ECONOMÍA Y EMPRESA

INMA RODRÍGUEZ-ARDURA
GISELA AMMETLLER

PRINCIPIOS Y ESTRATEGIAS DE MARKETING (VOL. 1)



NUEVA EDICIÓN
revisada y ampliada

EDITORIAL UOC

Principios y estrategias de marketing

Inma Rodríguez-Ardura
Gisela Ammetller

EDITORIAL UOC

Diseño de la colección: Editorial UOC
Diseño de la cubierta: Natàlia Serrano

Primera edición en lengua castellana: septiembre 2018
Primera edición en formato digital: octubre 2018

© Inma Rodríguez-Ardura y Gisela Ammetller, del texto

© FUOC, de esta edición, 2018
Av. Tibidabo, 39-43, 08035 Barcelona

© Editorial UOC (Oberta UOC Publishing, SL) de esta edición, 2018
Rambla del Poblenou, 156
08018 Barcelona
http://www.editorialuoc.com

Realización editorial: Sònia Poch

ISBN: 978-84-9180-228-0

La UOC queda facultada expresamente por el/la autor/a para digitalizar y publicar la Obra en un repositorio en línea que será accesible al público bajo licencias Creative Commons, incluyendo la licencia ReconocimientoNoComercial-SinObraDerivada (BY-NC-ND), v.4.0 Internacional (jurisdicción internacional), que permitirá copiar, distribuir y transmitir públicamente la Obra siempre citando la autoría y la fuente, sin hacer un uso comercial y sin hacer obra derivada. Si la Obra es transformada, la obra generada estará sometida a una licencia Creative Commons similar o compatible con la licencia mencionada.

Inma Rodríguez-Ardura

Profesora agregada de Comercialización e Investigación de Mercados en la UOC, donde también dirige el grupo de investigación Digital Business Research Group. Además, colabora como profesora de la University of Miami. Ha sido profesora asociada de la Universidad de Barcelona, *Visiting Fellow* de la Universidad de Oxford y *Visiting Professor* de Babson College, en Boston. Es doctora en Ciencias Económicas y Empresariales por la Universidad de Barcelona, y desarrolla proyectos de investigación competitiva financiados por instituciones europeas e internacionales. Sus investigaciones se sitúan en los campos del marketing digital y el comportamiento del consumidor en línea, y han sido publicadas en múltiples revistas científicas de impacto. Es coeditora de la revista *Journal of Theoretical and Applied Electronic Research* y autora del libro *Marketing digital y comercio electrónico* (Pirámide), entre otros.

Gisela Ammetller

Profesora agregada de Comercialización e Investigación de Mercados en la UOC. Es licenciada en Administración y Dirección de Empresas y en Investigación y Técnicas de Mercado por la Universidad de Barcelona, y doctora en Sociedad de la Información y el Conocimiento por la UOC. Su investigación se centra en la dinámica marketing-emprendedurismo y las experiencias inmersivas de educación en línea. Ha colaborado en diversos proyectos de investigación, ha presentado ponencias en congresos científicos y ha publicado trabajos en revistas científicas de impacto. Es miembro del grupo de investigación Digital Business Research Group.

Índice

Introducción 13

Capítulo I. Creación de valor y relaciones con el cliente. Una visión general del marketing 25
Introducción 25
Objetivos 30
1. ¿Qué es el marketing? 31
   1.1. El marketing conlleva una relación de intercambio .. 40
   1.2. El marketing satisface necesidades, deseos y demandas 43
   1.3. El marketing se orienta al mercado 47
   1.4. El marketing requiere un mix de instrumentos 51
2. Evolución del pensamiento de marketing y enfoque actual 64
   2.1. Empresas orientadas a la producción 65
   2.2. Empresas orientadas a las ventas 68
   2.3. Empresas orientadas al marketing 71
   2.4. Marketing basado en el valor 74
3. ¿Cómo orientarse al marketing basado en el valor? 77
   3.1. Enfocándose al mercado 78
   3.2. Manteniendo costes y beneficios en equilibrio 82
   3.3. Construyendo relaciones 84
   3.4. Cocreando 90
   3.5. Conectando a través del marketing móvil y de medios sociales 93
4. Responsabilidad social, ética y marketing 94

4.1. La responsabilidad social en marketing 97
4.2. La ética en marketing 100
5. ¿Por qué el marketing es tan importante? 101
5.1. El marketing estimula la innovación y el crecimiento económico 102
5.2. El marketing es emprendedor 103
5.3. El marketing es importante para consumidores y profesionales 104
6. Decisiones de marketing 105
6.1. Uber: a la conquista del transporte urbano 105
6.2. La lógica de negocio de Uber 106
6.3. La propuesta de valor de Uber a sus clientes 110
6.4. Tácticas de entrada de Uber en nuevos mercados .. 111
Bibliografía 115

Capítulo II. Planificación de la estrategia de marketing ... 119
Introducción 119
Objetivos 123
1. La función directiva en marketing 124
2. La estrategia de marketing 127
3. El marketing mix para el mercado objetivo 130
3.1. Las decisiones de producto 132
3.2. Las decisiones de precio 133
3.3. Las decisiones de distribución 135
3.4. Las decisiones de comunicación 136
4. Estrategias para proporcionar valor 138
4.1. Excelencia en el producto 139
4.2. Excelencia en la relación con el cliente 140
4.3. Excelencia en la ubicación 143
4.4. Excelencia en las operaciones 144
5. El plan de marketing y el programa de marketing 146

6. El proceso del plan de marketing 149
6.1. La definición de la misión, visión y objetivos de negocio 151
6.2. El análisis de la situación 154
6.3. Oportunidades de mercado y objetivos del plan de marketing 161
6.4. Programa de marketing y presupuesto 168
6.5. La evaluación de resultados 174
7. Estructura y contenidos del plan de marketing 178
8. Alternativas de crecimiento 190
9. Decisiones de marketing 198
9.1. Cuando el *showrooming* es un problema de negocio: el caso de Best Buy 198
9.2. Alternativas estratégicas para Best Buy 202
9.3. Lecciones aprendidas de Best Buy 204
Bibliografía 211

Capítulo III. Análisis del entorno de marketing 215
Introducción 215
Objetivos 218
1. El marco de análisis del entorno de marketing 218
2. Los factores del microentorno 220
2.1. La competencia 220
2.2. Los proveedores 225
2.3. Los distribuidores 226
3. Los factores del macroentorno 228
3.1. Factores demográficos 228
3.2. Factores económicos 234
3.3. Factores socioculturales 237
3.4. Factores tecnológicos 241
3.5. Factores político-legales 245

4. Decisiones de marketing 246
4.1. Goya Foods: el sueño americano de una familia de inmigrantes españoles 246
4.2. Oportunidades del entorno aprovechadas por Goya Foods 247
4.3. La competencia de Goya Foods 250
Bibliografía 254

Capítulo IV. Comportamiento del consumidor 257
Introducción 257
Objetivos 261
1. El proceso de decisión del consumidor 262
1.1. Reconocimiento de la necesidad 263
1.2. Búsqueda de información 266
1.3. Evaluación de alternativas 270
1.4. Decisión de compra 276
1.5. Experiencia poscompra 278
2. Implicación del consumidor en la decisión de compra 288
2.1. Resolución limitada de problemas 290
3. Factores que influyen en el proceso de decisión del consumidor 293
3.1. Factores psicológicos 294
3.2. Factores socioculturales 305
3.3. Factores situacionales 315
4. Las decisiones de compra de empresas y organizaciones 320
4.1. Características de los mercados industriales 321
4.2. El proceso de decisión de compra del cliente industrial 327
4.3. Las situaciones de compra industrial 331
5. Decisiones de marketing 332
5.1. Restaurante Al Pil-Pil 332

Bibliografía 345

Capítulo V. Segmentación, mercado objetivo y posicionamiento 349
Introducción 349
Objetivos 353
1. Estrategia y objetivos de marketing 354
2. Aplicación de métodos de segmentación 355
2.1. Segmentación geográfica 362
2.2. Segmentación demográfica 364
2.3. Segmentación psicográfica 366
2.4. Segmentación por beneficios buscados 372
2.5. Segmentación por comportamiento de consumo 374
2.6. Segmentación con varios métodos 376
3. Evaluación del atractivo de los segmentos 379
4. Selección del mercado objetivo 383
4.1. Estrategia indiferenciada o de marketing de masas 384
4.2. Estrategiadiferenciada 386
4.3. Estrategia concentrada 390
4.4. Estrategia de micromarketing o marketing uno a uno 392
5. Diseño de la estrategia de posicionamiento 394
5.1. Métodos de posicionamiento 403
5.2. Posicionamiento con mapas perceptuales 406
6. Decisiones de marketing 411
6.1. Cola verde y natural con Coca-Cola Life 411
Bibliografía 419

Capítulo VI. Investigación de marketing 423
Introducción 423
Objetivos 425

1. La investigación de marketing 426
2. El proceso de investigación de marketing 428
2.1. Necesidades y objetivos de la investigación 430
2.2. Diseño de la investigación 433
2.3. Obtención de datos 435
2.4. Análisis e interpretación de datos 438
2.5. Decisión de marketing 439
3. Datos secundarios 441
3.1. Datos secundarios externos gratuitos 442
3.2. Datos secundarios externos comercializados 444
3.3. Datos secundarios internos 446
4. Técnicas de obtención de datos primarios 454
4.1. Observación 455
4.2. Reuniones de grupo 465
4.3. Entrevistas en profundidad 466
4.4. Encuesta 467
4.5. Experimentación 471
5. Decisiones de marketing 476
5.1. A toda velocidad. Una nueva estrategia de marketing para Nascar 476
Bibliografía 489

Glosario 493

Índice de figuras 505

Índice de imágenes 507

Índice de videos 525

Introducción

Este primer volumen de *Principios y estrategias de marketing* os introducirá en el marketing y, en esencia, os explicará cómo analizar el mercado y diseñar una propuesta de valor que satisfaga las necesidades de los consumidores, les aporte valor de manera rentable y asuma, además, la responsabilidad de sus acciones.

El marketing es clave para todas las empresas e instituciones, en todos los sectores de actividad y en cualquier país. Las decisiones de segmentación, selección del mercado objetivo, posicionamiento o creación de valor son críticas para el éxito del negocio: del acierto en ellas dependerá que se consigan ventajas competitivas sostenibles y que los consumidores perciban que la propuesta de la empresa vale la pena, y confíen en ella.

Como veremos, el marketing no está relegado a un departamento de la empresa, sino que su filosofía impregna la visión del negocio y el modo como los miembros de la organización entienden el mercado y se orientan a él. El marketing también requiere que las diversas áreas de la organización trabajen juntas y coordinadas: que finanzas provea de los fondos necesarios, investigación y desarrollo diseñe los productos adecuados, aprovisionamientos sirva materiales de calidad, producción entregue los artículos con el nivel de calidad deseado y a tiempo, y administración aporte información con la que evaluar el retorno de las inversiones y la contribución de cada cliente a los beneficios de la empresa.

Las empresas que aplican un buen marketing gestionan carteras de clientes, extraen conocimiento útil de ingentes cantidades de datos sobre la actividad de los consumidores y personalizan las

propuestas de valor. Y hacen todo ello sobre la base de una estrategia competitiva en la que brillan especialmente, y que bien podrá consistir en ofrecer productos que son percibidos con un valor muy alto, una marca reputada y un posicionamiento superior; en volcarse en el diálogo con los clientes, proporcionarles un excelente servicio de atención al cliente y cultivar su lealtad; en asegurar la ubicación de los productos mejor y más accesible, en canales físicos e internet; o en gestionar los recursos humanos, las operaciones y la cadena de suministro de un modo extraordinariamente eficiente.

En este libro podréis explorar los principios y las estrategias fundamentales del marketing actual, que, como veréis, hacen especial énfasis en analizar, crear, captar, entregar y comunicar valor. Conoceréis las últimas tendencias en marketing y, de la mano de situaciones de negocio reales, cubriremos temáticas de especial interés, como el marketing móvil y el marketing de medios sociales, el marketing relacional, la orientación a la creación de valor, y la ética y responsabilidad social de las actividades de marketing.

Recursos didácticos

Para facilitaros el aprendizaje, hemos dotado el libro de un conjunto robusto y completo de recursos, ejemplos ilustrativos y casos, que además presentamos en formatos interactivos y multimedia en el web asociado.[1]

Creando valor

Por medio de este recurso didáctico se explica cómo una empresa, un producto o una marca aplican la lógica dominante del

1. <https://sites.google.com/view/principiosmkt/>

servicio, añaden valor a través de sus productos y, con ello, contribuyen al bienestar de los consumidores y la sociedad en general.

Creando valor

Mediante la tecnología Sync de Ford, los conductores de los vehículos de la marca pueden conectar directamente sus móviles al equipo del coche, lo que les permite conocer el estado del tráfico, escuchar y responder los mensajes entrantes de WhatsApp, gestionar servicios de música bajo demanda como Spotify, etc. Y todo ello de manera segura porque el sistema recibe instrucciones de voz, de modo que el conductor no tiene que apartar la vista de la carretera. Además, en caso de accidente, el sistema realiza una llamada automática al servicio de emergencias y envía las coordenadas GPS para la localización del coche. En definitiva, con la tecnología Sync el conductor de Ford obtiene mayor valor gracias a la integración de la tecnología móvil en su coche. Esto se traduce en mayor comodidad, más servicios de información y entretenimiento, y un mayor nivel de seguridad en carretera.

Video 1. La tecnología Sync de Ford no es barata pero añade valor, por lo que es apreciada por muchos clientes



Video disponible en <https://sites.google.com/view/principiosmkt/>

Construyendo relaciones

Ilustra negocios volcados en construir relaciones con una base fiel de clientes o desplegar adecuadamente un programa CRM. También recoge situaciones de negocio indicativas de la importancia del marketing de servicios.

Construyendo relaciones

Aunque las relaciones de intercambio en el marketing B2B están muy formalizadas, ya que se conducen de acuerdo con procedimientos y normas prestablecidos, las relaciones personales son también importantes. El proveedor, más que tratar de colocar el producto, ha de trabajar codo con codo con el cliente industrial para ayudarle a definir sus necesidades y encontrar soluciones a sus problemas.

El cliente industrial es especialmente receptivo a libros blancos y casos de estudio que analizan cuestiones críticas en la industria y proponen vías de mejora, como por ejemplo tecnologías avanzadas. Aunque este tipo de materiales o trabajos sugieran el producto del proveedor como solución, son muy efectivos si se fundamentan en análisis objetivos y rigurosos. Por su parte, los blogs y medios sociales pueden dar notoriedad, aportar información que no se encuentra en los resultados de los buscadores y educar a los clientes industriales en el producto o solución tecnológica de la empresa, a la vez que ayudan a estrechar vínculos con el cliente industrial. Twitter y la red social LinkedIn son asimismo útiles para cultivar los vínculos profesionales con posibles clientes.

Imagen 1. HubSpot, empresa de software de marketing, tiene un gran número de seguidores en Twitter gracias a los contenidos que produce, desde entradas de blog a libros blancos, y a la libertad que proporciona a su departamento de medios sociales para tuitear y construir conversaciones con la audiencia. Para sus seguidores, HubSpot es una valiosa fuente de información



Imagen disponible en <https://sites.google.com/view/principiosmkt/>

Marketing móvil y de medios sociales

Presenta estrategias de marketing que integran con éxito el marketing móvil

Marketing móvil y de medios sociales

Es sábado por la mañana y Marta sale de casa bien temprano, enfundada en ropa deportiva para acudir al gimnasio. Por el camino, se pregunta si ha cerrado la puerta del garaje y apagado las luces de la habitación, por lo que utiliza la aplicación móvil de Chamberlain para averiguarlo. Ya en el gimnasio, tras comprobar que había dejado abierta la puerta del garaje y cerrarla desde la aplicación, le asalta una nueva preocupación: si su perrito Kyon, su nueva mascota, se habrá

escapado mientras la puerta estaba abierta. Para salir de dudas, abre rápidamente la aplicación móvil de Tractive y localiza a su mascota.

Marta comparte vivienda con David, que es quien se ocupa de la compra semanal de alimentos y productos para el hogar. David ha pasado la semana de viaje, por trabajo, pero estará de vuelta en unas horas. Ya en el aeropuerto, usa su móvil para acceder a las fotos del interior de la nevera Samsung, lo que le permite ver qué productos faltan y hay que comprar; y luego accede al supermercado en línea de El Corte Inglés para realizar la compra. Mientras añade productos al carrito, recibe un aviso en el móvil procedente de la lavadora Whirlpool, que le indica que el detergente está a punto de acabarse y que le llegará un nuevo detergente a través de Amazon.

Imagen 2.



Imagen disponible en <https://sites.google.com/view/principiosmkt/>

Mientras tanto, Marta, que se está preparando para participar en una carrera popular de diez kilómetros, es avisada por su reloj Apple Watch Nike+ de que su amigo Kevin sale a correr, así que, tras la sesión en el gimnasio, se une a él. Como no esperaba salir a correr, se conecta

mediante el móvil a su nevera Samsung y deja allí una nota a David diciendo que llegará tarde a comer. Aprovecha también para poner en marcha la lavadora y ajustar la temperatura de la vivienda.

Imagen 3. La internet de las cosas está transformando la experiencia de consumo



Imagen disponible en <https://sites.google.com/view/principiosmkt/>

Ética y responsabilidad social en práctica

Recoge dilemas éticos a los que hoy día se enfrentan los especialistas y directivos de marketing, y situaciones de negocio que ejemplifican el controvertido papel que a veces tiene el marketing en la sociedad. También muestra iniciativas de marketing con un impacto económico, medioambiental o social especialmente positivos.

Ética y responsabilidad social en práctica

La protección de datos y la seguridad en línea son innegociables para los consumidores. Internet ha generado una auténtica explosión de

datos fruto de la interacción de los consumidores con dispositivos, sitios web, redes sociales y aplicaciones móviles, lo que ha hecho que incluso las técnicas convencionales de análisis y minería de datos sean insuficientes y que se implanten tecnologías y métodos de *big data*.

Video 2. El consumidor puede limitar la información destinada al *big data*



Video disponible en <https://sites.google.com/view/principiosmkt/>

Este crecimiento exponencial de los datos, sin embargo, se ha acompañado de un número también creciente de brechas de seguridad, algunas especialmente graves. La organización Privacy Rights Clearinghouse ha calculado que entre 2005 y junio de 2018 se produjeron en Estados Unidos cerca de 8.200 brechas de seguridad por las que se comprometieron más de diez mil quinientos millones de registros con información personal.

El desarrollo de las técnicas de *big data* ha de ir paralelo a la implantación de las medidas de seguridad más avanzadas, que afronten adecuadamente la creciente complejidad del negocio digital. Las empresas solo podrán ganar la confianza de los consumidores y del resto de la sociedad desplegando sólidas prácticas que protejan la información personal de cualquier posible amenaza e implantando estándares éticos en sus decisiones.

Decisiones de marketing

Al final de cada capítulo encontraréis un estudio de caso sobre una marca, un producto o una empresa real, que os permitirá desplegar y poner en práctica los conocimientos adquiridos al estudiar el capítulo.

Aunque el estudio de caso ha sido diseñado para facilitar el trabajo individual, también favorece el debate en grupo y la preparación de propuestas de marketing en equipo.

Estructura del libro

Este libro consta de seis capítulos. El primero, «Creación de valor y relaciones con el cliente: una visión general del marketing», os permitirá entender por qué las empresas y marcas que diseñan adecuadamente su estrategia de marketing se ganan la confianza de los consumidores. Para ello, veremos en qué consiste el marketing, qué funciones comprende y cómo ha ido evolucionando en su orientación al mercado. Comprobaremos que el marketing se preocupa por que la empresa se adapte a las necesidades de los consumidores, les aporte valor y se responsabilice de las consecuencias de sus actividades en la sociedad.

