publicitaria* (2ª ed.). Pirámide.

Owen, D. y Teare, R. (1996). Driving Top-Line Profitability through the Management of Human Resources. En R. Kotas, R. Teare, J. Logie, C. Jaywardena, y J. Bowen: *The International Hospitality Business* (pp. 186-190). Cassel.

Palomares Borja, R. (2005). *Merchandising. Teoría, Práctica y Estrategia.* Esic.

Parasuraman, A. y Zinkhan, G. (2002). Marketing to and Serving Customers Through Internet: An Overview and Research Agenda. *Journal of the Academy Marketing Science*, *30*(4), 286-295.

Parasuraman, A., Berry, L. y Zeithaml, V. (1988). SERVQUAL. A Multiple-Item Scale for Measuring Customer Perceptions of Service Quality. *Journal of Retailing*, *64*(1), 12-40.

Parasuraman, A., Grewal, D. y Krishnan, R. (1991). *Marketing Research* (2ª ed.). Addison-Wesley.

Parasuraman, A., Zeithaml, V. A. y Berry, L. L. (1985). A conceptual model of service quality and its implications for future research. *Journal of Marketing*, *49*, 41-50.

Parra, M. C. (2006). *La insatisfacción del consumidor y las respuestas ante la insatisfacción. Un análisis teórico y empírico* [Tesis doctoral no publicada]. Universidad Católica San Antonio.

Parreño, J., Ruiz, E. y Casado, A. B. (2006). *Dirección comercial: los instrumentos del marketing* (3ª ed.). Club Universitario.

Pels, J. (1999). Exchange Relationship in Consumer Markets? *Journal of Marketing*, *33*(1/2), 19-37.

Pérez del Campo, E. (2002). *Comunicación fuera de los medios: below the line.* Esic.

Peter, P. y Olson, J. (2006). *Comportamiento del Consumidor y Estrategias de Marketing* (7ª ed.). McGraw-Hill.

Pindyck, R. (2009). *Microeconomía* (7ª ed.). Prentice-Hall.

Porter, M. E. (1980). *Competitive Strategy.* The Free Press.

Porter, M. E. (2010). *La ventaja competitiva. Creación y sostenibilidad de un rendimiento superior.* Pirámide.

Porter, M. (2000). *Estrategia Competitiva: Técnicas para el Análisis de los Sectores Industriales y de la Competencia.* Continental.

Pride, W. y Ferrell, O. (1987). *Marketing: Basic Concepts an Decisions* (5ª ed.). Houghton Mifflin Company.

Reindenbach, E. y Pitts, R. (1986). *Bank Marketing. A Guide to Strategic Planning.* Prentice Hall.

Resnik, A. J., Turner, P. B., y Mason, J. B. (1979). Marketers turn to Countersegmentation. *Harvard Business Review*, *57*(5), 100-106.

Ries, A. y Trout, J. (2000). *Posicionamiento: la batalla por su mente.* McGraw Hill.

Rivera Camino, J. y De Juan, M. (2002). *Promoción de ventas: variable clave del marketing.* Esic.

Rivera, J., Arellano, R. y Molero, V. (2009). *Conducta del consumidor* (2ª ed.). Esic.

Roa, F. J. (1999). *Ética del Marketing.* Unión Editorial.

Robinette, S., Brand, C. y Lenz, W. (2002). *Emotion Marketing: The Hallmark Way of Winning Customers for Life.* McGraw-Hil.

Rodergas, R. (1998). ¿Por qué un autocontrol de la publicidad? En D. Melé Carné, *Ética en Dirección Comercial y Publicidad* (pp. 315-318). Eunsa.

Roman, E. (1995). *Integrated Direct Marketing.* NTC Business Books.

Rubio Domínguez, P. (2007). *Manual de análisis financiero.* Instituto Europeo de Gestión Empresarial. www.eumed.net/libros/2007a/255.

Sabino, C. (1995). *El proceso de investigación.* Panapo.

Sainz de Vicuña Ancín, J. M. (2009). *El plan de marketing en la práctica* (12 ed.). Esic.

Sainz de Vicuña Ancín, J. M. (2001). *La distribución comercial: opciones estratégicas.* Esic.

Salén, H. (1987). *Distribución y Merchandising. Factores claves del éxito.* Henrik Salén.

Salén, H. (1999). *La promoción de ventas o el nuevo poder comercial.* Díaz de Santos.

Salén, H. (1994). *Los secretos del merchandising activo o cómo ser el número 1 en el punto de venta.* Díaz de Santos.