En el segundo capítulo, «Planificación de la estrategia de marketing», estudiaremos las funciones directivas de planificación, organización y control en marketing, las fases que llevan al desarrollo de un plan de marketing y la diferencia entre la estrategia de marketing, el plan de marketing y el programa de marketing. Asimismo, identificaremos las principales oportunidades para hacer crecer el negocio.

En el tercer capítulo, «Análisis del entorno de marketing», se examinarán factores del entorno específico de la empresa, como las actuaciones de los proveedores y distribuidores, y los aspectos demográficos, económicos, socioculturales, tecnológicos y político-legales del macroentorno empresarial. El estudio de estos factores permite detectar tendencias favorables para la empresa e identificar nuevas oportunidades sobre las que construir o reforzar ventajas competitivas sostenibles.

En el cuarto capítulo, «Comportamiento del consumidor», analizaremos el proceso por el que los consumidores toman sus decisiones de compra, identificaremos los factores de orden psicológico, sociocultural y situacional que influyen en sus decisiones, y, a través de ejemplos y recursos, veremos cómo se utiliza esta información en el diseño de la estrategia de marketing. Asimismo, estudiaremos el comportamiento de compra de las empresas, que adquieren productos para incorporarlos en sus procesos productivos o de distribución.

En el quinto capítulo, «Segmentación, mercado objetivo y posicionamiento», se explican los distintos métodos disponibles para segmentar el mercado y cómo valorar el atractivo de cada segmento identificado, lo que resultará útil para elegir aquel o aquellos segmentos que constituirán el mercado objetivo de la empresa. Además, se estudia cómo establecer y desplegar la estrategia de posicionamiento de la propuesta de valor de la empresa.

En el sexto capítulo, «Investigación de marketing», conoceremos los principios, métodos y procedimientos científicos para estudiar el mercado y comprender las posibles respuestas del mercado objetivo a la propuesta de valor de la empresa. Esto nos llevará a estudiar el proceso por el que se lleva a cabo la investigación de marketing y las técnicas que cabe utilizar para hacerse con información útil, entre las que figuran los paneles, la pseu-

docompra, la analítica web y analítica social, las comunidades de investigación en línea, las reuniones de grupo, las entrevistas en profundidad, las encuestas, los experimentos en línea y el neuromarketing.

Capítulo I

Creación de valor y relaciones con el cliente. Una visión general del marketing

Introducción

La marca de motocicletas Honda es líder en España. Uno de sus modelos más populares es la escúter Scoopy SH: moderna, ligera, fiable, fácil de manejar y con un bajo nivel de consumo de combustible, lo que la hace ideal para desplazamientos cortos por la ciudad. Además, tiene una gran capacidad de almacenaje, puesto que permite guardar hasta un casco integral bajo el asiento; algunos de sus modelos incorporan frenos ABS, llave inteligente, faros LED y sistema antirrobo; y se ofrece a precios muy competitivos.

Video 1. Honda ha hecho del concepto Scoopy un icono en muchas ciudades



Video disponible en <https://sites.google.com/view/principiosmkt/>

La Scoopy cautivó primero a los conductores barceloneses, y poco a poco fue llenando las calles españolas. La motocicleta está especialmente ideada para satisfacer las diversas necesidades de sus usuarios. La posición ergonómica del conductor, el suelo plano donde colocar cómodamente los pies, y los huecos integrados de almacenaje facilitaron su adopción por parte del segmento femenino; su diseño compacto y con el asiento bajo atrajo a los amantes de las motos retro; y las ediciones limitadas han encajado con las preferencias de los consumidores que buscan exclusividad.

Honda es líder mundial en venta de motocicletas. En 2017, tenía una cuota del 23,1% en el mercado español de escúteres y un 17,7% en el del conjunto de motocicletas. Sin embargo, nos podemos preguntar: ¿seguirá Honda cosechando ese éxito?, ¿conseguirá mantener su posición de liderazgo ante competidores como Yamaha, Suzuki, Peugeot o Kymco? Para Honda, la clave está en el marketing, que es precisamente el objeto de estudio de este libro.

Aunque no tengáis respuesta para las preguntas que acabamos de formular sobre Honda, ya tenéis nociones de marketing. Esto se debe a que el marketing está presente en muchas de nuestras actividades cotidianas. Como consumidores, estamos expuestos a miles de estímulos externos procedentes de la publicidad y de los comentarios de vendedores y otros consumidores, que nos aportan información sobre una gran variedad de productos y marcas. A veces, incluso, somos verdaderos expertos en productos que nos gustan y que utilizamos habitualmente.

Ejemplo

¿Se venderían mejor unas nuevas tabletas al precio de 1.000 euros o a 200 euros? Probablemente estéis pensando en que un precio que se

acerque a los 200 euros favorecería las ventas de las tabletas, a menos que se hayan dotado de prestaciones muy avanzadas (superiores a las de la mayoría de los modelos en el mercado), y estén respaldadas por una marca que inspire mucha confianza y proporcione un servicio posventa excelente. Vuestra experiencia como consumidores os ha llevado a conocer ese mercado.

Imagen 1.



Imagen disponible en <https://sites.google.com/view/principiosmkt/>

En vuestra vida cotidiana habéis tomado muchísimas decisiones de marketing, aunque la mayoría han sido como consumidores. Aquí, sin embargo, asumiremos otra perspectiva: la de la empresa que comercializa los productos.

Si preguntamos a quienes nos rodean qué es el marketing, es posible que nos respondan que el marketing es, básicamente, ventas o publicidad. Ciertamente, estas son dos funciones importantes del marketing, pero en realidad, el marketing es mucho más que eso.

El marketing es mucho más que ventas y publicidad.

Ejemplo

Para ilustrar algunas funciones importantes en marketing que no son ni ventas ni publicidad, tomemos el caso de Apple.

La marca recurre a la investigación de marketing para analizar las necesidades y los deseos de las personas en los terrenos de la comunicación, la electrónica de consumo, el software y los servicios en línea. También se sirve de la investigación de marketing para comprender las percepciones y actitudes de los consumidores sobre sus productos y los de la competencia. Aunque esta información no suele condicionar el trabajo de los equipos de desarrollo y diseño de productos, sí le es de ayuda para formular los programas de marketing (Ritson, 2012), ya que permite conocer, por ejemplo, cuál es el momento ideal para introducir nuevos productos o cómo y cuándo conviene difundirlos.

Por otra parte, Apple ha tenido que decidir qué establecimientos distribuyen sus productos y diseñar sistemas de atención al cliente y servicio posventa en los que intervienen operadores y especialistas que los asesoran y ayudan a resolver muy diversas cuestiones e incidencias.

Y eso no es todo, porque también investiga qué precio estarían dispuestos a pagar los consumidores por sus nuevos lanzamientos y si este precio permitirá obtener un margen suficiente de beneficio. Puede sorprender el hecho de que, aun habiendo optado por precios superiores a los de la competencia, se haya convertido en una marca líder. La clave de su éxito radica en el diseño y la innovación de sus productos, así como en las positivas experiencias de los consumidores. Sus clientes son tan fieles que muchas veces son sus mejores embajadores: ge-

neran boca-oreja positivos, viralizan anuncios y noticias, ayudan a los usuarios menos expertos y, en definitiva, acercan la experiencia Apple a sus redes sociales personales.

Video 2. Apple ha logrado dividir a los usuarios de móviles, tabletas y ordenadores en dos tipos: aficionados y no aficionados a los productos de la marca



Video disponible en <https://sites.google.com/view/principiosmkt/>

Para mantener o mejorar los ya altos niveles de notoriedad y recuerdo de la marca, Apple no solo recurre a campañas publicitarias. Otro instrumento de comunicación de marketing integrada que le da buenos resultados son las relaciones públicas, que generan una amplia cobertura mediática sobre sus nuevos productos. Y es que los lanzamientos de Apple son tratados como noticias por la prensa, que los divulga entre amplias audiencias. Esto permite que el gran público asocie la imagen de la marca con la innovación tecnológica y el diseño de vanguardia, sin incurrir en ningún desembolso.

Este ejemplo nos permite ver la importancia de actividades e instrumentos de marketing que no son la venta ni la publicidad, como la investigación de mercados, los canales de distribución, el servicio de atención al cliente o el nivel de precios. También son

útiles actividades de comunicación como las relaciones públicas con la prensa, que dan notoriedad a la marca o al producto y contribuyen a su reputación.

En este capítulo estudiaremos por qué las empresas y marcas que diseñan adecuadamente su estrategia de marketing ganan la confianza de los consumidores. Para ello, veremos en qué consiste el marketing, qué funciones comprende y cómo ha evolucionado su orientación. Comprobaremos que el marketing se preocupa por que la empresa se adapte a las necesidades de los consumidores, les aporte valor y asuma, además, la responsabilidad de sus acciones frente a la sociedad.

El marketing es clave para todas las organizaciones, en todos los sectores de actividad y en cualquier país del mundo; y es importante considerar, además, los vínculos entre ética y marketing, pues las iniciativas de las empresas tienen consecuencias en el conjunto de la sociedad.

Objetivos

Tras haber estudiado y trabajado este capítulo, seréis capaces de:

- Definir el papel del marketing en la empresa.
- Explicar conceptos fundamentales vinculados al marketing: necesidad, deseo, demanda, producto y mercado.
- Distinguir entre bienes, servicios e ideas.
- Explicar cómo los profesionales de marketing crean, captan, distribuyen y comunican valor.
- Entender las ventajas de adoptar una visión actual de marketing.

- Comprender que el buen marketing requiere de la orientación al mercado, la construcción de relaciones, la tecnología digital y la creación de valor para el cliente.
- Diferenciar entre la responsabilidad social y la ética en marketing.
- Comprender por qué el marketing es tan importante, tanto para las empresas como para los individuos y el conjunto de la sociedad.

1. ¿Qué es el marketing?

Entramos en contacto con el marketing en muchas ocasiones a lo largo del día: cuando tomamos el autobús, cuando nos descargamos en nuestra tableta un libro de Amazon, cuando vamos a un restaurante con amigos, etc. En todas estas situaciones hemos actuado como compradores para hacernos con los bienes o servicios que deseamos. Pero en ocasiones también adoptamos el papel del vendedor, como cuando ofrecemos en eBay aquella ropa que hemos dejado de utilizar o cuando decidimos mudarnos y ponemos en venta la que hasta ahora había sido nuestra vivienda.

De acuerdo con la Asociación Americana de Marketing, AMA por sus siglas en inglés (American Marketing Association):

> «Marketing es la actividad, el conjunto de instituciones y los procesos para crear, comunicar, entregar e intercambiar ofertas que tienen valor para los clientes, los socios y la sociedad en general».
>
> Fuente: http://www.ama.org.

¿Cómo se interpreta esta definición? En primer lugar, considerando que el éxito en marketing no es fortuito, pues, en realidad, el buen marketing es fruto de una cuidadosa planificación.[1]

Esta planificación se plasma en un documento que se conoce como plan de marketing, en el que se recogen las actividades y los procesos de marketing concretos que se llevarán a cabo durante un determinado periodo de tiempo.

Un plan de marketing parte de un conocimiento amplio y profundo de las necesidades, deseos y demandas de los consumidores, y contempla cómo habrá que concebir y diseñar bienes y servicios que los puedan satisfacer. Asimismo, establece qué precios deberán tener esos bienes y servicios, examina dónde habrá que ponerlos al alcance de los consumidores e indica cómo y cuándo habrá que comunicar los beneficios que supone utilizar esos productos.

Video 3. Todo negocio necesita un plan de marketing



Video disponible en <https://sites.google.com/view/principiosmkt/>

En segundo lugar, la definición propuesta por la AMA nos muestra que el marketing es una actividad, y un conjunto de instituciones y procesos, con los que se crea valor para los con-

1. En el capítulo II, «Planificación de la estrategia de marketing», se estudia, precisamente, cómo elaborar un plan de marketing.

sumidores. Esto se consigue mediante bienes, servicios e ideas que realmente se ajustan a las necesidades y los deseos de los consumidores, y que desempeñan sus funciones de una manera incluso superior a los productos que ofrece la competencia.

> La propuesta de valor es el valor único que la empresa se compromete a proporcionar a los consumidores y que habrá de ser superior y distinto al de la competencia.

No hay nada más desaconsejable que desplegar iniciativas comerciales a espaldas de los consumidores, tratando de vender a toda costa sin preocuparse de si realmente es útil aquello que se ofrece, o sin asegurar que al consumidor se le presenta un servicio mínimamente de calidad. Esta manera de conducir el negocio puede plasmarse en el desarrollo de productos inadecuados, en graves errores en la prestación del servicio al cliente o en campañas publicitarias cuestionables, lo que no es solo éticamente reprobable y a veces de dudosa legalidad, tampoco es una iniciativa inteligente desde una perspectiva de negocio. Los clientes a los que quizá ahora se consiguió convencer no quedarán satisfechos, por lo que en el futuro no volverán a comprar. Y lo que es peor: su experiencia puede tener una enorme influencia en otros consumidores puesto que puede desencadenar la difusión de los problemas y las carencias de la marca, y afectar gravemente a su reputación.

Imagen 2.



Imagen disponible en <https://sites.google.com/view/principiosmkt/>

Video 4.



Video disponible en <https://sites.google.com/view/principiosmkt/>

Imagen 3. La expulsión por la fuerza de un pasajero de United Airlines para que un empleado ocupara su asiento, junto con la insensibilidad mostrada inicialmente por la compañía en medios sociales como Twitter, provocó la cobertura de la noticia por la prensa internacional y el rechazo de miles de consumidores



Imagen disponible en <https://sites.google.com/view/principiosmkt/>

Imagen 4.



Imagen disponible en <https://sites.google.com/view/principiosmkt/>

La empresa genera beneficios de manera sostenible y a largo plazo cuando aporta valor al consumidor.

Para aportar valor al consumidor, no solo se requiere contar con un departamento de marketing volcado en satisfacer las necesidades de los clientes, también es necesario el esfuerzo coordinado de todos los integrantes de la empresa. De hecho, se hace imprescindible que los miembros de la organización asuman una filosofía de buen marketing y, consiguientemente, crean en la importancia del cliente y en darle valor. Solo así el trabajo que llevan a cabo redundará en el servicio más adecuado para el cliente.

Ejemplo

Para que el cliente haga oír su voz no es necesario que la prensa se haga eco de las cuestiones, problemas o incomodidades que hayan podido surgir. A Lily Robinson, una niña de tres años y medio, el pan *tiger bread* (pan de tigre) que comía en casa se le asemejaba más a la piel de una jirafa que a la de un tigre. Con la ayuda de sus padres preparó una carta en la que exponía su discrepancia y la dirigió al servicio de atención de Sainsbury's —la popular cadena británica de supermercados que comercializaba *tiger bread*.

Tras recibir una cariñosa y atenta respuesta de la cadena, acompañada de una tarjeta de regalo, la madre de la pequeña Lily publicó en su blog las cartas de Lily y Sainsbury's y creó una página en Facebook en la que solicitaba el cambio de denominación del pan. La propuesta se viralizó en Facebook y Twitter, y Sainsbury's recibió llamadas y correos de clientes en favor de la sugerencia de Lily. Finalmente, Sainsbury's cambió el nombre al pan, lo que le llevó a modificar el número de referencia del producto, actualizar la documentación interna, reformular la etiqueta del embalaje y la señalización en el punto de venta, e informar a los clientes de que, pese al cambio de denominación, la composición del producto no había variado.

Imagen 5.



Imagen disponible en <https://sites.google.com/view/principiosmkt/>

Imagen 6. Una empresa que aporta valor hace suyas las sugerencias de los clientes y reconoce su aportación



Imagen disponible en <https://sites.google.com/view/principiosmkt/>

Creando valor

Zara ofrece una fórmula irresistible para el consumidor: prendas de vestir de calidad razonable, a un precio muy competitivo y con un diseño atractivo y de última moda.

Las tiendas físicas de Zara son espaciosas, se ubican en lugares preferentes y están atendidas por personal de edades y características similares a las de los consumidores que las visitan. En ellas, los consumidores se sienten libres de la presión que los vendedores ejercen en otros establecimientos, lo que facilita que exploren, examinen y se prueben las prendas. Y como el surtido se renueva semana a semana —fruto de la entrada de nuevos modelos y la eliminación de otros—, cada visita que el consumidor hace a una tienda de Zara puede dar lugar a una experiencia diferente.

Imagen 7.



Imagen disponible en <https://sites.google.com/view/principiosmkt/>

Zara sabe entender a los consumidores. Para ello, cuenta con ojeadores repartidos por muy diversos puntos del mundo, que captan nuevas tendencias; y con los propios empleados de las tiendas, que observan y analizan las preferencias de los clientes y su evolución. Luego, para hacer que el surtido de la tienda sea dinámico y se adapte rápidamente a los cambios en el mercado, las áreas de diseño, producción y distribución física de Zara trabajan coordinadamente, y se aseguran de que el tiempo que transcurre entre la creación del boceto de cada nuevo producto y su puesta a la venta sea muy reducido. Todo se centra en conseguir que, cuando el cliente salga de compras y visite una tienda Zara, vea novedades tentadoras.

Pero el concepto actual de marketing no solo considera la cuidadosa planificación y la orientación a la creación de valor que se requieren hoy día; también tiene en cuenta las implicaciones éticas y las consecuencias medioambientales, económicas y sociales que las iniciativas de marketing pueden tener para la sociedad.

El buen marketing se preocupa por obtener beneficios para la empresa, a la vez que vela por proteger los intereses de los consumidores y asegurar el bienestar de la sociedad a la que sirve. Las empresas no pueden existir sin percibir beneficios, pero cuando se orientan exclusivamente a conseguir beneficios, pueden adoptar decisiones que perjudican a la sociedad y que, consiguientemente, a largo plazo lleven a que los consumidores les retiren su confianza.

Ética y responsabilidad social en práctica

Dove es mucho más que una marca de jabones y productos de cuidado personal, puesto que ha sabido desplegar una auténtica conversación con los consumidores sobre el concepto de belleza. Todo empezó en la primera década del 2000, cuando la marca, que trataba de mejorar

su posicionamiento, realizó un estudio entre más de tres mil mujeres de diez países diferentes. Gracias a él descubrió que solo una muy pequeña proporción de mujeres se consideraban bellas.

Dove se ofrece desde entonces como una marca que empodera a las mujeres a sentirse cómodas en su piel, con independencia de su color, edad o peso. Esto sitúa a Dove en una órbita bien distinta a la de muchas otras marcas de cuidado personal, que precisamente suelen ser criticadas por promover estándares de belleza inalcanzables y reproducir estereotipos.

El éxito de Dove reside en su vocación por proteger los intereses de las mujeres. Dove sabe que la presión social que perciben para sentirse atractivas influye negativamente en su confianza y en la imagen que se forman sobre ellas mismas, por lo que trata de mostrar que esa presión es injustificada. Para Dove, la belleza es un estado de ánimo; de ahí que invite a las mujeres a ser como quieren ser y sentirse a gusto con ellas mismas (Singh y Sonnenburg, 2012, págs. 189-197).

Video 5.



Video disponible en <https://sites.google.com/view/principiosmkt/>

1.1. El marketing conlleva una relación de intercambio

El marketing surge siempre que hay dos o más partes interesadas en establecer una relación para cambiar entre sí algo de valor, lo que se acaba plasmando en un intercambio.

Relaciones de intercambio en marketing

En marketing, entendemos por relación de intercambio una actividad de comunicación entre dos o más partes, mediante la que cada una busca conseguir de la otra algo de valor, que necesita y desea, y por lo que ofrece otra cosa en compensación.

Figura 1. El marketing implica un intercambio



Figura disponible en <https://sites.google.com/view/principiosmkt/>

El marketing se ocupa de desarrollar relaciones de intercambio provechosas, tanto para el comprador, que ve así satisfechas sus necesidades, como para el vendedor, que obtiene un beneficio económico.