Sánchez Herrera, J. (2001). *Plan de marketing. Análisis, decisiones y control.* Pirámide.

Sandhusen, L. (2002). *Mercadotecnia.* Compañía Editorial Continental.

Sandhusen, R. L. (2000). *Marketing* (3ª ed.). Barron's Educational Series.

Santesmases, M. (2007). *Marketing, conceptos y estrategias* (5ª ed.). Pirámide.

Sarabia, F. J. (1999). *Metodología para la investigación en marketing y ciencias sociales.* Pirámide.

Sarabia, F. J. y Beltrán, M. A. (2001). *Aspectos conceptuales sobre la definición, determinantes y proceso de formación de la insatisfacción en la compra.* Universidad Miguel Hernández.

Sarabia, F. J. y Parra, F. J. (2001). ¡Quiero unas Nike! En S. Ruiz de Maya y J. Alonso Rivas, *Experiencias y casos de comportamiento del consumidor* (pp. 58-64). Esic.

Sarabia, F. J. y Parra, M. C. (2001). El comportamiento de queja y reclamación del consumidor. *Estudios Sobre Consumo*, *59*, 9-21.

Sarabia, F. J. y Schmidt, T. H. (2004). Un análisis del comportamiento de impulsividad del consumidor y propuesta de una escala para medir el comportamiento impulsivo. *Esic Market, Revista Internacional de Economía y Empresa*, *11*, 169-193.

Sarabia, F. J., De Juan, M. D. y González, A. M. (2009). *Valores y estilos de vida de los consumidores.* Pirámide.

Schultz, D. E., Robinson, W. A. y Petrison, L. A. (1998). *Sales Promotion Essentials. The 10m Basic Sales Promotion Techniques… and How to Use Them.* NTC Bussines Books.

Scovotti, C. y Spiller, L. (2006). Revisiting the conceptual definition of direct marketing: perspectives from practitioners and scholars. *Marketing Management Journal*, *16*(2), 188-202.

Segura, R. (Octubre de 2010). *Distribución Alimentaria: el desgaste del consumo mina los planes de estímulo.* Alimarket. http://www.alimarket.es.

Serra, A. (2011). *Marketing turístico* (2ª ed.). Píramide-Esic.

Shapiro, B. P. y Bonoma, T. (1884). How to segment industrial markets. *Harvard Business Review*, *62*(3), 104-110.

Sheth, J. y Sharma, A. (1997). Supplier Relationships: Emerging Issues and Challenges. *Industrial Marketing Management*, *26*(2), 91-100.

Shostack, G. L. (1977). Breaking Free from Product Marketing. *Journal of Marketing*, *41*, 73-80.

Silvakumar, K. y Raj, S. (1995). Unique inter-brand effects of price on brand choice. *Journal of Business Research*, *34*(1), 47-56.

Silverstein, M. y Fiske, N. (2003). *Trading Up: The New American Luxury.* New York: Portfolio.

Simon, H. (1994). El precio, arma efectiva pero peligrosa. *Harvard-Deusto Marketing y Ventas*, *3*, 8-10.

Singh, J. y Pandya, S. (1991). Exploring the Effects of Consumers' Dissatisfaction Level on Complaint Behaviours. *European Journal of Marketing*, *25*(9), 7-21.

Slywotzky, A. J. y Morrison, D. J. (2000). *How Digital is Your Business?* Crown Business.

Smith, A. (1776). *La riqueza de las naciones*. Alianza Editorial.

Smith, B., Leimkuhler, J. y Darrow, R. (1992). Yield Management at American Airlines. *Interfaces*, *22*(1), 8-31.

Smith, W. R. (1956). Product differenciation and market segmentation as alternative marketing strategies. *Journal of Marketing*, *21*(1), 3-8.

Solé Moro, M. (2003). *Los consumidores del siglo XXI* (2ª ed.). Esic.

Solomon, M. (2008). *Comportamiento del consumidor* (7ª ed.). Prentice Hall.

Spreng, R. A. y Mackoy, R. D. (1996). An Empirical Examination of a Model of Perceived Service Quality and Satisfaction. *Journal of Retailing*, *72*(2), 201-214.

Sproles, G. B. y Kendall, E. L. (1986). A Methodology for Profiling Consumers' Decision-Making Styles. *The Journal of Consumer Affairs*, *20*(2), 267-279.

Spurgin, E. (2003). What's wrong with computer generated images of perfection in advertising? *Journal of Business Ethics*, *45*, 257-268.