Para la empresa, conseguir cerrar una venta con el consumidor no supone el fin de la relación de intercambio. Esto se debe a que el objetivo del marketing no es tanto cerrar un acuerdo o una transacción puntual en un corto plazo de tiempo, como construir una relación de intercambio estable y duradera con el cliente, que además resulte provechosa para ambas partes.

Para construir relaciones sólidas con los clientes, se requieren programas de marketing con los que identificar, informar y servir a los clientes, proporcionarles bienes, servicios e ideas de valor, y trabajar por desarrollar y ampliar su relación con ellos.

Video 6. Las líneas aéreas cultivan la fidelidad de sus clientes con sus programas de puntos. Mediante estos programas, identifican los viajeros frecuentes con alto valor para la compañía y les ofrecen ventajas, tanto en el aeropuerto como en el avión y en la gestión de su equipaje



Video disponible en <https://sites.google.com/view/principiosmkt/>

Como hemos visto, el marketing busca la satisfacción de necesidades, deseos y demandas, tratando de que las relaciones de intercambio resulten satisfactorias para todas las partes que intervienen. Pero no siempre se propone vender o intercambiar productos por dinero. De hecho, las organizaciones sin ánimo de lucro, las asociaciones, las administraciones públicas y otros muchos actores sociales, incluidos nosotros mismos, también nos involucramos en actividades de intercambio, aunque no sean transacciones comerciales, y, por consiguiente, necesitamos el marketing.

El marketing no solo está al servicio de las empresas

El marketing es utilizado por nosotros mismos cuando, por ejemplo, buscamos empleo. Para ello, nos informamos sobre las empresas a las que presentaremos nuestras solicitudes, elaboramos cuidadosamente nuestros currículos, nuestro perfil en LinkedIn y nuestras cartas de presentación, y nos preparamos para realizar una buena entrevista. El marketing también es útil para políticos y partidos, que se proponen ganar votos y difundir su ideología; para personalidades públicas (artistas, altos directivos, deportistas…), que buscan ganar aceptación o mejorar su reputación; y para profesionales (abogados, asesores, etc.), que requieren promover sus servicios. Las ciudades, las regiones y los países se sirven del marketing para atraer a turistas e inversores. También utilizan el marketing las organizaciones no gubernamentales cuando buscan voluntarios para sus proyectos de ayuda a personas necesitadas, y las instituciones públicas que desean difundir y ganar aceptación en beneficio de causas sociales. En todos estos casos, el marketing se propone obtener una respuesta favorable de la audiencia con la adopción o aceptación de un servicio o una idea.

Imagen 8. ¿Quién quieres que te lleve a casa esta noche? La campaña de marketing de la policía islandesa recurre a las imágenes de un taxista, una agente de policía, un miembro del personal de ambulancia y un empleado de funeraria para promover la seguridad vial



Imagen disponible en <https://sites.google.com/view/principiosmkt/>

1.2. El marketing satisface necesidades, deseos y demandas

El marketing se ocupa de satisfacer las necesidades, los deseos y las demandas de los consumidores. De ahí la importancia en marketing de conocer y diferenciar estos tres conceptos.

Una necesidad es una sensación de carencia, de que nos falta algo.

La necesidad es un estado propio de las personas. Puede ser fisiológica, si de lo que se carece es de alimentos, bebida, ropa o un lugar donde dormir; de protección, si se busca estar preparado ante eventuales problemas de salud o de empleo; psicológica o social, si se requiere sentirse respetado y querido por los demás; de tipo educativo e intelectual, de entretenimiento, de identidad, de autoestima…

Dado que las necesidades son intrínsecas a las personas, las empresas y los especialistas de marketing no pueden crearlas o inducir artificialmente su aparición.

El marketing no puede generar falsas necesidades porque estas surgen como consecuencia de la propia naturaleza humana. En todo caso, puede proponerse conocer algunas necesidades de los consumidores para satisfacerlas del modo más eficiente.

Figura 2. La actividad de marketing parte del conocimiento de las necesidades de los consumidores

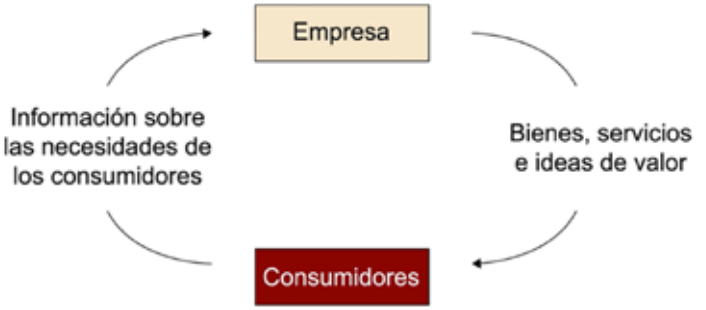


Figura disponible en <https://sites.google.com/view/principiosmkt/>

Una misma necesidad puede satisfacerse de muchas maneras distintas, por lo que los deseos sobre cómo satisfacerlas son bien variados. En función de las características personales y experiencias previas del consumidor, de factores sociales y culturales propios de su entorno, así como de los estímulos de marketing a los que ha estado expuesto, el consumidor deseará satisfacer la necesidad de un modo u otro.

Ejemplo

A una persona que viva en España quizá le apetezca tomar un aperitivo o unas tapas un domingo al mediodía, antes de comer un almuerzo completo. Sin embargo, un consumidor de la misma edad que habite en Estados Unidos es probable que desee tomar un *brunch*, es decir, una comida de mañana que combina y sustituye el desayuno y el almuerzo.

Imagen 9.



Imagen disponible en <https://sites.google.com/view/principiosmkt/>

El deseo es la voluntad de satisfacer una necesidad de una manera concreta.

Los especialistas de marketing pueden generar deseo hacia los productos de la empresa, diseñándolos para que sean los que

mejor se adapten a las características de los clientes y comunicándoles cómo se adecuan a sus necesidades y deseos.

El hecho de que exista un deseo no implica necesariamente que se acabe demandando el producto, es decir, que este se acabe comprando y consumiendo, puesto que pueden surgir limitaciones de orden económico, legal o de disponibilidad del producto que lo impidan.

La demanda surge cuando el consumidor formula expresamente su voluntad de comprar y consumir el producto, y tiene la capacidad requerida para ello.

Por lo tanto, la demanda de un producto por parte del consumidor es consecuencia de haberlo deseado y de contar, además, con los recursos económicos que se precisan para adquirirlo, de reunir los requisitos legales (si los hubiere) para hacerse con el producto y utilizarlo, y de que el producto realmente esté disponible.

Figura 3. Necesidad, deseo y demanda



Figura disponible en <https://sites.google.com/view/principiosmkt/>

Las personas tienen deseos abundantes, casi ilimitados, pero sus recursos económicos suelen ser escasos, por lo que tratan de elegir los productos que les proporcionan la máxima satisfacción de acuerdo con los recursos de los que disponen.

Como hemos visto, los programas de marketing no pueden influir en las necesidades de los consumidores. En todo caso, descubren las necesidades existentes y las estudian para prever su futura evolución. Sin embargo, actúan sobre los deseos de los consumidores y tratan de canalizarlos hacia el producto a la vez que estimulan su demanda final.

La noción de necesidad, deseo y demanda

La noción de necesidad, deseo y demanda permite rebatir la crítica de que el marketing «crea necesidades». En realidad, el marketing identifica necesidades y despliega iniciativas con las que genera deseo hacia los productos que satisfacen dichas necesidades. El resultado de ello puede ser un aumento en la demanda del producto.

1.3. El marketing se orienta al mercado

Con frecuencia, la noción de mercado se asocia con aquellos espacios, físicos o virtuales, donde se reúnen compradores y vendedores para intercambiar bienes y servicios por dinero. Esta noción se recoge en el concepto que en economía se tiene del mercado.

En economía, el mercado se configura a partir de la confluencia de compradores y vendedores y los intercambios comerciales que se producen entre ellos, si bien compradores y vendedores no tienen por qué coincidir en un espacio y momento común para acordar dichos intercambios.

Imagen 10. Mercabarna (especializada en la compraventa al por mayor de productos frescos), la bolsa de Nueva York (dedicada a acciones y productos financieros) y Alibaba (un portal de internet para el comercio electrónico) son tres versiones distintas de mercados

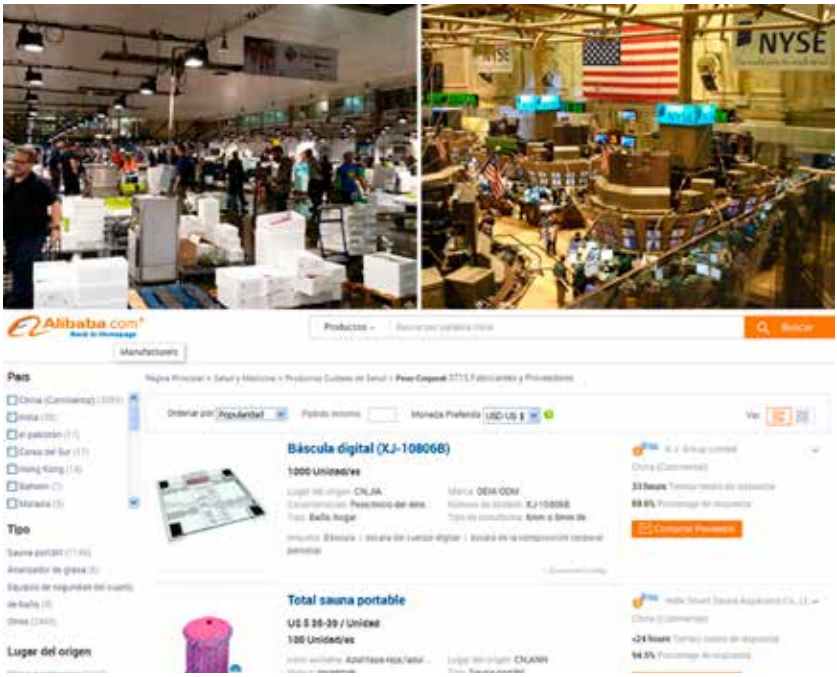


Imagen disponible en <https://sites.google.com/view/principiosmkt/>

En cambio, el concepto de mercado que se utiliza en marketing no incluye a los vendedores. Los vendedores integran la oferta, no el mercado, de modo que el mercado está formado únicamente por los potenciales compradores o consumidores de los productos.

En marketing, el mercado es el conjunto de personas y organizaciones que tienen una necesidad que se puede satisfacer mediante el uso o consumo de un producto determinado, que tienen o podrían tener el deseo de comprar ese producto y que reúnen la capacidad adquisitiva y las condiciones legales para ello.

Para estudiar la estrategia de marketing que se podría desplegar en un mercado determinado o en una parte de él, previamente hay que delimitar claramente dicho mercado. Si el mercado se define a partir de sus límites físicos, se obtienen mercados locales, nacionales o internacionales. También se pueden establecer los límites del mercado a partir de las características de los consumidores (demográficas, culturales, de estilo de vida) o según las ocasiones de uso del producto.

Ejemplo

Los límites del mercado de la empresa no son inalterables, puesto que la empresa puede expandirse y acceder a otros consumidores. En sus inicios, por ejemplo, Sónar se concibió como un festival de música electrónica y experimental, dirigido principalmente a jóvenes amantes de este tipo de música. Pero a la vez que se ha ido consolidando como un referente en el panorama internacional de la música contemporánea, también ha ido ampliando la oferta de servicios y extendiendo los límites de su mercado.

El festival se ha abierto a nuevas temáticas, que incluyen la creación audiovisual y multimedia, lo que le ha permitido atraer a un nuevo

público interesado en el arte digital. A ello se añaden un congreso destinado enteramente a profesionales de las industrias creativas, tecnológicas y culturales, y propuestas de ocio familiar para padres e hijos que gravitan en torno a la tecnología y la creación artística.

Imagen 11. Al ampliar los límites de su mercado, Sónar ha aprovechado oportunidades de crecimiento



Imagen disponible en <https://sites.google.com/view/principiosmkt/>

Aunque a los especialistas y directivos de marketing les encantaría que el producto de la empresa se comercializara en todas partes y entre todo tipo de consumidores del mercado, esto muchas veces no es posible. Los programas de marketing suponen un importante esfuerzo para la empresa, tanto en tiempo como en recursos, humanos y monetarios. De ahí que muchas veces las empresas se orienten a un mercado objetivo configurado por solo un grupo o por unos pocos grupos específicos de potenciales clientes. Previamente, los responsables de marketing habrán delimitado cuidadosamente este mercado objetivo, que estará integrado por personas u organizaciones que necesitan el producto, que podrían desear adquirirlo y que tienen la capacidad para ello.

Ejemplo

Muchas mujeres llevan un bolso con su cartera y efectos personales; y a muchas de ellas les encantaría que estuviera confeccionado con una piel de calidad extraordinaria y tuviera un diseño de lo más innovador, original o distinguido. Pero las marcas que comercializan bolsos de lujo no se dirigen a todas las personas que desearían hacerse con uno de sus bolsos, sino a un conjunto de consumidoras mucho más reducido a las que no solo les gustan ese tipo de productos, sino que además pueden permitirse comprarlos.

Imagen 12. ¿Qué consumidores integran el mercado objetivo de un bolso de Loewe?



Imagen disponible en <https://sites.google.com/view/principiosmkt/>

1.4. El marketing requiere un mix de instrumentos

Los programas de marketing se han configurado tradicionalmente a partir de la combinación de cuatro tipos de decisiones —que además están interrelacionadas— y sus acciones correspondientes. A esta combinación de decisiones y acciones se la conoce como *marketing mix* o *cuatro pes*.

El nombre de cuatro pes obedece a las iniciales con las que originalmente se denominaban estas decisiones de marketing en inglés: producto (*product*), precio (*price*), distribución (*place*) y promoción (*promotion*). Por medio de estas decisiones, la empresa crea, capta, entrega y comunica una oferta de valor para el cliente.

Las decisiones de promoción se plasman en iniciativas y programas de comunicación de marketing, con el mercado y los demás públicos de interés de la empresa. Por este motivo, nosotros denominamos comunicación a la cuarta pe del marketing mix.

Figura 4. Componentes del marketing mix



Fuente: Grewal y Levy (2018).
Figura disponible en <https://sites.google.com/view/principiosmkt/>

1.4.1. Las decisiones de producto crean valor

La esencia misma del marketing reside en crear valor para los consumidores mediante productos que les satisfagan una necesidad o un conjunto de necesidades. Precisamente, lo que

motiva al consumidor a participar en la relación de intercambio con la empresa es la adquisición de un producto con el que pueda satisfacer la necesidad o necesidades que se le han presentado.

Para la empresa, el producto es el medio del que dispone para crear valor para los consumidores satisfaciendo sus necesidades.

En marketing se requiere utilizar un concepto amplio de producto, que refleje que los consumidores no se limitan a adquirir un conjunto de atributos tangibles, sino verdaderas soluciones a sus necesidades. De ahí que el término *producto* englobe todo tipo de soluciones que aportan valor al consumidor y resuelven sus necesidades: bienes físicos (como alimentos, teléfonos móviles, viviendas…), servicios (asesoramiento económico y legal, restauración, transporte aéreo, hipotecas, atención médica, seguros, conexión a internet…), acontecimientos (juegos olímpicos, espectáculos artísticos), lugares (ciudades, países y regiones), conocimientos (libros, bases de datos, estudios de mercado, titulaciones universitarias) e incluso personas (candidatos políticos, atletas, artistas, etc.).

Aunque en la práctica, como se ve, el producto puede adoptar formas muy variadas, estas se resumen en tres: bienes, servicios e ideas. De ahí que cuando en marketing nos referimos al producto no solo consideramos los objetos tangibles, sino también intangibles que adoptan la forma de servicios o de ideas.

Desde la perspectiva del marketing, producto es cualquier bien material, servicio o idea susceptible de satisfacer una necesidad del consumidor y que, además, tiene valor para él.

Los bienes son objetos físicos y, como tales, tangibles, de manera que podemos examinarlos por medio de los sentidos. En función del modo como se consumen, distinguimos dos tipos de bienes: bienes de consumo inmediato y bienes duraderos.

Son bienes de consumo inmediato aquellos productos tangibles que se extinguen al ser consumidos, ya sea inmediatamente o en un breve lapso de tiempo. Los bienes duraderos, en cambio, se pueden emplear durante un periodo de tiempo más prolongado.

Ejemplo

Los cereales, el yogur y la fruta son bienes de consumo inmediato porque, como alimentos que son, desaparecen en cuanto los ingerimos. Sin embargo, los automóviles, los ordenadores y la electrónica de consumo son bienes duraderos, ya que se utilizan de manera prolongada sin que por ello desaparezcan.

Imagen 13.



Imagen disponible en <https://sites.google.com/view/principiosmkt/>

Los servicios son actividades económicas llevadas a cabo por personas (como médicos, camareros, asesores fiscales, personal de atención al cliente) o a través de la tecnología (expendedores automáticos, aplicaciones de comercio electrónico, etc.). Los servicios, por lo tanto, no existen físicamente, sino que son intangibles.

Los servicios se producen al mismo tiempo que son consumidos, de modo que no se pueden almacenar. Esta característica plantea limitaciones tanto para la empresa que los proporciona, porque no puede tener existencias que le permitan aumentar la oferta cuando se produce un aumento de la demanda, como para los consumidores, ya que no pueden acaparar el producto en previsión de las necesidades que se les vayan a presentar en el futuro.

Ejemplo

El servicio que ofrece un dentista cuando hace una revisión dental se produce y se consume en ese mismo momento. El dentista no puede producir previamente revisiones, almacenarlas y facilitárselas a los pacientes cuando estos acudan a la consulta. De igual modo, los pacientes tampoco pueden contratar un servicio de revisión dental, llevárselo a casa y consumirlo cuando quieran, tal como pueden hacer con un bien tangible. Para prestar el servicio se requiere, por lo tanto, que dentista y paciente coincidan física y temporalmente.

Imagen 14.



Imagen disponible en <https://sites.google.com/view/principiosmkt/>

Otra característica de los servicios es la dificultad que presentan para estandarizar su producción. De hecho, un mismo tipo de servicio, como una revisión médica o la estancia en un hotel, puede variar de manera significativa en función del momento y de las personas que intervienen en su prestación.

En cambio, es mucho más frecuente que dos bienes materiales producidos en circunstancias diferentes tengan las mismas características: dos coches de la misma marca y del mismo modelo pueden tener idénticas prestaciones aunque hayan sido fabricados en fechas diferentes y por equipos de trabajadores también distintos.

No obstante, la variabilidad de los servicios puede verse reducida si se automatizan los procesos involucrados en su prestación, lo que se ha conseguido, por ejemplo, con el servicio de transferencias de dinero que se ofrece desde los cajeros automáticos, los sitios web de banca en línea y las aplicaciones de banca

móvil. De todos modos, hay muchos otros servicios que no pueden ser proporcionados mediante equipamientos, dispositivos y aplicaciones informáticas y que requieren, indefectiblemente, la intervención humana.

Los servicios se caracterizan por su intangibilidad, la simultaneidad de su producción y consumo, la imposibilidad de ser almacenados y mayores dificultades para estandarizar su producción.

De entrada, la distinción entre bienes y servicios puede parecer obvia, especialmente si tenemos en cuenta que los bienes son tangibles, mientras que los servicios son intangibles. Sin embargo, los productos combinan a menudo elementos tangibles con servicios, lo que da lugar a fórmulas mixtas.

Ejemplo

En principio, podríamos afirmar que la estancia en un hotel es un servicio por cuanto contratamos el uso de una habitación para alojarnos y disfrutar temporalmente de las prestaciones que tiene asociadas. Con esa misma reserva probablemente también tendríamos acceso al servicio de habitaciones, a servicio de lavandería, a servicio de aparcamiento, a los programas de animación en el hotel y a los servicios de *spa*, belleza y cuidado personal, si los hubiere.