Stanton, W., Etzel, M. y Walker, B. (2007). *Fundamentos de Marketing* (14ª ed.). McGraw-Hill.

Stern, L., El-Ansary, A., Coughlan, A. y Cruz, I. (1999). *Canales de Comercialización* (5ª ed.). Prentice Hall.

Sweeney, J. C., Soutar, G. N. y Johnson, L. W. (1996). Are Satisfaction and Dissonance the Same Construct? A Preliminary Analysis. *Journal of Consumer Satisfaction, Dissatisfaction and Complaining Behavior*, *9*, 138-143.

Swisher, K. (5 de enero de 2001). Electronics 2001: The Essential Guide. *The Wall Steet Journal*, 28.

Tellis, G. y Redondo, I. (2001). *Estrategias de publicidad y promoción.* Addison-Wesley.

Thompson, A. y Strickland, A. (2001). *Administración Estratégica: Conceptos y Casos.* McGraw Hil.

Trespalacios, J., Vázquez, R. y Bello, L. (2005). *Investigación de mercados. Métodos de recogida y análisis de la información para la toma de decisiones de marketing.* Thomson.

Trout, J. y Rivkin, S. (2001). *Diferenciarse o morir.* McGraw-Hill.

Vallet, T. y Frasquet, M. (2005). Auge y declive del marketing-mix. Evolución y debate sobre el concepto. *Esic-Market. Revista internacional de economía y empresa*, *121*, 141-168.

Van Dalen, D. y Meyer, W. (1981). *Manual de técnica de la investigación educacional.* Paidos.

Van Riel, C. (2000). *Comunicación corporativa.* Prentice Hall.

Varela, J. (1992). Satisfacción/insatisfacción de los consumidores y comportamientos postcompra derivados. *Estudios Sobre Consumo*, *23*, 65-79.

Vázquez Casielles, R. y Trespalacios, J. (1994). *Marketing: estrategias y aplicaciones sectoriales.* Cívitas.

Velasco Rodríguez, M. E. y Curas Valle, C. (1996). El Trade Marketing como alternativa a las relaciones clásicas entre el fabricante y distribuidor. *Esic Market*, *92*, 151-159.

Venkatesan, M. (1973). Cognitive Consistency and Novelty Seeking. En S. Ward y T. S. Robertson, *Consumer Behavior: Theoretical Sources* (pp. 354-384). Prentice Hall.

Venmas. (2011). *Plan de marketing.* http://www.venmas.com/marketing_profesional/plan_de_marketing

Vértice, P. (2008). *La comunicación comercial.* Publicaciones Vértice S.L.

Villalba Merlo, F. J. y Periáñez Cañadillas, I. (2002). La promoción de ventas en los mercados de consumo: Propuesta de un nuevo enfoque de gestión promocional. *Cuadernos de Gestión*, *2*(2), 11-24.

Walters, C. G. y Bergiel, B. J. (1989). *Consumer behavior: a decision-making approach.* South-Western Pub. Co.

Wasson, C. R. (1978). *Dynamic Competitive Strategy and Product Life Cycles.* Austin, Austin Press.

Weitz, B. A., Castleberry, S. B. y Tanner, J. F. (1998). *Selling: building partnerships.* McGraw-Hill.

Weitz, B. A., Sujan, H. y Sujan, M. (1986). Knowledge, motivation, and adaptive behavior: a framework for improving selling effectiveness. *Journal of Marketing*, *50*(4), 174-191.

Wells, W. y Gubar, G. (1966). Life Cycle Concept in Marketing Research. *Journal of Marketing Research*, *3*, 355-363.

Wilkie, W. (1994). *Consumer behavior.* Wilie y Sons.

Wind, Y. (1982). *Product Policy: Concepts, Methods and Strategy.* Addison-Wesley.

Woodruff, R. B. (1997). Customer value: The next source for competitive advantage. *Journal of The Academy of Marketing Science*, *25*(2), 139-153.

Yustas, Y. (2001). Evolución histórica de análisis de las promociones de ventas. *Esic-Market*, 173-207.

Zeithaml, V. A. (1988). Consumer perceptions of price, quality, and value: A means-end model and synthesis of evidence. *Journal of Marketing*, *52*(3), 2-22.

Zeithaml, V. y Bitner, M. (2002). *Marketing de Servicios: un enfoque de integración del cliente a la empresa* (2ª ed.). McGraw Hill.

Zikmund, W. y D'Amico, M. (1993). *Mercadotecnia.* Continental.