Pero en realidad, la propuesta de valor de la empresa hotelera no solo incorpora servicios intangibles, sino también diversos elementos tangibles que, asimismo, pueden ser clave en la valoración que nos hagamos

de la estancia en el hotel. Entre estos aspectos tangibles destacarían, por ejemplo, la amplitud, comodidad y decoración de la habitación, la existencia de colchones confortables, sábanas de calidad y menús de almohadas, la disponibilidad de televisores con amplio número de canales, hamacas y toallas en la piscina, gimnasio y salas privadas de reunión, etc.

Imagen 15.



Imagen disponible en <https://sites.google.com/view/principiosmkt/>

Las ideas, como los servicios, son intangibles pero, a diferencia de los servicios, no se plasman en el desarrollo de una actividad, sino que consisten en pensamientos, razonamientos, estados de opinión, conceptos o cuestiones sociales.

En muchos casos, las instituciones públicas y las organizaciones sin ánimo de lucro se sirven del marketing para difundir ideas entre la población y contribuir a la aceptación de ciertos conceptos o determinados hábitos. La finalidad última de las iniciativas de marketing de las organizaciones públicas o sin ánimo de lucro es promover y apoyar una causa social —como reducir los accidentes de tráfico, luchar contra la violencia machista, aumentar la donación de órganos o prevenir la obesidad infantil.

Aquí el marketing promueve la adopción de ideas, lo que, quizá, se traduzca en la adopción de cambios deseables en los hábitos de los ciudadanos o la realización de ciertas acciones con las que mejorará el bienestar social; pero las ideas que se promueven, por sí mismas, no constituyen actividades.

Video 7. En algunas de sus campañas, Save The Children relata la historia ficticia de una niña británica al desatarse una guerra en el país. Sus objetivos son sensibilizar a la población sobre los graves problemas a los que se enfrentan los menores que huyen de zonas en conflicto y captar donaciones



Video disponible en <https://sites.google.com/view/principiosmkt/>

Video 8.



Video disponible en <https://sites.google.com/view/principiosmkt/>

1.4.2. Las decisiones de precio captan valor

La segunda pe del marketing mix es el precio. Por precio entendemos todo aquello que el consumidor da a cambio de hacerse con el producto. No tiene por qué consistir únicamente en una suma de dinero, pues también el tiempo y el esfuerzo invertidos en obtener el producto son sacrificios hechos por el cliente y, por lo tanto, habrán de ser considerados.

Una decisión clave para los especialistas de marketing es el precio que se le asignará al producto porque tendrá importantes consecuencias en la cuenta de resultados de la empresa. En las decisiones de precio se deberá tener en cuenta, entre otros aspectos, el valor que el cliente potencial le atribuye al producto. Este valor puede variar en cada ocasión de uso, lo que explica por qué los precios de un mismo producto pueden ser dinámicos.

Ejemplo

Hoteles, líneas aéreas y empresas de la economía colaborativa como Uber recurren habitualmente a precios dinámicos. Para ello, se dotan de sistemas tecnológicos con los que captan información en tiempo real sobre el nivel de demanda de los consumidores, las tarifas de los competidores y la cantidad de bienes o servicios que pueden ofrecer (asientos de avión, habitaciones de hotel, coches disponibles en la zona, etc.). A partir de algoritmos que trabajan sobre esta información, calculan el precio más adecuado para cada momento.

Estas estrategias de precios se están extendiendo a otras muchas empresas porque pueden favorecer tanto a los consumidores como al propio negocio. El equipo de béisbol profesional Saint Louis Cardinals, por ejemplo, fija los precios de sus entradas a partir de la demanda, la previsión meteorológica, la trayectoria del equipo en la liga y los emparejamientos de los lanzadores. Los aficionados están satisfechos con este sistema, ya que hay muchas más entradas a precios económicos (en 2017 el 72% de las entradas costaron menos de diez dólares); y el equipo también sale ganando porque las gradas del estadio se llenan más fácilmente y se obtienen mayores ingresos.

Imagen 16.



Imagen disponible en <https://sites.google.com/view/principiosmkt/>

1.4.3. La distribución entrega la propuesta de valor

La tercera pe del marketing mix (*place* en inglés) se refiere a aquellas actividades por las que se hace llegar el producto al consumidor cuando y donde este lo necesita. Para una marca como Mango, por ejemplo, esto se traduce en tiendas excelentemente ubicadas donde exponer las colecciones, la renovación de las prendas en tienda cada pocas semanas y la potenciación del canal en línea.

Imagen 17. Mango cuenta con puntos de venta en algunas de las principales capitales del mundo, ya sea en el centro de esas ciudades o en sus principales centros comerciales



Imagen disponible en <https://sites.google.com/view/principiosmkt/>

Las decisiones de distribución suelen versar sobre la elección y gestión de los establecimientos, físicos o virtuales, en los que se comercializará el producto, y la logística y gestión de la cadena de suministro. Muchas veces, este tipo de decisiones pasan desapercibidas para el consumidor, lo que no quiere decir que no sean importantes. Y es que, sin un sistema de distribución eficiente, el producto quizá no esté disponible cuando el consumidor lo necesita, lo que afectará a las ventas y perjudicará al propio consumidor.

En sus decisiones sobre distribución, las empresas tratan de integrar y coordinar las operaciones que realizan los proveedores, fabricantes, mayoristas y establecimientos detallistas que intervienen en la producción y comercialización del producto. Estas decisiones se encaminan a que las actividades de las organizaciones que configuran la cadena de suministro se desarrollen de manera eficiente; y a asegurar que el producto se obtiene y distribuye en las cantidades demandadas, se pone al alcance de los clientes en los lugares y momentos convenientes, y se minimizan los tiempos y costes de los procesos.

1.4.4. La comunicación promueve la propuesta de valor

La cuarta pe del marketing mix es la promoción o comunicación (en inglés *promotion*). En el contexto del marketing y los negocios, el refrán «el buen paño en el arca se vende» no funciona. Los productos, por muy buenos que sean, requieren la comunicación de marketing para dar a conocer su valor a los consumidores. Con sus decisiones de comunicación de marketing integrada, las empresas buscan informar, persuadir y recordar a los potenciales clientes las cualidades de la propuesta de valor, así como ganar su interés y aceptación.

Ejemplo

Una buena comunicación de marketing integrada da notoriedad, destaca y facilita la aceptación de la propuesta de valor de la empresa u organización. Cuando la sociedad estatal Loterías y Apuestas del Estado se planteó la promoción del Sorteo Extraordinario de la Lotería de Navidad de 2015, contrató los servicios creativos de la agencia publicitaria Leo Burnett.

Video 9. La propuesta creativa de Leo Burnett para Loterías



Video disponible en <https://sites.google.com/view/principiosmkt/>

La agencia propuso un corto de animación y una campaña en medios sociales que relataban la historia de Justino, un vigilante nocturno de una fábrica de maniquíes que, por error, no se apunta a la lista para comprar el décimo de lotería. Se trataba de una historia propia de la Navidad que, bajo el lema «El mayor premio es compartirlo», reflejaba el valor humano de compartir (Marketing Directo, 2015).

Video 10. El spot, el anuncio más premiado (Europa Press, 2017)



Video disponible en <https://sites.google.com/view/principiosmkt/>

La iniciativa no solo fue un éxito en términos creativos y de audiencia (Nudd, 2015), también tuvo un impacto considerable en las ventas de lotería, que ese año se incrementaron en un 4% (El Publicista, 2016).

Video 11. ¿Por qué la audiencia cayó rendida ante un vigilante nocturno?



Video disponible en <https://sites.google.com/view/principiosmkt/>

2. Evolución del pensamiento de marketing y enfoque actual

Para entender la filosofía de negocio y los principios de gestión de marketing vigentes hoy día conviene considerar la evolución que han ido experimentado las actitudes de los directivos y emprendedores hacia las funciones de marketing, y los motivos que explican esa evolución.

En los primeros años de la economía de mercado, las funciones de marketing no se consideraron importantes, pero a esta idea inicial le siguieron otras con las que la filosofía de negocio y el pensamiento de marketing se han ido desarrollando. Con cada nueva aproximación, el pensamiento directivo y la orientación del negocio han cambiado.

Figura 5. Evolución de la filosofía y principios de marketing



Figura disponible en <https://sites.google.com/view/principiosmkt/>

2.1. Empresas orientadas a la producción

En Europa, desde la Revolución Industrial hasta el final de la Segunda Guerra Mundial, y en Estados Unidos hasta finales de la década de 1920, la filosofía predominante en las empresas era la de producir el máximo posible. Se partía de la premisa de que los productos se vendían solos y que, por lo tanto, todo lo que fabricaran sería absorbido por el mercado.

En aquellos años, la demanda de los consumidores superaba la capacidad productiva de las empresas, de modo que estas tenían poca competencia. Además, los consumidores no eran especialmente exigentes en sus demandas ni tampoco tenían mucho donde elegir. En consecuencia, prácticamente todo lo que producían las empresas encontraba un consumidor dispuesto a adquirirlo y se acababa vendiendo con facilidad.

Bajo estas circunstancias, las empresas fabricantes concentraban sus esfuerzos en producir en serie y de manera eficiente grandes volúmenes de un número reducido de modelos.

Consideraban que cuanto más producto fabricasen al menor coste posible, más venderían y mayores beneficios obtendrían. Por su parte, las tiendas detallistas donde se vendían los productos a los consumidores finales se concebían como meros lugares donde depositar la mercancía hasta que esta fuese requerida por los clientes.

Ejemplo

Con la invención de la producción en cadena, Henry Ford consiguió reducir considerablemente los costes de fabricación del modelo Ford-T. Este ahorro se trasladó al precio final de venta, lo que provocó que, por primera vez, un automóvil fuera asequible para amplias capas de la población.

Con esta estrategia, Ford amplió su base de mercado, se hizo con cifras de ventas muy elevadas y consiguió que el automóvil dejara de ser un producto destinado únicamente a las personas con poder adquisitivo muy elevado.

Imagen 18. Anuncio de Ford publicado en Nueva York en noviembre de 1907 en el que anticipaba la salida de un nuevo modelo de la serie T y pedía a los consumidores que «esperasen» hasta febrero del año siguiente para hacerse con él

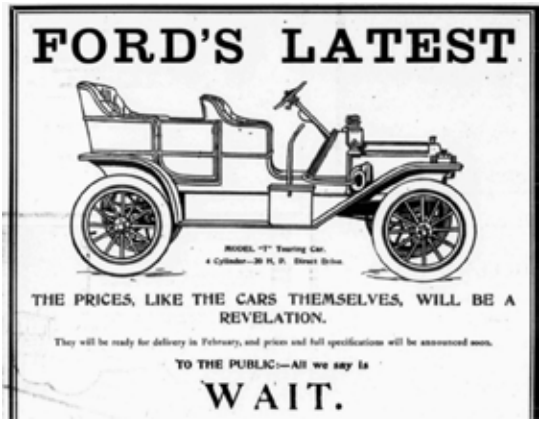


Imagen disponible en <https://sites.google.com/view/principiosmkt/>

Hoy día todavía podemos encontrar empresas orientadas a la producción. Son aquellas firmas que ponen gran énfasis en aspectos organizativos internos, buscando la máxima eficiencia de sus procesos y la máxima calidad de sus productos pero que, en cambio, no consideran en qué medida sus productos se adecuan a las necesidades y los deseos de los consumidores.

El principal riesgo en el que incurren estas empresas es olvidar que el producto es solo un instrumento con el que satisfacer las necesidades de los consumidores. Consiguientemente, puede suceder que, pese a que el producto de la empresa es tecnológicamente superior, de gran calidad y tiene un precio adecuado, algunos competidores desarrollan productos nuevos que satisfacen mejor las necesidades de los consumidores. Esto provoca que los productos de las empresas afectadas queden obsoletos.

Ejemplo

Muchas iniciativas empresariales han fracasado por centrarse en ofrecer los «mejores productos» y no en satisfacer las necesidades de quienes los utilizan. Una de estas empresas fue Olivetti, que era líder en la categoría de máquinas de escribir con un producto de gran calidad.

Olivetti no supo anticiparse a las necesidades de los consumidores y observó impotente cómo sus clientes pasaron a confeccionar documentos de texto con la ayuda de ordenadores personales e impresoras.

Imagen 19. Olivetti, una máquina de escribir perfecta pero que dejó de ser útil



Imagen disponible en <https://sites.google.com/view/principiosmkt/>

En algunos casos, sin embargo, este énfasis en las capacidades internas de la organización y sus productos todavía puede tener éxito, ya sea porque la empresa opera en mercados con escasa competencia o porque comercializa productos disruptivos, que por el momento son una completa innovación en el mercado.

2.2. Empresas orientadas a las ventas

A partir de la década de 1930 en Estados Unidos, y desde el final de la Segunda Guerra Mundial en las economías europeas,

ya no bastó con que las empresas se esforzaran en ser muy eficientes en la fabricación de productos de calidad. En esos años las empresas utilizaban técnicas avanzadas de producción y distribución pero, como consecuencia de la Gran Depresión y la Segunda Guerra Mundial, los consumidores tenían poca capacidad adquisitiva. De ahí que la capacidad productiva de las empresas excediera la demanda.

Los directivos y responsables de negocio dieron entonces prioridad a levantar las cifras de ventas. Para lograrlo, optaron por agresivas acciones de promoción y ventas. Partían de la premisa de que venderían más productos empleando estos métodos comerciales.

Algunas empresas llevaron a tal extremo la orientación a las ventas que emprendieron prácticas abusivas y deshonestas para manipular a su favor a los consumidores y limitar su capacidad para tomar decisiones informadas. Debido a ello, surgió una imagen negativa de las actuaciones comerciales de las empresas.

Video 12. En la película *Glengarry Glen Ross* (James Foley, 1992), los actores Al Pacino, Jack Lemmon, Alec Baldwin y Kevin Spacey retratan magistralmente tácticas deshonestas en la venta de productos inmobiliarios



Video disponible en <https://sites.google.com/view/principiosmkt/>

El enfoque a las ventas fue adoptado más frecuentemente por las empresas que comercializaban productos que, aunque necesarios, no eran buscados por los consumidores, como enciclopedias y seguros, y por aquellas empresas que buscaban deshacerse de excedentes de producción. A menudo estas empresas centraban sus acciones de marketing en la presión que un grupo de vendedores ejercía sobre los consumidores para conseguir sus objetivos de ventas.

Esta filosofía de negocio, sin embargo, no es sostenible a largo plazo. Dado que las empresas orientadas a las ventas buscan su propio beneficio y no tienen en cuenta lo que quieren los consumidores o lo que les interesa realmente, estos pueden sentirse engañados y, por consiguiente, no volverán a comprar el producto, a la vez que difundirán opiniones negativas por múltiples medios.

Imagen 20. ¿Quién no ha utilizado TripAdvisor para elegir restaurante en su visita a una nueva ciudad? La opinión negativa de un cliente puede ser decisiva en la elección



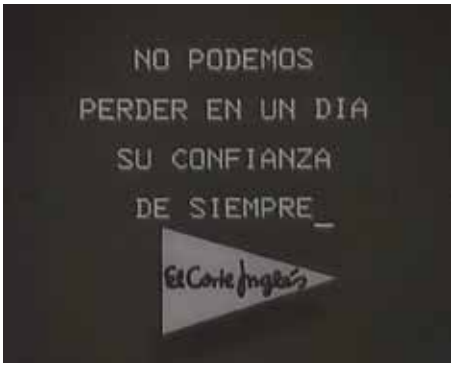
Imagen disponible en <https://sites.google.com/view/principiosmkt/>

2.3. Empresas orientadas al marketing

Tras la Segunda Guerra Mundial, los fabricantes de Estados Unidos dejaron de volcar sus esfuerzos en la producción de maquinaria y productos para el frente y se orientaron a producir bienes y servicios de consumo. Las empresas europeas, aunque una década más tarde, también se dedicaron a producir para los mercados de consumo. La oferta de productos crecía de manera tan considerable que las empresas empezaron a competir intensamente en sus respectivos mercados y la variedad de productos ofrecidos aumentó considerablemente.

Como los consumidores tenían mucho más donde elegir, tomaban sus decisiones considerando aspectos diversos tales como la calidad de los productos, la comodidad de la compra o el precio. Esto llevó a muchas empresas a reconocer la importancia de satisfacer las necesidades y los deseos de los consumidores, y a situarlos en el centro de su modelo de negocio.

Video 13. Lemas económicos y empresariales difundidos en esos años, como «el consumidor (...) es el rey» (Paul Samuelson, 1970) o «el consumidor siempre tiene la razón» (proverbio inglés), reflejan esa nueva filosofía de negocio. En el video, primer anuncio de televisión de los almacenes El Corte Inglés con el eslogan «Si no queda satisfecho, le devolvemos su dinero»



Video disponible en <https://sites.google.com/view/principiosmkt/>

Dos tendencias facilitaron la emergencia de la orientación al marketing: el continuo e intenso crecimiento de la competencia, por una parte, y los mayores niveles de exigencia de los consumidores, por otra. En este nuevo contexto, las empresas constataron que las acciones promocionales para estimular las ventas eran insuficientes para alcanzar sus objetivos de ventas e ingresos, y que estos objetivos solo se podían lograr comercializando productos que satisficiesen a los consumidores.

La orientación al marketing es contrapuesta a la de ventas. Mientras que las empresas orientadas a las ventas se esfuerzan por vender todo lo que han producido, las empresas orientadas al marketing producen aquello que se puede vender. Para ello, primero identifican y estudian qué es lo que los consumidores necesitan y desean y luego, sobre la base de este conocimiento, ofrecen productos que les satisfagan.

A diferencia de las empresas orientadas a las ventas, que destinan sus acciones a la obtención de ingresos a corto plazo y consideran la consecución de beneficios empresariales como su finalidad fundamental, las empresas que se orientan al marketing se plantean desarrollar ventajas competitivas sostenibles en el largo plazo. El objetivo último es satisfacer las necesidades de los consumidores mejor que la competencia, pero sin comprometer la rentabilidad de la empresa y teniendo en cuenta, además, las implicaciones de sus actuaciones para el conjunto de la sociedad.

Ejemplo

En 1985 irrumpió en España una campaña de marketing de nuevo cuño, que adaptaba un formato creativo muy efectivo en el mercado de Estados Unidos. Como parte de esta campaña se difundió en televisión un anuncio protagonizado por el director general de Camp. Camp era una empresa local, pionera en la industria de la limpieza del hogar, que estaba sumida en una grave crisis como consecuencia del empuje de las multinacionales Procter & Gamble, Unilever y Henkel. La situación económica de la empresa era crítica, de ahí que sus propietarios, los hermanos Camp, la hubieran llegado a ofrecer prácticamente gratis a las multinacionales, pero ninguna compañía se quiso hacer con ella.

Manuel Luque se propuso entonces reflotar la empresa desde su puesto como director general. En los anuncios sugería a los sorprendidos televidentes españoles: «Busque, compare y si encuentra algo mejor, cómprelo». Estos anuncios ilustraban muy bien la filosofía de negocio que entonces avanzaba en las empresas de gran consumo:[2] los consumidores son el centro del negocio y están a cargo de sus propias decisiones, y precisamente por eso no son «presionados».

Los consumidores aludidos respondieron tan favorablemente que las ventas de Camp se dispararon, se recuperó el liderazgo en la categoría de detergentes y la empresa se salvó de su situación. Cuatro años después, Camp fue vendida en condiciones muy favorables a la multinacional Benckiser (hoy Reckitt Benckiser).

2. Los productos de alimentación, limpieza e higiene, de los que se proveen periódicamente los hogares, son productos de gran consumo. Suele haber una competencia intensa entre las empresas que comercializan estos productos.

Video 14.



Video disponible en <https://sites.google.com/view/principiosmkt/>

2.4. Marketing basado en el valor

Con la entrada en el siglo XXI, las empresas de éxito no solo han mantenido su orientación al marketing,[3] por lo que han continuado dedicándose a conocer y satisfacer las necesidades y los deseos de los consumidores y han dejado atrás enfoques centrados en los procesos internos de producción y en las ventas. También son conscientes de que el buen marketing consiste en algo más que en proporcionar a los consumidores lo que necesitan y desean: para tener éxito, deben ofrecer a los consumidores un mayor valor del que presentan los competidores (Chan et al., 2010, págs. 48-64).

El valor refleja la relación de los beneficios con los costes, es decir, lo que se obtiene a cambio de lo que se da (Grewal et

3. La orientación actual del marketing hacia el consumidor y la aportación de mayor valor se refleja en la definición de marketing propuesta por la AMA, que hemos tenido ocasión de estudiar en el primer apartado de este capítulo, titulado «¿Qué es el marketing?».

al., 1988). En las relaciones de intercambio, los consumidores buscan obtener un retorno apropiado, es decir, unos bienes, servicios o ideas acordes con el dinero, el tiempo y el esfuerzo que les supone comprarlos o utilizarlos.

Los consumidores quieren productos que se ajusten a sus necesidades y deseos y que, además, valgan lo cuestan, que sean una «buena» compra.

Un precio justo, sin embargo, no es necesariamente un precio bajo. De ser así, la industria de productos de lujo se enfrentaría a un problema bien grave, lo que no ha sucedido. De hecho, los consumidores tienen preferencias bien diversas, por lo que demandan productos en todos los rangos de precios. Lo que en cada caso buscan es obtener algo que se ajuste adecuadamente a lo que aportan a cambio.

Creando valor

Mediante la tecnología Sync de Ford, los conductores de los vehículos de la marca pueden conectar directamente sus móviles al equipo del coche, lo que les permite conocer el estado del tráfico, escuchar y responder los mensajes entrantes de WhatsApp, gestionar servicios de música bajo demanda como Spotify, etc. Y todo ello de manera segura porque el sistema recibe instrucciones de voz, de modo que el conductor no tiene que apartar la vista de la carretera. Además, en caso de accidente, el sistema realiza una llamada automática al servicio de emergencias y envía las coordenadas GPS para la localización del coche. En definitiva, con la tecnología Sync el conductor de Ford obtiene

mayor valor gracias a la integración de la tecnología móvil en su coche. Esto se traduce en mayor comodidad, más servicios de información y entretenimiento, y un mayor nivel de seguridad en carretera.

Video 15. La tecnología Sync de Ford no es barata pero añade valor, por lo que es apreciada por muchos clientes



Video disponible en <https://sites.google.com/view/principiosmkt/>

Un modo interesante y apreciado por los consumidores para generar mayor valor consiste en desplegar estrategias de cocreación de valor. Mediante estas iniciativas, los consumidores se involucran con la empresa y colaboran con ella en la producción del bien o el servicio (Troye y Supphellen, 2012). En estos casos, la empresa ofrece los mecanismos de los que el consumidor se servirá para obtener el bien o servicio que finalmente va a utilizar (Vargo y Lusch, 2004).

Video 16.



Video disponible en <https://sites.google.com/view/principiosmkt/>

Imagen 21. Cuando los consumidores se preparan una sopa con cubitos Knorr, decoran su dormitorio con muebles de Ikea o personalizan sus futuras zapatillas deportivas en el sitio de Nike están cocreando y, gracias a ello, añaden valor



Imagen disponible en <https://sites.google.com/view/principiosmkt/>

3. ¿Cómo orientarse al marketing basado en el valor?

Para orientarse al marketing y la creación de mayor valor para el consumidor, las empresas se enfocan al mercado, lo que las lleva a generar y compartir información sobre el consumidor; ofrecen una buena relación entre beneficios y costes; construyen relaciones continuadas con los consumidores; crean valor facilitando la colaboración con otros consumidores y con la propia empresa; e integran la tecnología digital —especialmente el marketing móvil y los medios sociales— en sus programas de marketing.

Figura 6. Orientaciones estratégicas que facilitan el marketing encaminado a la creación de valor



Figura disponible en <https://sites.google.com/view/principiosmkt/>

3.1. Enfocándose al mercado

Las empresas que adoptan una filosofía de marketing centrada en añadir valor despliegan lo que se conoce como una orientación al mercado. Sobre la base de esta aproximación estratégica establecen normas y valores que promueven comportamientos en el seno de la empresa con los que proporcionan un valor superior al consumidor, a la vez que despliegan sistemas y actividades de investigación de marketing con los que se generan y comparten conocimientos sobre el consumidor (Kirca et al., 2011).

El despliegue de la orientación al mercado requiere el apoyo de la dirección general de la empresa, la interconexión entre

departamentos y sistemas que incentiven a los directivos y empleados a adoptar comportamientos orientados al consumidor (Kirca et al., 2005).

Ejemplo

La cultura organizativa de Zappos, empresa del grupo Amazon dedicada a la venta en línea de zapatos, se ha hecho legendaria. Para Zappos, el tipo de personas que trabajan para la empresa y los valores organizativos son determinantes críticos del nivel de atención que recibe el cliente y su satisfacción con la experiencia de consumo.

Zappos solo incorpora a aquellas personas que se declaran felices, lo que se traduce en empleados y directivos más dispuestos a hallar soluciones y afrontar los retos que se plantean en el negocio. Zappos les ofrece 2.000 dólares en caso de que, tras su primera semana de trabajo, consideren que el puesto no es para ellos. Esto es así porque, en palabras del propio Tony Hsieh, consejero delegado de Zappos: «¿Esperarías que una persona que no es feliz en el trabajo adopte nuestros valores cuando se pone al teléfono?» (Tjan, 2010).

Los valores organizativos de Zappos, como ser humildes, intrépidos, creativos y abiertos de miras, impregnan las decisiones de negocio y modelan las relaciones humanas que se establecen en la empresa. Solo así, según Zappos, es posible hacer realidad la mayor aspiración de la empresa, que es proporcionar un servicio ejemplar de atención al cliente y la mejor experiencia de consumo —lo que en Zappos llaman *WOW service*, es decir, servicio ¡guau!

Los clientes de Zappos tienen cubiertos gratuitamente tanto los envíos como el retorno de la mercancía, y cuentan con un año para formalizar las devoluciones. Esta fórmula es muy apreciada por los consumidores, que suelen comprar inicialmente varios modelos y en distintos números para probarlos en casa, a sabiendas de que devolverán buena

parte de ellos para quedarse solo con aquel o aquellos que más les convengan.

Las personas que trabajan en el servicio de atención al cliente destacan por su extrema habilidad y su trato cortés y diligente. El teléfono de contacto aparece en el parte superior de todas las páginas web y su centro de atención telefónica atiende llamadas ininterrumpidamente, las 24 horas del día de cualquier día de la semana.

A diferencia de como sucede en muchas otras empresas, los empleados del centro de atención al cliente no son evaluados a partir del tiempo medio que dedican a cada llamada porque eso llevaría a que destinasen el mínimo tiempo posible a resolver los problemas de los clientes. Tampoco se les proporcionan guiones ni se les anima a que vendan productos adicionales, sino que se deja en sus manos la gestión adecuada de las llamadas. Lo que busca Zappos es que conecten emocionalmente con cada cliente (Hsieh, 2010). Y en lugar de tener al cliente durante largo tiempo respondiendo a un menú automatizado, el 80% de las llamadas se responden en un máximo de veinte segundos. Además, para conocer mejor la experiencia de consumo, se anima al cliente a escribir reseñas imparciales y honestas, lo que es recompensado con puntos canjeables por productos del establecimiento.

Video 17. La capacidad de Zappos para que los profesionales conecten emocionalmente con los clientes es un factor clave de su éxito



Video disponible en <https://sites.google.com/view/principiosmkt/>

Las tecnologías y los métodos actuales para la obtención y el tratamiento de información permiten estudiar a los consumidores no solo de manera agregada, sino también de modo individualizado, considerando sus necesidades específicas y las características que hacen de cada consumidor un individuo singular.

Ejemplo

La cadena de hoteles Ritz-Carlton es reconocida por proporcionar una atención exquisita a sus clientes, a la que añade localizaciones excepcionales e instalaciones de lujo. En el desempeño de sus funciones, la dirección de la cadena, los responsables de los hoteles y los empleados trabajan para proporcionar los máximos niveles de calidad y atención, y crear experiencias únicas e inolvidables para los consumidores.

En Ritz-Carlton se documentan todos los procedimientos para la resolución de las necesidades de los consumidores y se recaban datos con los que construir el perfil de cada cliente. A partir de lo que observa el personal del hotel en el desempeño de sus funciones (recepción, limpieza de habitaciones, restauración, etc.), se identifican las necesidades de los clientes y se trabaja por satisfacerlas con antelación. Si, por ejemplo, el personal de limpieza advierte que el cliente tiene raquetas, zapatillas y ropa de tenis entre sus efectos personales, notificará que al cliente de la habitación «parece que le gusta el tenis» (Hiebeler et al., 2012), lo que servirá para que el personal del hotel que se ocupa de las instalaciones de tenis contacte con él y le ofrezca información sobre los horarios de las pistas de tenis y los servicios asociados. Esta información alimentará la base de datos de clientes de Ritz-Carlton y, consecuentemente, será tenida en cuenta cuando el consumidor se aloje de nuevo en este u otros establecimientos de la cadena, lo que permitirá que el personal esté preparado para ofrecerle estos mismos servicios. Igual sucederá con el periódico que haya solicitado recibir por las mañanas, el tipo de almohada que requirió para dormir o la infusión que pidió que se le sirviera en la

habitación a una hora bien temprana del día. En el futuro, «todo estará allí sin necesidad de pedirlo» (Hiebeler et al., 2012).

Imagen 22. En Ritz Carlton la tecnología y el trato único al cliente van de la mano



Imagen disponible en <https://sites.google.com/view/principiosmkt/>

3.2. Manteniendo costes y beneficios en equilibrio

Las empresas que se preocupan por crear y entregar un valor superior a los clientes examinan los beneficios que perciben los consumidores en el producto y el coste o esfuerzo que les supone comprarlo y consumirlo. Recurren a los conocimientos que genera la investigación de marketing para identificar oportunidades que permitan satisfacer aún mejor las necesidades y los deseos de los clientes y, si cabe, reducir los costes.

Las empresas pueden aumentar el valor de su oferta a los consumidores ampliando los beneficios del producto, reduciendo el precio y los esfuerzos que supone adquirirlo, o haciendo ambas cosas a la vez. Las empresas que hacen buen marketing integran la orientación a la creación de valor en cada una de las

actividades y decisiones que emprenden. Por ello, si una actividad de negocio no tiene un efecto positivo sobre los beneficios del producto o no reduce sus costes, es muy posible que prescindan de ella.

Ejemplo

AirAsia hace realidad el lema «Todo el mundo puede volar» ofreciendo pasajes muy económicos en vuelos en el continente asiático, que consigue con una eficiente gestión de sus recursos. No obstante, AirAsia ofrece mucho más que precios bajos, lo que explica su liderazgo mundial en el sector de los vuelos de bajo coste (*The Economist*, 2015) y los premios consecutivos que ha recibido de SkyTrax, que la reconocen como la mejor aerolínea de bajo coste.

En buena medida, el éxito de AirAsia reside en sus esfuerzos por ofrecer un servicio excelente al precio más reducido posible. Para ello, pone gran énfasis en asegurar la satisfacción de sus empleados (tripulaciones, personal de tierra, personal en centros de atención al cliente), lo que luego se traduce en un trato amable y atento a los clientes (BBC News, 2010). A ello se le añade una amplia oferta de vuelos; servicios de reserva, *auto check-in* e impresión de etiquetas de equipaje en línea, mediante aplicación móvil y en los quioscos de los aeropuertos; y la posibilidad de completar el *auto check-in* gestionando uno mismo la entrega del equipaje, sin que para ello se requiera la intervención del personal en mostradores.

La gestión de la página de AirAsia en Facebook es ejemplar, pues se esfuerza en responder adecuadamente todos los comentarios que se publican. También lo son las respuestas en línea a las peticiones de los consumidores, que enlazan con páginas web y proporcionan consejos de un modo amigable y personalizado; y sus originales promociones, como el *Reto de los asientos gratuitos*, con el que una docena de clientes se hicieron con vuelos gratis durante un año.

Video 18. AirAsia, algo más que un precio imbatible



Video disponible en <https://sites.google.com/view/principiosmkt/>

3.3. Construyendo relaciones

Las empresas volcadas en proporcionar un valor superior al consumidor se esfuerzan por atraer, mantener y mejorar las relaciones con los clientes, lo que se conoce como una orientación a las relaciones o también marketing relacional.

Bajo la premisa de que «ganar un cliente es mejor que hacer una venta», esta filosofía de negocio considera clave no tanto conseguir una transacción cuanto ganar, mantener y conservar a la clientela a lo largo del tiempo. De ahí que proponga dedicar importantes esfuerzos de marketing a satisfacer de una manera continua a los consumidores y evitar que los atraigan las empresas de la competencia.

Esta orientación estratégica surge de la constatación de que conseguir nuevos clientes procedentes de firmas competidoras suele ser mucho más costoso que retener y fidelizar a los clientes actuales, satisfaciendo sus necesidades y proporcionándoles valor antes y después de cada compra. Los consumidores satisfechos compran una y otra vez, incluso artículos de otras categorías o

artículos parecidos pero de más valor; mientras que los consumidores insatisfechos no vuelven a comprar.

El coste de adquisición del nuevo cliente o CAC (del inglés *customer acquisition cost*) y el valor del tiempo de vida del cliente (*customer lifetime value* o CLV) son indicadores clave para las empresas orientadas al marketing relacional, en detrimento de aquellos otros indicadores que informan sobre el dinero que aporta cada cliente en una única transacción. A partir del CAC y el CLV, las empresas descartan dirigirse a potenciales clientes que requieren una alta inversión para ser captados y que, además, tienen altas probabilidades de abandonar la marca, y se concentran en aquellos consumidores que, por el contrario, pueden aportar más beneficios a largo plazo. Con ellos en mente, diseñan los programas de marketing, conducen sus relaciones con ellos y luego evalúan los resultados obtenidos.

Valor del tiempo de vida del cliente

El valor del tiempo de vida del cliente recoge todo el valor que un mismo cliente puede aportar a la empresa a lo largo de su relación. Por ejemplo, Mónica, una joven recién graduada puede adquirir un Nissan Micra por 8.000 euros para sus desplazamientos. Pocos años después, convencida del buen servicio al cliente de Nissan, quizá se interese por el Roadster, un vehículo de pequeño tamaño y línea deportiva que a día de hoy cuesta unos 43.000 euros. Algo más tarde, ya con pareja e hijos, es posible que prefiera un monovolumen Evalia, que hoy cuesta en torno a 20.000 euros. Y mucho más adelante, quizá considere que le conviene un vehículo eléctrico, como el Leaf de Nissan (22.000 euros). Si Nissan logra responder a las expectativas de Mónica durante todo este tiempo, el valor del tiempo de vida de este cliente superará con creces la contribución puntual que la compra del Nissan Micra haya supuesto para la empresa y recoge-

rá, en cambio, el valor actual de todos los beneficios futuros generados por las compras de vehículos Nissan por parte de Mónica.

Con el marketing relacional las empresas ya no conciben el intercambio con los consumidores como una transacción puntual con un cliente anónimo, sino como una relación duradera con una clientela fiel.

Las empresas que hacen suyos los principios del marketing relacional implantan y utilizan un conjunto de tecnologías digitales, procesos y metodologías conocido como CRM, del inglés *customer relationship management* (gestión de relaciones con el cliente). El CRM permite recabar información sobre las necesidades de los clientes, usar esa información para dirigirse a los mejores clientes de la empresa y gestionar las relaciones con ellos, y hacer todo esto, además, de una manera organizada y sistemática.

Mediante las aplicaciones y procesos de negocio CRM se automatizan e integran las funciones de marketing de la empresa con el fin de optimizar cada contacto que se establece con el consumidor —independientemente del canal de comunicación que se utilice y del personal que intervenga.

El CRM utiliza el *data warehouse*[4] para almacenar y estructurar los datos que se obtienen por medio de los diversos canales de

4. Un *data warehouse* o almacén de datos es una base de datos que integra en una única plataforma grandes volúmenes de datos generados por fuentes diversas, que proceden de distintos sistemas y bases datos.
El *data warehouse* de una empresa almacena de forma homogénea estos distintos datos, lo que facilita enormemente su consulta.

relación con los clientes (formularios de registro en el sitio web, encuestas telefónicas de satisfacción, consultas en centros de atención telefónica, sugerencias y reclamaciones en establecimientos físicos, historial de compras en línea, etc.). Para analizar la información depositada en los *data warehouse* se utiliza la minería de datos,[5] con la que se identifican preferencias, interrelaciones y patrones de conducta comunes entre los consumidores.

Todo ello permite conocer mejor a los clientes actuales, identificar a los mejores clientes, descubrir qué productos se adaptan mejor a sus necesidades particulares y desarrollar programas de marketing para fidelizarlos (Reimann et al., 2010; Coltman et al., 2011).

Construyendo relaciones

Los sistemas CRM son especialmente útiles a los concesionarios y talleres mecánicos porque mantienen actualizada la información sobre los clientes; comparten información sobre los automóviles, la competencia y las oportunidades de negocio entre los equipos de gestión, ventas, marketing y atención al cliente; generan conocimiento sobre oportunidades de ventas y previsiones de ingresos; evitan malentendidos y hacen posible que las interacciones y los acuerdos con los clientes sean registrados y estén visibles para todos los profesionales implicados (personal de ventas, técnicos, servicio de atención al cliente, departamento de marketing), etc. También permiten asignar clientes potenciales al personal de ventas, conocer las actividades diarias de los vendedores, las citas acordadas, etc.

Las soluciones CRM para servicios de mantenimiento y reparación, por ejemplo, recogen información detallada sobre los vehículos,

5. La minería de datos es un conjunto de técnicas de análisis (análisis estadísticos multivariables, métodos bayesianos, redes neuronales artificiales, etc.) con las que se extrae conocimiento de los datos depositados en un *data warehouse*. Con estas técnicas se descubren relaciones que no son evidentes debido al gran volumen de datos que alberga el *data warehouse*.

datos de contacto con los propietarios, presupuestos para revisión o reparación, garantías vigentes e importes de los servicios prestados, entre otros muchos datos. Paulatinamente, por lo tanto, el sistema CRM va construyendo el historial de revisiones y reparaciones de cada vehículo y puede calcular su frecuencia, el valor del tiempo de vida del cliente, etc.

Aunque el cliente haya realizado gestiones por correo electrónico, en la aplicación móvil o el sitio web del taller, y haya sido atendido por una persona distinta en cada una de sus llamadas y sus visitas al taller, el personal tendrá acceso a su historial como cliente y toda la información generada en esas interacciones. Por lo tanto, no partirá de cero en el diálogo que establezca con el cliente y podrá proporcionarle una atención y un servicio personalizados, acordes con sus necesidades. Además, se podrán generar automáticamente recordatorios de revisiones, presentarle promociones que incentiven la contratación de nuevos servicios ajustados a la situación de su vehículo, etc.

Imagen 23. Las soluciones CRM proporcionan una visión de 360 grados sobre las interacciones de cada cliente.



Imagen disponible en <https://sites.google.com/view/principiosmkt/>

La explosión de datos generados por los consumidores en su interacción con las aplicaciones móviles y el sitio web de la empresa, y en las redes sociales, ha provocado un aumento exponencial en el volumen de datos disponibles. Muchos de estos

datos son, además, abiertos y accesibles —como sucede, por ejemplo, con las interacciones en Twitter.

Ese volumen de datos es tan grande y complejo que las técnicas de análisis convencionales, e incluso los métodos de minería de datos, no resultan útiles. En su lugar se debe recurrir a tecnologías, técnicas y metodologías conocidas como *big data* para procesar ágilmente estos volúmenes ingentes de datos y extraer conocimiento útil.

Es deseable incorporar el *big data* a los sistemas y procesos CRM para mejorar el servicio y la relación con los clientes (Malthouse et al., 2013). Los sistemas CRM que integran *big data* combinan la información que tradicionalmente ha gestionado el CRM —y que ha sido generada internamente mediante la interacción con los clientes en diversos medios, canales y puntos de contacto de la empresa— con los comentarios y las reacciones de los usuarios en ciertas redes sociales y con los datos obtenidos automáticamente en su interacción con el sitio web y las aplicaciones móviles de la empresa.

Creando valor

Las soluciones CRM que integran *big data* añaden valor al proporcionar un conocimiento más completo sobre los clientes. Estas soluciones integradas incorporan las técnicas de investigación de marketing digital conocidas como analítica social, mediante las que se procesan y explotan los comentarios de usuarios en medios y redes sociales, y las técnicas de analítica web, que captan y procesan las actividades de navegación e interacción de los usuarios en el sitio web y las aplicaciones móviles de la empresa (Rodríguez-Ardura, 2017).

Imagen 24.



Imagen disponible en <https://sites.google.com/view/principiosmkt/>

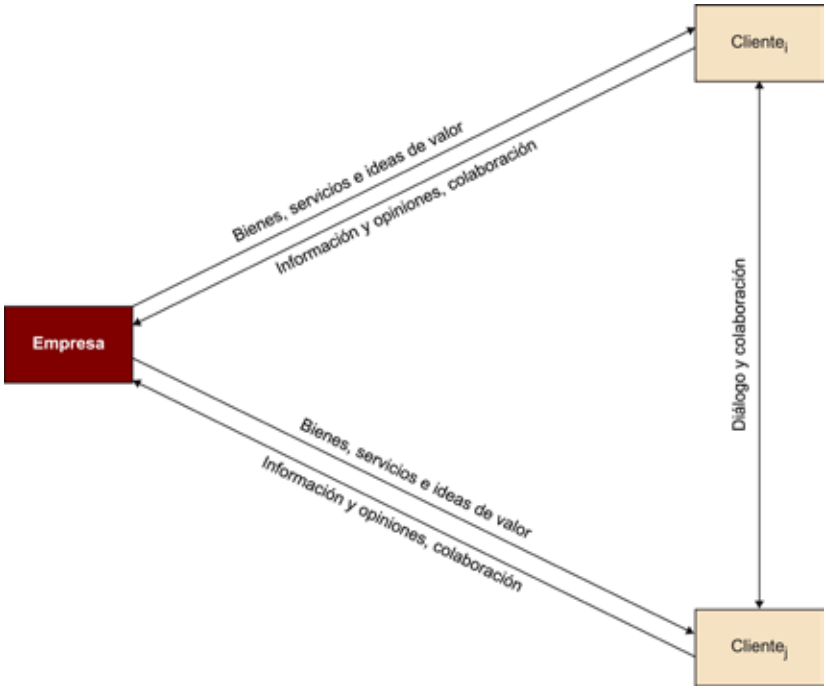
Las soluciones CRM con *big data* permiten descubrir nuevas asociaciones, detectar segmentos de clientes de manera más precisa, observar tendencias y encontrar patrones de comportamiento más acertadamente, lo que resulta muy útil para identificar oportunidades de negocio, diseñar productos todavía mejor adaptados a los clientes y preparar una experiencia de consumo más atractiva e interesante para ellos.

3.4. Cocreando

La tecnología digital proporciona herramientas y servicios con los que las empresas orientadas al marketing pueden desplegar verdaderos lugares de encuentro, diálogo y colaboración con los consumidores, que funcionen, además, de una manera abierta y descentralizada (Rodríguez-Ardura, 2017). Estos servicios y aplicaciones tienen la particularidad añadida de que facilitan tanto el diálogo y la cooperación de los consumidores con la empresa como la interacción entre los propios consumidores (Singh y Sonnenburg, 2012).

Las empresas que facilitan la cocreación mediante tecnologías digitales (en comunidades de marca en línea, páginas en redes sociales, plataformas abiertas para el desarrollo de nuevos productos, etc.) hacen posible que los consumidores tengan un mayor control sobre la información y las relaciones de intercambio. Esto les permite construir fórmulas avanzadas de relación con el cliente: los clientes se benefician de la inteligencia colectiva, participan en mayor medida en la creación de valor; y, como consecuencia, los contenidos, bienes y servicios que la empresa les proporciona son más acordes con sus preferencias.

Figura 7. Relaciones de intercambio para una empresa que facilita la cocreación de valor



Fuente: Rodríguez-Ardura (2017).
Figura disponible en <https://sites.google.com/view/principiosmkt/>

Creando valor

Lego involucra a los consumidores más creativos en sus decisiones de marketing y, mediante procesos abiertos de innovación, los hace partícipes en los procesos de diseño y lanzamiento de nuevos productos. En el sitio web Lego Ideas, los consumidores pueden proponer sus propios diseños y, en caso de que recaben un mínimo de diez mil votos de los usuarios, son evaluadas por la empresa, lo que más adelante puede llevar al desarrollo del producto y su comercialización. Los consumidores cuyas ideas acaban materializándose en nuevos productos perciben el uno por ciento de los ingresos netos (Schlagwein y Bjørn-Andersen, 2014).

Esta iniciativa no solo es fuente de innovación y nuevas ideas para Lego, también permite conocer la acogida que el nuevo producto podría tener en el mercado, lo que hasta ahora solía requerir costosos estudios de mercado, como los tests de producto.

Para ganar el apoyo de los usuarios de la comunidad Lego en favor de sus propios diseños o de algún otro que les haya llamado especialmente la atención, es habitual que los participantes compartan la iniciativa entre sus redes sociales personales y soliciten su colaboración, lo que además contribuye a la promoción de la comunidad Lego y beneficia la reputación de la marca. Una vez subidas las propuestas a la plataforma, los usuarios pueden comentarlas, debatirlas y votarlas; y los autores de las propuestas pueden, a su vez, modificarlas y mejorarlas.

Imagen 25. Esta versión en Lego del icónico submarino amarillo de los Beatles es resultado de un proyecto ganador en Lego Ideas



Imagen disponible en <https://sites.google.com/view/principiosmkt/>

3.5. Conectando a través del marketing móvil y de medios sociales

Las empresas con un enfoque actual de marketing se sirven de la tecnología móvil y los medios sociales para comunicar e interaccionar con los consumidores, lo que les permite satisfacer mejor sus necesidades y proporcionarles un mayor valor.

De manera creciente, la tecnología móvil y los medios sociales se utilizan no como medios de comunicación complementarios en la construcción de relaciones con los clientes, sino como verdaderos ejes vertebradores de las iniciativas de marketing.

Marketing móvil y de medios sociales

El crecimiento de Starbucks, especialmente en el competitivo mercado estadounidense, obedece en gran medida a su programa de marketing móvil. La aplicación móvil de Starbucks, que en Estados Unidos ofrece descargas en iTunes, la lectura del *New York Times*, y puntos y bebidas gratis, está pensada tanto para captar a nuevos consumidores como para retener a los consumidores actuales e incentivar su lealtad, lo que a todas luces ha conseguido (Tierney, 2015). A las prestaciones mencionadas se añade una especialmente utilizada: la que permite formular el pedido y pagar directamente desde el móvil, lo que ahorra colas y esperas y, consiguientemente, mejora la experiencia de consumo.

Imagen 26. La aplicación móvil de Starbucks ha sido un gran éxito



Imagen disponible en <https://sites.google.com/view/principiosmkt/>

4. Responsabilidad social, ética y marketing

A menudo, el marketing recibe las críticas de la prensa, las asociaciones de consumidores, los propios consumidores y la sociedad en general, que lo acusan de crear nuevas y falsas necesidades, inducir a comportamientos consumistas o difundir anuncios que suscitan falsas expectativas.

Imagen 27. Algo falla cuando se asocia al marketing con la publicidad engañosa



Imagen disponible en <https://sites.google.com/view/principiosmkt/>
© José Luis Martín Zabala

Estas críticas se deben, en buena medida, a las prácticas poco éticas, e incluso deshonestas e ilegales, de algunos profesionales y especialistas de marketing. Estos comportamientos se manifiestan de distintas formas: acuerdos entre competidores sobre los niveles de precios, copia de marcas establecidas, comercialización de datos personales de los clientes sin su consentimiento, difusión de publicidad engañosa, asignación de un precio inicial artificialmente alto a sabiendas de que rápidamente se reducirá con ocasión de la temporada de rebajas o en un programa de promociones, etc.

Ética y responsabilidad social en práctica

Los objetivos a corto plazo de empleados y directivos deben estar alineados con los objetivos a largo plazo de la empresa, su misión y visión. De lo contrario, pueden producirse graves problemas, que afecten no solo a la empresa sino también a los consumidores y a la sociedad en general.

Esto es lo que le sucedió a Volkswagen debido a que, secretamente y durante años, algunos ejecutivos desplegaron un trucaje por el que los vehículos diésel se dotaban de un programa informático que evitaba deliberadamente los límites a las emisiones de humo y con el que perpetraron un engaño a las autoridades que homologan los coches diésel.

Imagen 28. Activista de Greenpeace en la sede del Grupo Volkswagen, en Wolfburg



Imagen disponible en <https://sites.google.com/view/principiosmkt/>

El caso se destapó en 2015 y dio paso a la mayor crisis de Volkswagen en la historia reciente, poniendo contra las cuerdas la imagen de la marca y los valores de sostenibilidad y respeto al medio ambiente asociados a esta. El valor de los títulos en bolsa se redujo notablemente y la firma anunció la supresión de 30.000 empleos hasta 2020.

Como resultado de esta crisis, la dirección de Volkswagen propugnó un cambio en la cultura organizativa por el que se comprometía a aprender de los errores y desplegar iniciativas honestas a la vez que innovadoras. En el mercado estadounidense se dejaron de comercializar vehículos diésel y, a nivel global, se apostó decididamente por los utilitarios deportivos (SUV), los coches eléctricos y la innovación tecnológica en materia de baterías (Fortune, 2016).

El marketing tiene como fin fundamental la satisfacción de las necesidades de los consumidores y proporcionarles el máximo valor, de modo que sus actuaciones se enfocan al desarrollo de relaciones beneficiosas para quienes participan en ellas. Por lo tanto, las críticas que recibe el marketing son consecuencia de la utilización de instrumentos de marketing (publicidad, bases de datos de clientes, fuerza de ventas…) al margen de los principios que el propio marketing propugna.

Los principios que propugna el marketing están alineados con los intereses de los consumidores.

Muchos dilemas éticos en marketing no están recogidos en las leyes y normas legales, como por ejemplo: ¿es correcto que las modelos y actrices retratadas en los anuncios de cosméticos parezcan aún más bellas de lo que son en realidad?, ¿hasta qué

punto la empresa es responsable de que el consumidor utilice correctamente el producto? A menudo, estos dilemas surgen de la tensión existente entre los intereses de los directivos y accionistas y los de los empleados, clientes y la sociedad en general. De ahí que sea necesario encontrar un equilibrio razonable, que se traduzca en prácticas de negocio honestas y respetuosas con el entorno y la sociedad, a la vez que se genera un volumen de beneficios razonable para los accionistas.

4.1. La responsabilidad social en marketing

La responsabilidad social corporativa se plasma en acciones emprendidas por las empresas voluntariamente y que van más allá del cumplimiento de lo que establece el marco legal y de lo que sería estrictamente ético en los negocios. Estas acciones están encaminadas a que la empresa tenga un impacto económico, medioambiental o social positivo.

Esta misma idea se recoge en la definición de marketing que propone la AMA,[6] cuando indica que las propuestas de marketing «tienen valor para los clientes, los socios y la sociedad en general».

6. Ved también la definición de marketing propuesta por la AMA, recogida en el apartado «¿Qué es el marketing?» de este capítulo.

Una empresa socialmente responsable es aquella que, en los procesos y las decisiones de marketing, se compromete a asumir las consecuencias de sus actividades, identificando y limitando o eliminando los efectos negativos que esas actuaciones podrían tener en la sociedad y esforzándose por mejorar el impacto positivo de sus actividades en la sociedad.

Ética y responsabilidad social en práctica

¿Cómo calificamos a aquellas empresas que invierten grandes sumas en programas de apoyo a la sociedad, pero cuyos directivos han adoptado comportamientos éticamente cuestionables?

Bajo la fórmula de un régimen de autoservicio con precios bajos, Walmart es la mayor empresa minorista y la segunda mayor empresa del mundo en volumen de negocio (Fortune Global 500, 2018), y el mayor empleador en Estados Unidos. Walmart destaca, además, por sus iniciativas de responsabilidad social: promueve la cohesión de las comunidades a las que sirve con fondos de ayuda, becas y premios; emprende iniciativas destinadas a los colectivos desfavorecidos; y potencia oportunidades de progreso profesional entre mujeres y pequeños empresarios. También se compromete a reducir el volumen de residuos que genera, reciclar componentes electrónicos, donar comida, utilizar energías renovables y vender productos procedentes de explotaciones agrícolas situadas en las proximidades de sus tiendas.

Imagen 29. Años después del paso del huracán Katrina, Walmart continúa donando dinero a las organizaciones que ayudan a recuperar el estado de Luisiana



Imagen disponible en <https://sites.google.com/view/principiosmkt/>

Pese a estas loables iniciativas de apoyo a la sociedad, la firma ha sido muy criticada por los reducidos salarios con los que retribuía a los miles de empleados de base de la organización —cuyo salario mínimo era de 7,9 dólares la hora cuando en empresas como Starbucks era de 15 dólares por hora. Los críticos de esta política salarial consideraban que una empresa con una posición competitiva envidiable y un volumen de beneficios tan abultado como el de Walmart (que obtuvo 16.000 millones de dólares de beneficios en 2016) bien podía retribuir mejor a sus empleados. Tras años de protestas, el salario mínimo en Walmart se incrementó a 9 y 10 dólares la hora en 2015 y 2016, respectivamente (The Economist, 2016).

Una empresa difícilmente podrá considerarse socialmente responsable si no adopta prácticas de negocio éticas, lo que no quiere decir que la responsabilidad social corporativa y la ética de los negocios sean lo mismo. Por su parte, aquellas empresas que se comportan de un modo éticamente intachable pero cuyo impacto en la sociedad no va más allá del que ejercen sobre los públicos directamente vinculados con la organización (empleados, clientes, inversores), o que no se involucran en programas que beneficien a una parte importante de la sociedad, no pueden considerarse empresas socialmente responsables.

Los inversores se sienten crecientemente atraídos por empresas éticas y socialmente responsables. De modo análogo, las empresas éticas y socialmente responsables generan confianza

entre los consumidores y la sociedad. Todo ello a largo plazo favorece la consecución de los objetivos de la organización.

4.2. La ética en marketing

Entendemos por ética en el marketing el conjunto de valores y principios morales que definen una conducta generalmente aceptable en las decisiones y los comportamientos de los especialistas y directivos de marketing, y que sirven de guía de conducta ante los dilemas que se presentan en el desempeño de su actividad profesional.

Las iniciativas de marketing acordes con principios de orden ético son más capaces de ganarse la confianza de los consumidores y la sociedad, por lo que, a largo plazo, favorecen la sostenibilidad de la empresa. Aunque no podemos esperar que todos y cada uno de los empleados y directivos de una empresa se comporten siempre de modo ético, conviene que, por lo menos, la empresa se dote de una cultura organizativa y métodos de trabajo éticos, y que motive a empleados y directivos para que asuman objetivos éticamente deseables.

Son muchas las empresas que han creado códigos de conducta de uso interno. Por su parte, las asociaciones de marketing y de investigación de mercados también han elaborado códigos de conducta con los que facilitan la toma de decisiones éticas por parte de sus asociados.

Códigos de conducta internacionales

Son ejemplos de este tipo de códigos de conducta el código internacional de prácticas publicitarias de la Cámara Internacional de Comercio (ICC, International Chamber of Commerce), las normas y valores éticos para profesionales del marketing de la AMA, y el código ICC/ESOMAR sobre investigación de mercados y social elaborado y promovido por la Asociación Europea de Estudios de Marketing y Opinión (ESOMAR) y la ICC.

5. ¿Por qué el marketing es tan importante?

La filosofía de marketing de los primeros directivos de empresa podía resumirse en la idea de que, una vez fabricados los productos, había que encontrar la manera de «deshacerse» de ellos. Pero hace ya casi un siglo que el marketing dejó de ser un mero aditamento de la producción. El enfoque actual del marketing dista mucho de esta visión inicial y se traduce en funciones esenciales para la sostenibilidad del negocio.

Hoy en día es el área de marketing la que sugiere cuánto producir, el nivel de calidad que deberán tener los productos y cómo hay que comunicarlos y hacerlos llegar al mercado. Gracias al marketing, se construyen relaciones estables y duraderas entre la empresa y los clientes de sus productos. El marketing se preocupa por averiguar qué es lo que necesitan los consumidores, cómo lo desean, cuáles son los elementos que más aprecian; y pone en marcha, además, los procesos y las actividades que harán posible que el producto buscado por los consumidores llegue a sus manos.

5.1. El marketing estimula la innovación y el crecimiento económico

El marketing desempeña un papel muy importante en las economías. Esto en buena parte se debe a que, en la búsqueda y el desarrollo de nuevas ideas, servicios y bienes que ofrecer a los consumidores, promueve la investigación y la innovación. Gracias al marketing, las empresas ofrecen nuevas y mejores maneras de satisfacer a los consumidores, estos tienen más donde elegir y se estimula la competencia entre empresas —lo que además puede favorecer la reducción de precios.

El marketing facilita mejoras continuas por las que los consumidores obtienen productos que realmente les satisfacen. Y esto favorece la actividad económica y, por lo tanto, el empleo y la mejora del nivel de vida.

El marketing no solo se guía por parámetros financieros, de modo que no solo busca maximizar las ventas y los beneficios de la empresa. Muchas de las empresas de éxito comparten esta idea y se comportan de modo socialmente responsable: desarrollan productos más respetuosos con el medio ambiente, ofrecen alimentos más sanos o cooperan con otras empresas de la cadena de suministro para reducir el impacto ecológico de sus actividades.

Las empresas que hacen buen marketing saben que, actuando de modo ético y socialmente responsable, benefician a los consumidores y a la sociedad en general y también favorecen a la propia empresa. Este tipo de empresas generan confianza en el mercado y los ciudadanos, y atraen inversores, que las consideran organizaciones sostenibles en el largo plazo.

5.2. El marketing es emprendedor

El buen marketing no solo está en manos de las grandes empresas y multinacionales. También las empresas pequeñas, los negocios locales y las empresas de nueva creación lo necesitan.

El éxito de muchos negocios nuevos obedece, precisamente, a que los emprendedores que están tras estas iniciativas son capaces de ver una oportunidad de negocio en cierta combinación de bienes, servicios e ideas con la que satisfacer mejor las necesidades de los consumidores y aportarles mayor valor que el de los productos existentes. Estos emprendedores investigan con detalle el mercado y la competencia, y planifican y despliegan adecuadamente sus propuestas de valor.

Creando valor

Al crear Vodka & Caviar, un establecimiento de delicatesen rusas, Antonio Tomás observó lo difícil que es monitorizar y comparar precios de productos comercializados por distintos fabricantes y detallistas. Antonio lo consideró como una gran oportunidad de negocio, por lo que, en colaboración con otros dos jóvenes emprendedores, decidió desarrollar una aplicación que ayudara a las empresas a tomar sus decisiones de precios (García Méndez y Sepúlveda, 2016).

Fue así como fundó Minderest, que ofrece a fabricantes y detallistas una solución tecnológica para rastrear y comparar los precios de la competencia y del canal de distribución. Minderest, además, les proporciona métricas útiles para tomar decisiones de precios y modificar diariamente los niveles de precios en función del stock disponible y los precios de la competencia o del canal de distribución.

Si, por ejemplo, la aplicación detecta que la empresa o el detallista ofrece su producto al precio más bajo del sector, le sugerirá aumentarlo

hasta niveles similares a los de sus competidores inmediatos, para que así genere un mayor margen de beneficio. También le recomendará elevar el precio si observa que los competidores han roto sus stocks. En cambio, si la aplicación descubre que la empresa o el detallista ofrece el producto al precio más alto, le recomendará reducirlo (Pymes y Autónomos, 2012).

Imagen 30. Con las métricas que proporciona Minderest, las empresas pueden desplegar estrategias de precios dinámicos



Imagen disponible en <https://sites.google.com/view/principiosmkt/>

5.3. El marketing es importante para consumidores y profesionales

Como consumidores, nos exponemos cada día al marketing: vemos anuncios en la televisión, visitamos centros comerciales, vendemos artículos de segunda mano en internet, reservamos vuelos en línea, compramos aplicaciones para nuestras tabletas, etc. Muchas de las cosas que necesitamos y deseamos son puestas a nuestro alcance donde y cuando más nos conviene. Conocer el marketing, su filosofía de negocio, los instrumentos de los que hace uso, etc., nos ayuda a tomar decisiones de compra informadas.

Además, el conocimiento del marketing facilita interesantes oportunidades de empleo, tanto si se desea desarrollar una carre-

ra profesional en marketing como si se opta por cualquier otra área de negocio (finanzas, contabilidad, operaciones, investigación y desarrollo, etc.), o si se quiere trabajar en una organización sin ánimo de lucro. El marketing facilita el éxito de la organización, construyendo relaciones beneficiosas con los usuarios, y ganando aceptación hacia ideas o causas sociales. El marketing es útil, incluso, cuando deseamos dar un giro a nuestra carrera profesional porque nos permite hacernos con una visión objetiva y completa de nuestro posicionamiento y objetivos profesionales, y nos ayuda a identificar oportunidades profesionales y a presentarnos y comunicarnos mejor con nuestros posibles empleadores.

Video 19. Un plan personal de marketing elaborado con los mismos elementos e idéntico rigor que un plan de marketing para una empresa facilita el desarrollo profesional



Video disponible en <https://sites.google.com/view/principiosmkt/>

6. Decisiones de marketing

6.1. Uber: a la conquista del transporte urbano

Uber ha desarrollado una gran red para el transporte en automóvil y, sobre ella, está transformando el modo como se mueven las

personas, especialmente en las grandes ciudades. Pero a diferencia de las compañías, públicas y privadas, dedicadas tradicionalmente al transporte urbano de pasajeros (empresas de taxi, firmas de alquiler de coches con conductor, redes públicas de transporte, etc.), Uber no emplea a los conductores de los vehículos ni cuenta con una flota de coches ni infraestructuras propias para el transporte.

El modelo de negocio de Uber no solo ha tenido un gran éxito en algunas grandes ciudades, sino que se ha mostrado disruptivo: ha llegado a cambiar los hábitos de transporte de miles de consumidores y cuestionado el *status quo* de los operadores tradicionales en el sector. Pero estos cambios no están exentos de polémica, lo que en algunos países y ciudades se ha traducido en la prohibición, total o parcial, de los servicios de Uber.

6.2. La lógica de negocio de Uber

El transporte urbano de pasajeros se ha desplegado tradicionalmente mediante modelos de negocio que centralizan las operaciones: las empresas de taxis, las firmas de coches de alquiler y las compañías de autobuses y metro se dotaban de vehículos e infraestructuras para el transporte de pasajeros, y centralitas telefónicas, máquinas expendedoras de billetes y personal de atención al cliente que gestionaban las peticiones de los consumidores. Las compañías de taxis y vehículos de alquiler con conductor, por ejemplo, dirigen a los conductores a los puntos en los que se requieren servicios de transporte; y las empresas de transporte público configuran rutas y servicios de acuerdo con la demanda que prevén que van a tener.

Esta lógica de funcionamiento es muy distinta de la de Uber. Uber cuenta con una plataforma tecnológica que es capaz de

casar eficientemente y en tiempo real las peticiones de servicio de los clientes con los conductores disponibles, y sin siquiera contar con ninguna infraestructura física ni dar empleo a los conductores. La rapidez con la que acuda el vehículo al punto señalado por el cliente y el precio del servicio juegan aquí un papel fundamental. Por una parte, se requiere que haya una flota bien amplia de conductores, pues solo así se podrá atender rápidamente cada petición. Esto explica el interés de Uber por introducirse velozmente en cada nueva ciudad —aun a costa de incumplir normativas del sector— y los incentivos que proporciona a los conductores para atraerlos a la plataforma digital (sistemas de información que les permiten predecir las áreas en las que se producirá mayor demanda, ayudas para comprar o alquilar vehículo, etc.). Por otra parte, la tarifa aplicable variará en función de la disponibilidad de automóviles en el área, las condiciones del tráfico y la demanda de servicios que haya en ese momento (Dholakia, 2015); y deberá ser suficientemente atractiva para los clientes (que la encontrarán más económica que la de un servicio convencional de taxi) y para los propios conductores (que deberán cobrar algo más que si se emplearan en una empresa de taxi o de alquiler de coches con conductor).

Otra ventaja importante del servicio de Uber reside en la evaluación que tanto clientes como conductores hacen de cada servicio, lo que lleva a unos y a otros a esforzarse por comportarse de un modo adecuado durante el transporte —de lo contrario, serían excluidos de la plataforma. Como, además, el servicio es contratado mediante una aplicación móvil, permite al cliente seguir en GPS la ruta del automóvil y pagar en línea.

Tras la aplicación móvil de Uber se encuentra una potente plataforma tecnológica y sistemas de *big data* que identifican patrones de tráfico, permiten conocer los hábitos de transporte de los

usuarios (itinerarios frecuentes, establecimientos a los que acuden, ciudades visitadas, etc.) y proporcionan información a los conductores sobre los lugares de la ciudad en los que hay más peticiones de servicios o los factores que influyen en las valoraciones de los clientes (Hirson, 2015). Incluso ayuda a los conductores a seleccionar aquellos clientes cuyos puntos de recogida y destino coinciden con el itinerario deseado por el conductor, lo que les evita desviarse de su ruta hacia una determinada área de la ciudad.

Imagen 31. La app de Uber aprende la rutina de desplazamientos del usuario, lo que le permite sugerir los destinos más probables según la ubicación del cliente y la hora del día (la oficina por la mañana, el gimnasio al mediodía, la escuela de negocios por la tarde), y esto agiliza la petición de vehículos



Imagen disponible en <https://sites.google.com/view/principiosmkt/>

Uber tiene un modelo de negocio que se corresponde con lo que se conoce como economía colaborativa, en inglés *sharing economy*. Esto se debe a que las personas individuales que cuentan con un activo valorado por los consumidores —un vehículo en este caso— pueden recurrir a la plataforma de Uber para prestar un servicio de alquiler y transporte. El perfil de los conductores de Uber suele ser distinto del de los profesionales que desempeñan su actividad en empresas tradicionales de transporte urbano: suelen ser personas más jóvenes, con niveles educativos más altos, que llevan a cabo los servicios de transporte de pasajeros a tiempo parcial, para completar sus ingresos (Hall y Krueger, 2015).

Video 20. Testimonio de conductor de Uber



Video disponible en <https://sites.google.com/view/principiosmkt/>

Video 21. Testimonio de conductor de Uber



Video disponible en <https://sites.google.com/view/principiosmkt/>

Video 22. Testimonio de conductor de Uber



Video disponible en <https://sites.google.com/view/principiosmkt/>

6.3. La propuesta de valor de Uber a sus clientes

El uso de Uber es extremadamente sencillo para el cliente: solo hay que descargar la aplicación móvil, abrir una cuenta e introducir los datos de la tarjeta de crédito o débito. Para solicitar un servicio, es suficiente con apretar un botón de la aplicación. La app indica, además, los automóviles disponibles en el área, el precio aproximado del desplazamiento al destino, la valoración y datos de contacto del conductor que ha aceptado prestar el servicio, el coche que utilizará para recoger al pasajero y la ruta que sigue ese coche hasta el usuario. Al final del recorrido, se carga el importe en la tarjeta del cliente (para lo que este aceptará el pago a través de la aplicación), y se le solicita que valore el servicio prestado por el conductor.

Las ventajas para el cliente son claras: el conductor aparecerá en cuestión de pocos minutos, el precio será razonable, los pagos se gestionarán automáticamente y el servicio en su conjunto será fiable, eficiente y de calidad (Dalal, 2017). Por lo general, los automóviles están muy cuidados, tanto en el exterior como en su interior, y los conductores son especialmente amables y atentos con el pasajero: acomodan la temperatura y la música de fondo a sus deseos, e incluso ofrecen agua o prensa. La compañía se habrá asegurado, además, de que no tienen antecedentes penales.

El uso de Uber es tan ventajoso para los ciudadanos de algunas ciudades que ha llegado a cambiar su día a día: usan con menor frecuencia taxis o transporte público, y algunos incluso prescinden de un automóvil propio. Si, de pronto, Uber desapareciera de la ciudad, supondría un perjuicio importante para ellos. Uber, además, está en sintonía con los estilos de vida de los consumidores urbanos: su dependencia del móvil, su deseo de obte-

ner rápidamente aquello que necesitan (en este caso un medio de transporte urbano), su confianza en las reseñas y valoraciones efectuadas por otros usuarios (aquí sobre los conductores de Uber), la transparencia informativa en el seguimiento del servicio de transporte y el no tener que llevar efectivo o tarjeta para pagar.

Video 23. Uber también ha desarrollado funcionalidades que hacen el servicio especialmente útil para padres y madres de adolescentes que deben desplazarse de manera segura por la ciudad



Video disponible en <https://sites.google.com/view/principiosmkt/>

6.4. Tácticas de entrada de Uber en nuevos mercados

Para proporcionar la máxima satisfacción y valor al usuario, Uber necesita contar con un amplio parque de conductores vinculados a la plataforma. De lo contrario, los clientes no podrían acceder al servicio de transporte con la rapidez deseable. Esto explica por qué es tan importante para Uber hacerse con una gran base de conductores en cuanto accede a un nuevo mercado. Para ello, suele embarcarse en agresivas tácticas de entrada, que llevan a saltarse regulaciones y enfrentarse a compañías de taxis y a los propios poderes públicos.

Imagen 32. Protestas de taxistas en Buenos Aires, Bogotá, París y Barcelona



Imagen disponible en <https://sites.google.com/view/principiosmkt/>.

Uber está tan convencida de las ventajas de su propuesta de valor, que no le importa irrumpir con fuerza en nuevos mercados y causar controversia y conflictos con sus principales rivales. Apuesta firmemente por hacerse con gran rapidez con una masa crítica de clientes que perciban las ventajas de Uber (Solon, 2017), de modo que difícilmente estén dispuestos a que sus servicios sean prohibidos y eliminados de la ciudad. Esta base de clientes fieles influirá sobre la opinión pública defendiendo la permanencia de Uber ante políticas, regulaciones o resoluciones judiciales que supongan su desaparición.

Video 24.



Video disponible en <https://sites.google.com/view/principiosmkt/>

Referencias

Dalal, Raj (2017, 25 de enero). «How Uber depends on data analytics to deliver extreme customer service» [en línea]. *Datafloq*. https://datafloq.com/read/how-uber-depends-data-analytics-deliver-service/2621

Dholakia, Utpal M. (2015, 21 de diciembre). «Everyone hates Uber's surge pricing – Here's how to fix it». *Harvard Business Review Digital Articles* (vol. 2, núm. 4) [en línea]. https://hbr.org/2015/12/everyone-hates-ubers-surge-pricing-heres-how-to-fix-it

Hall, Jonathan V.; Krueger, Alan B. (2015, 22 de enero). *An analysis of the labor market for Uber's driver-partners in the United States* [en línea]. https://irs.princeton.edu/sites/irs/files/An%20Analysis%20of%20the%20Labor%20Market%20for%20Uber%E2%80%99s%20Driver-Partners%20in%20the%20United%20States%20587.pdf

Hirson, Ron (2015, 23 de marzo). «Uber: the big data company» [en línea]. *Forbes*. https://www.forbes.com/sites/ronhirson/2015/03/23/uber-the-big-data-company/#23cc014c18c7

Solon, Olivia (2017, 12 de abril). «How Uber conquers a city in seven steps» [en línea]. *The Guardian*. https://www.theguardian.com/technology/2017/apr/12/why-everyone-hates-uber-seven-step-playbook

Uber (2017). Sitio web disponible en https://www.uber.com

Preguntas para la reflexión y el debate

1. Explicad las relaciones de intercambio que se producen entre Uber y sus clientes, Uber y los conductores, y entre los clientes y conductores. Ilustrad vuestros razonamientos con una representación gráfica que recoja el modelo de relaciones de Uber.
2. ¿Cómo consigue Uber fidelizar a los clientes y retener a los conductores? ¿Cómo orienta su relación con el mercado? ¿Acaso adopta una orientación de marketing basada en la creación de valor?

3. Comparad la propuesta de valor de Uber con la de las compañías de taxis que operan mediante aplicaciones móviles, como Mytaxi por ejemplo. ¿Hay elementos de la propuesta de valor de Uber que difícilmente pueden ser replicados por sus competidores, aun utilizando apps?
4. ¿Es Uber una empresa socialmente responsable? ¿Son éticas sus iniciativas de entrada en nuevos mercados? ¿Por qué?

Bibliografía

American Marketing Association (2013). *Ethical norms and values for marketers* [en línea]. http://www.ama.org

American Marketing Association (2013). «Marketing» [en línea]. *American Marketing Association Dictionary*. https://www.ama.org/resources/Pages/Dictionary.aspx

BBC News (2010, 1 de noviembre). «How AirAsia founder Tony Fernandes' dream came true» [en línea]. http://www.bbc.com/news/business-11647205

Chan, Kimmy Wa; Yim, Chi Kin (Bennett); Lam, Simon S. K. (2010). «Is customer participation in value creation a double-edged sword? Evidence from professional financial services across cultures». *Journal of Marketing* (vol. 74, núm. 3, págs. 48-64).

Coltman, Tim; Devinney, Timothy M.; Midgley, David F. (2011). «Customer relationship management and firm performance». *Journal of Information Technology* (vol. 26, núm. 3, págs. 205-219).

El Publicista (2016, 28 de octubre). «La gran eficacia de Justino, Leo Burnett y Loterías» [en línea]. http://www.elpublicista.es/festivales-y-premios/gran-eficacia-justino-leoburnett-loterias

Europa Press (2017, 2 de febrero). «El anuncio de la Lotería de Navidad de "Justino", el más premiado del mundo» [en línea]. *El Mundo*. http://www.elmundo.es/ television/2017/02/02/58935c48468aeb90208b4642.html

Fitzgerald, Michael (2013). «How Starbucks has gone digital». *MIT Sloan Management Review* (vol. 54, núm. 4, págs. 1-8).

Fortune (2016, 23 de noviembre). «How Volkswagen is rebooting its strategy in the U.S.» [en línea]. http://fortune.com/2016/11/22/volkswagen-usa-strategy-diesel/

Fortune Global 500 (2018). Disponible en http://beta.fortune.com/global500

García Méndez, Isabel; Sepúlveda, Ana (2016, 5 de abril). «Quiénes son los emprendedores jóvenes con más futuro». *Emprendedores* [en línea]. http://www.emprendedores.es/ casos-de-exito/jovenes-emprendedores.

Grewal, Dhruv; Levy, Michael (2018). *Marketing* (6.ª ed.). Nueva York: McGraw-Hill Education.

Grewal, Dhruv; Monroe, Kent B.; Krishnan, R. (1988). «The effects of price-comparison advertising on buyers' perceptions of acquisition value, transaction value, and behavioral intentions». *Journal of Marketing* (vol. 62, núm. 2, págs. 46-59).

Hiebeler, Robert; Kelly, Thomas B.; Ketteman, Charles (2012). *Best practices: building your business with customer-focused solutions*. Nueva York: Simon & Schuster.

Hsieh, Tony (2010). «Zappos's CEO on going to extremes for customers». *Harvard Business Review* (vol. 88, núm. 7/8, págs. 41-45).

International Chamber of Commerce (2011). *Código consolidado de prácticas publicitarias y mercadotecnia de la ICC* [en línea]. http://autocontrol.es

International Chamber of Commerce; ESOMAR (2007). *ICC/ESOMAR internacional code on market and social research* [en línea]. http://www.esomar.org

Kirca, Ahmet H.; Bearden, William O.; Hult, G. Tomas M. (2011). «Forms of market orientation and firm performance: a complementary approach». *AMS Review* (vol. 1, núm. 3, págs. 145-153).

Kirca, Ahmet H.; Jayachandran, Satish; Bearden, William O. (2005). «Market orientation: a meta-analytic review and assessment of its antecedents and impact on performance». *Journal of Marketing* (vol. 69, núm. 2, págs. 24-41).

Malthouse, Edward C.; Haenlein, Michael; Skiera, Bernd; Wege, Egbert; Zhang, Michael (2013). «Managing customer relationships in the social media era: introducing the social CRM house». *Journal of Interactive Marketing* (vol. 2, núm. 4, págs. 270-280).

Marketing Directo (2016, 16 de noviembre). «Descubra a Justino, protagonista de la campaña del sorteo de Navidad de Loterías #LoteriaNavidad» [en línea]. https://www.marketingdirecto.com/marketing-general/publicidad/descubra-a-justino-protagonista-de-la-campana-del-sorteo-de-navidad-de-loterias-loterianavidad

Nudd, Tim (2015, 23 de noviembre). «Sorry, Britain, but this lovely Christmas ad from Spain is the one to watch this year» [en línea]. *Adweek*. http://www.adweek.com/creativity/sorrybritain-lovely-christmas-ad-spain-one-watch-year-168266/

Pymes y Autónomos (2012, 24 de noviembre). «El precio es el segundo factor de compra. Antonio Tomás, cofundador de Minderest» [en línea]. https://www.pymesyautonomos.com/marketing-y-comercial/el-precio-es-el-segundo-factor-de-compra-antonio-tomas-cofundador-de-minderest

Reimann, Martin; Schilke, Oliver; Thomas, Jacquelyn S. (2010). «Customer relationship management and firm performance: the mediating role of business strategy». *Journal of the Academy of Marketing Science* (vol. 38, núm. 3, págs. 326-346).

Ritson, Mark (2012, 22 de agosto). «Apple reveals core values in patent trial». *Marketing Week* [en línea]. https://www.marketingweek.com/2012/08/22/apple-reveals-core-values-inpatent-trial/

Rodríguez-Ardura, Inma (2017). *Marketing digital y comercio electrónico*. Madrid: Pirámide.

Schlagwein, Daniel; Bjørn-Andersen, Niels (2014). «Organizational learning with crowdsourcing: the revelatory case of Lego». *Journal of the Association for Information Systems* (vol. 15, núm. 11, págs. 754-778).

Singh, Sangeeta; Sonnenburg, Stephan (2012). «Brand performances in social media». *Journal of Interactive Marketing* (vol. 26, núm. 4, págs. 189-197).

The Economist (2015, 12 de septiembre). «A turbulent patch; AirAsia» [en línea]. https://www.economist.com/news/business/21664195-storms-batter-south-east-asiansuccess-story-turbulent-patch

The Economist (2016, 30 de enero). «High expectations; Walmart and low-wage America» [en línea]. https://www.economist.com/news/united-states/21689607-what-big-pay-rise-walmart-means-minimum-wage-debate-high-expectations

Tierney, Jim (2015, 27 de julio). «My Starbucks rewards loyalty program membership jumps nearly 30%» [en línea]. *Loyalty 360*. https://www.loyalty360.org/content-gallery/daily-news/ my-starbucks-rewards-loyalty-program-membership

Tjan, Anthony K. (2010, 14 de julio). «Four lessons on culture and customer service from Zappos CEO, Tony Hsieh» [en línea]. *Harvard Business Review*. https://hbr.org/2010/07/fourlessons-on-culture-and-cu

Troye, Sigurd; Supphellen, Magne (2012). «Consumer participation in coproduction: "I made it myself" effects on consumers' sensory perceptions and evaluations of outcome and input product». *Journal of Marketing* (vol. 76, núm. 2, págs. 33-46).

Vargo, Stephen; Lusch, Robert F. (2004). «Evolving to a new dominant logic for marketing». *Journal of Marketing* (vol. 68, núm. 1, págs. 1-17). Rodríguez-Ardura Gisela Ammetller.

Capítulo II
Planificación de la estrategia de marketing

Introducción

Nike no se conforma con ser la primera empresa en ropa y equipamiento deportivo, sino que aspira a aportar continuamente un valor superior a los consumidores. La marca se propone que los productos sirvan de inspiración y sean fuente de innovación en la práctica deportiva, ayudando a sus consumidores a alcanzar su potencial físico.

La innovación está en el ADN de Nike y constituye su principal ventaja competitiva. Nike está comprometida en proporcionar productos con prestaciones nunca imaginadas y el mejor rendimiento. Su primera zapatilla deportiva fue un gran éxito precisamente por su innovador diseño: incorporaba una suela de caucho con relieve, lo que la hacía especialmente ligera y, a la vez, le confería tracción. Poco después introdujo la tecnología Nike Air, con la que las zapatillas de la marca se dotaron de una cámara de aire visible que las hacía especialmente originales y atractivas. Y aún más importante: la cámara de aire amortiguaba mejor el impacto de la pisada, absorbiendo el golpe que reciben las articulaciones al practicar deporte y, por lo tanto, previniendo lesiones.

Video 1.



Video disponible en <https://sites.google.com/view/principiosmkt/>

En los últimos años, la orientación de Nike a la innovación se ha reforzado con su alianza con Apple, lo que ha dado como resultado productos innovadores, adaptados al entorno digital e integrables con las redes sociales personales del usuario. Es el caso del Nike + iPod, que se coloca en la zapatilla deportiva y transmite a dispositivos móviles de Apple en manos del usuario, como el iPod o el iPhone, métricas sobre su actividad física (ritmo, distancia recorrida, calorías consumidas, etc.). Por su parte, los dispositivos Apple pueden emitir una voz de ánimo que informe de la distancia que queda por recorrer, o incluso una canción motivadora, si se requiere un esfuerzo físico importante. También permiten compartir los datos de los entrenamientos con amigos, tanto a través del sitio web como en las redes sociales de Twitter y Facebook. Por su parte, el reloj Apple Watch Nike+ se ha dotado de un atractivo y cómodo diseño, GPS, lectores que informan del ritmo, la distancia y la ruta recorrida, y el sistema Siri (una aplicación de Apple con funciones de asistente personal); y además se integra con la aplicación móvil Nike+ Run Club. Esta aplicación ofrece información y consejos para correr más y de manera más inteligente: programas de entrenamiento

que se adaptan al progreso del usuario y le ayudan a conseguir sus objetivos, y recomendaciones de entrenadores y atletas reconocidos. Además, permite compartir con amigos los datos de los entrenamientos, junto con las fotos que se hayan tomado; comparar los entrenamientos o competir con los amigos.

Video 2. El icónico slogan *Just do it*, acompañado de una fuerte inversión publicitaria y la presencia de notables atletas, ha acercado a Nike tanto a los profesionales del deporte como a los consumidores de a pie



Video disponible en <https://sites.google.com/view/principiosmkt/>

Pero el destacado papel de Nike en el desarrollo de productos innovadores no ha impedido que despliegue una potente y exitosa estrategia de comunicación de marketing. Desde bien pronto, los programas de comunicación de Nike se concretaron en fórmulas de éxito, que combinaban el patrocinio de deportistas de élite con campañas publicitarias destinadas a grandes audiencias. Su primer contrato de patrocinio fue con Michael Jordan, por aquel entonces joven figura del baloncesto en Estados Unidos, y tuvo tal impacto que llevó a la marca a convertirse en líder mundial del equipamiento deportivo —posición de la que ya no se movería. A esta iniciativa le siguió el patrocinio de la selección brasileña de fútbol, del golfista Tiger Woods y de un sinfín más de deportistas.

Con el cambio de siglo, Nike ha reducido paulatinamente sus esfuerzos en publicidad tradicional y ha ido remplazándola por

iniciativas de comunicación en canales digitales y medios sociales, entre las que se incluye una plataforma social propia (Nike+). La estrategia aquí es desplegar una conversación con los consumidores que vincule el producto con su experiencia y los anime a participar e implicarse con la marca.

Imagen 1. Nike responde a las menciones en Twitter y los comentarios en Facebook con consejos y textos amables y divertidos, que a los consumidores les hacen sentirse valorados



Imagen disponible en <https://sites.google.com/view/principiosmkt/>

Imagen 2.



Imagen disponible en <https://sites.google.com/view/principiosmkt/>

En el capítulo I, «Creación de valor y relaciones con el cliente. Una visión general del marketing», hemos aprendido que el marketing es una filosofía que orienta a la empresa a satisfacer las necesidades de los consumidores y aportarles valor de una manera rentable. El caso de Nike deja claro que las decisiones de marketing determinan el éxito de la empresa. En este capítulo vamos a abordar con detenimiento el proceso por el que se toman estas decisiones.

Comenzaremos estudiando las funciones directivas de planificación, organización y control en marketing. Asimismo, veremos que en las estrategias de marketing se concreta el mercado objetivo, el marketing mix y la ventaja competitiva sostenible de la empresa. También estudiaremos las fases que llevan al desarrollo de un plan de marketing y la diferencia entre la estrategia de marketing, el plan de marketing y el programa de marketing. Por último, identificaremos las principales oportunidades que cabe aprovechar para hacer crecer el negocio.

Objetivos

Tras haber estudiado y trabajado este capítulo, seréis capaces de:

- Comprender cuáles son las principales funciones del directivo de marketing.
- Conocer qué es el proceso de planificación estratégica.
- Identificar los componentes de la estrategia de marketing.
- Familiarizarse con las cuatro pes del marketing mix.
- Diferenciar la estrategia de marketing del plan de marketing y el programa de marketing.

- Conocer las fases de desarrollo del plan de marketing.
- Realizar análisis DAFO.
- Aplicar los conceptos de valor de capital del cliente y valor del tiempo de vida del cliente.
- Conocer cómo se puede hacer crecer el negocio.

1. La función directiva en marketing

La dirección de marketing es aquel proceso por el que primeramente se planifican las actividades de marketing, luego se organiza la ejecución de dichas actividades, seguidamente se asegura que las actividades se han realizado como se había previsto y, finalmente y en caso de que sea necesario, se introducen ajustes y cambios en los planes.

Las principales funciones de dirección en marketing son tres: planificar, organizar la ejecución y controlar.

Las tres funciones de dirección de marketing están estrechamente relacionadas y se llevan a cabo de manera sucesiva. En la etapa de planificación, los directivos de marketing identifican oportunidades, definen las guías sobre las que se realizarán las actividades de marketing y establecen los objetivos que habrá que alcanzar. Los objetivos servirán más adelante para evaluar si, efectivamente, las actividades se han desplegado tal como se había ideado. Además, el conocimiento de los resultados alcanzados será útil para introducir cambios en los planes iniciales o diseñar nuevos planes.

Figura 1. El proceso de dirección de marketing



Fuente: adaptado de Perreault et al. (2017).
Figura disponible en <https://sites.google.com/view/principiosmkt/>

Los directivos no pueden dar por completada su labor limitándose a planificar actividades de marketing con las que atender al mercado actual. Los mercados cambian rápidamente, las necesidades y los deseos de los consumidores evolucionan, y la competencia se mueve a gran velocidad. De ahí que deban buscar nuevas oportunidades de negocio. Las buenas oportunidades de negocio serán aquellas que encajen con la misión de la empresa, con sus recursos y con lo que esta sabe hacer mejor.

Ejemplo

¿Quién no conoce o ha tenido ocasión de jugar con *My Little Pony*, *Transformers*, *G.I. Joe*, o *Mr Potato*, y los juegos de mesa *Monopoly*, *Trivial Pursuit*, *¿Quién es quién?* (también comercializado con el nombre *Adivina quién*) y *Scrabble*? Sin embargo, la posición de liderazgo que antaño disfrutaban estos productos de la multinacional Hasbro se ha visto

seriamente amenazada con la proliferación entre niños y jóvenes de consolas de videojuegos (Wii, PlayStation, Nintendo, Xbox) y juegos en línea (*Minecraft*, *Pokémon Go*, etc.)

En respuesta a estos cambios, Hasbro ha desarrollado nuevas oportunidades de negocio mediante acuerdos con Marvel y Disney, con los que se ha hecho con los derechos para comercializar juguetes de los superhéroes Spiderman, Capitán América y los personajes de *La guerra de las galaxias*; ha arrebatado a Mattel, su más directo rival, los derechos de los personajes de *Barrio Sésamo*; y ha adquirido los derechos de Frozen y otras princesas Disney, que también estaban en manos de Mattel. Además, ha creado los Hasbro Studios, que producen series basadas en sus juguetes más emblemáticos para el canal Discovery Family; se ha hecho socio mayoritario de los Backflip Studios, dedicados a los videojuegos para móviles; y ha lanzado versiones digitales de los tradicionales juegos de mesa de la firma (*Scrabble*, *Monopoly*, *Risk*, etc.).

Imagen 3. Hasbro ha encontrado grandes oportunidades de negocio en las muñecas de las princesas Disney y las figuras de *La guerra de las galaxias*, que ahora le generan grandes dividendos



Imagen disponible en <https://sites.google.com/view/principiosmkt/>

La planificación estratégica de marketing es un proceso de decisión que lleva a cabo la dirección de marketing y con el que se propone que la empresa esté permanentemente adaptada al entorno. Por medio de este proceso, la dirección de marketing

analiza la situación interna y externa de la empresa y busca anticiparse y responder a tiempo a los cambios del entorno, para lo que diseña estrategias de marketing que se adecuan a los recursos y a las capacidades internas de la empresa.

2. La estrategia de marketing

La estrategia de marketing define a grandes rasgos lo que hará la empresa en un determinado mercado: concreta tanto el mercado objetivo al que se dirigirá, como el marketing mix que utilizará para satisfacer las necesidades de los consumidores que integran su mercado objetivo. Además, establece cómo prevé la empresa construir una ventaja competitiva difícilmente imitable por la competencia y que, por lo tanto, será defendible por un largo tiempo (Grewal y Levy, 2018).

La estrategia de marketing especifica el uso que se hará de las cuatro pes que integran el marketing mix para adaptarse a las necesidades concretas del mercado objetivo a partir de una ventaja sostenible sobre la competencia.

Ejemplo

La estrategia de marketing de Nike gravita en torno a una estrategia competitiva clave: la innovación. Sobre la base de esta, Nike desarrolla

productos de calidad e innovadores, construye una marca sólida y reputada, y despliega un papel central en el mercado del deporte.

Los productos de la marca suelen ser una de las primeras opciones de compra que se plantean tanto los deportistas expertos como los principiantes de muy diversas disciplinas, e incluso los consumidores de a pie que desean hacerse con un calzado cómodo. Esto es fruto del esfuerzo de marketing realizado por Nike, que le lleva a destinar importantes recursos a investigación y desarrollo para diseñar productos nuevos y asegurarse de que son cómodos y que permiten a los usuarios dar lo mejor de sí mismos cuando practican deporte o en su vida diaria. La cartera de productos de Nike es muy extensa y cubre zapatillas, ropa y equipamiento especializado para la práctica de atletismo, baloncesto, hockey, tenis, golf, fútbol y un largo etcétera de especialidades deportivas. Las innovaciones tecnológicas incorporadas en los últimos años completan este catálogo con aplicaciones, plataformas y servicios que motivan al deportista y le facilitan el entrenamiento (Apple Watch Nike+, Nike + iPod, Nike+). Por si eso fuera poco, también facilita el diseño de zapatillas personalizadas (Nike ID).

Los niveles de precios son muy variados, aunque suelen situarse por encima de los de muchos productos rivales. Las versiones básicas suelen tener precios muy competitivos, mientras que las versiones más técnicas y reputadas —muchas veces asociadas con reconocidos atletas— tienen precios elevados. Los productos se venden en prácticamente todos los países del mundo y están presentes tanto en tiendas multimarca (en manos de cadenas de distribución y comercios independientes), como en tiendas Nike propias y en el sitio web Nike.com.

La comunicación de marketing integrada requiere inversiones muy importantes, tanto en la creación del mensaje como en su difusión, y se ha mostrado especialmente efectiva atrayendo a nuevos clientes y reteniendo a la sólida base de clientes ya leales a la marca. Los programas de comunicación han hecho del logo de Nike uno de los signos más reconocidos en el mundo y suelen apoyarse en grandes nombres del

deporte para así alcanzar el máximo impacto entre el público objetivo. Nike se adapta además a las particularidades de cada medio social y cuenta con su propia plataforma social (Nike+). Con estas iniciativas, se propone inspirar a los consumidores a que sean activos físicamente, alcancen su máximo rendimiento y se impliquen en su entorno.

El hecho de que la empresa se dirija un mercado objetivo determinado no implica necesariamente que este sea un segmento pequeño del mercado. Puede tratarse de un mercado objetivo de gran tamaño, lo que suele ser habitual, por ejemplo, para las empresas que comercializan productos de gran consumo. Lo importante aquí es que los consumidores que integran el mercado objetivo reúnan algunas características en común, que hagan que ese grupo o segmento de consumidores sea relativamente homogéneo. De este modo, el marketing mix que se diseñe para ellos estará realmente adaptado a sus características y necesidades específicas.

Ejemplo

Una empresa con una orientación a la producción que operase en el sector de los pañales desechables podría fabricar y comercializar de manera masiva este producto para todas las capas de la población que lo necesitasen. Sin embargo, para las empresas con orientación de marketing, la estrategia de negocio es bien distinta. El mercado objetivo de las marcas Dodot y Huggies (comercializadas por las multinacionales Procter & Gamble y Kimberly-Clark, respectivamente) son los padres de bebés y niños de corta edad. A los integrantes de este grupo de población, aun teniendo características demográficas y socioeconómicas diversas, los une su preocupación por la higiene del bebé y la protección de su piel. Por su parte, aquellas personas adultas que, por motivos de salud, requieren usar pañales tienen necesidades y preferencias bien distintas. Como este grupo de la población constituye un público objetivo diferenciado, requerirá un marketing mix ajustado a él. De ahí

que sean otras marcas (como por ejemplo Tena, de la empresa SCA) las que se orienten a este mercado objetivo.

Imagen 4. Los pañales para bebé destacan por su suavidad, su capacidad de absorción y la sensación de sequedad para el bebé. En la protección de adultos se apela a la discreción



Imagen disponible en <https://sites.google.com/view/principiosmkt/>

3. El marketing mix para el mercado objetivo

Suele existir un abanico muy amplio de opciones para satisfacer las necesidades de los consumidores que integran el mercado objetivo y proporcionarles valor. El nivel de calidad y prestaciones del producto puede ser muy variado; los precios y promociones con las que cabe ofrecer el producto pueden ser muy distintos; y también puede haber un sinfín de alternativas disponibles para el envasado, etiquetado o embalaje del producto, así como para el nivel de garantía y servicio posventa que cabe proporcionar al consumidor. El producto puede venderse únicamente en tiendas con localizaciones preferentes, en exclusiva en un establecimiento en línea, o en numerosos y diversos puntos

de venta, físicos y virtuales. Se pueden utilizar internet y las redes sociales como únicos medios de comunicación del producto, o pueden combinarse distintos medios, tradicionales y en línea.

El marketing mix es el conjunto de decisiones sobre producto, precio, canales de distribución y comunicaciones (o promoción) con las que se despliega la estrategia de marketing. Se suele conocer como las cuatro pes de marketing por sus iniciales en inglés (*product*, *price*, *place* y *promotion*) y sus componentes están interconectados.

Figura 2. El marketing mix se adapta al mercado objetivo



Fuente: adaptado de Perreault et al. (2017).
Figura disponible en <https://sites.google.com/view/principiosmkt/>

3.1. Las decisiones de producto

Con las decisiones de producto se busca diseñar el producto más apropiado para el mercado objetivo. La cuestión clave aquí es que el producto realmente satisfaga las necesidades de los consumidores y que los consumidores lo perciban como suficientemente valioso como para que merezca la pena comprarlo.

Las decisiones de producto versan también sobre el desarrollo de la identidad e imagen de la marca; el etiquetaje, envase o embalaje del producto; la garantía que lo acompaña; su servicio posventa, etc. También habrá que dedicar esfuerzos a desarrollar productos relacionados o complementarios, a gestionar líneas enteras de productos de la misma familia, etc.

Las primeras decisiones del marketing mix suelen ser decisiones de producto, puesto que difícilmente podrá concretarse una estrategia de precios, de distribución o de comunicación sin antes haber definido qué producto se va a ofrecer.

Ejemplo

La nueva fragancia Nº 5 L'Eau de Chanel constituye una reinvención del clásico, opulento y sofisticado perfume Nº 5 que promocionó Marilyn Monroe. Va dirigida a un público mucho más joven que su predecesora, y ha sido desarrollada por Olivier Polge con la idea de proporcionar una interpretación delicada, dinámica y moderna del Nº 5.

Para los consumidores, el nuevo perfume es fiel al original aunque mucho más ligero y fresco. En palabras de la bloguera Ruth Crilly (2016): «Nunca podría llevar el Nº 5, es… excesivo, me veo como una niña jugando a disfraces con ropa demasiado elegante y que me queda grande. Pero con L'Eau me siento a gusto —se amolda mucho más a mí y me hace sentir increíblemente chic».

Video 3. Oliver Polve nos explica qué le inspiró a desarrollar Nº 5 L'Eau y los atributos de los que la ha dotado



Video disponible en <https://sites.google.com/view/principiosmkt/>

3.2. Las decisiones de precio

El precio constituye una poderosa herramienta competitiva y es, además, la única pe del marketing mix que aporta ingresos a la empresa. No solo consiste en la cantidad de dinero que el consumidor paga por comprar el producto, sino que también incluye todo aquello que el consumidor sacrifica para adquirirlo, como sus esfuerzos por obtener información sobre productos alternativos y compararlos, el tiempo y las molestias que le supone desplazarse hasta el establecimiento físico donde hacer la compra, la espera de unos días para recibir el producto cuando este se ha comprado por internet, el tiempo y las energías invertidos en montar el producto o aprender a utilizarlo, etc.

El precio es quizá la pe del marketing mix más flexible: constituye un elemento de la oferta fácil y rápidamente modificable. Los responsables de marketing pueden modificar el nivel de precios según la época del año, las promociones de la competencia, los cambios en los costes de aprovisionamiento de las materias primas que se utilizan en la fabricación, etc.

Imagen 5. Rebajas en unos grandes almacenes parisinos



Imagen disponible en <https://sites.google.com/view/principiosmkt/>

Las decisiones sobre el precio no son sencillas. Conviene estudiar la propuesta de valor de la competencia para el mercado objetivo; el coste de producir, distribuir y comunicar el producto; así como las posibles reacciones de los consumidores y los competidores al nivel de precios que se establezca.

La importancia de fijar el precio adecuado

Un precio demasiado alto proporcionará un margen elevado para la empresa, aunque podrá desanimar a muchos consumidores del mercado objetivo que deseaban comprar el producto, por lo que probablemente acabarán adquiriendo uno más barato de la competencia. Por el contrario, un precio demasiado bajo puede facilitar la compra del producto por parte de un amplio colectivo, pero quizá se pierde la oportunidad de ingresar un margen significativo por cada unidad de producto vendida. Es esencial, por lo tanto, que el precio se corresponda con el valor que el consumidor atribuye al producto.

3.3. Las decisiones de distribución

Las decisiones de distribución se encaminan a asegurar que el producto deseado por los consumidores del mercado objetivo estará a su disposición donde y cuando lo necesitan. Estas decisiones suponen seleccionar las empresas que integrarán el canal de distribución, y también integrar y coordinar las actividades que llevan a cabo. Una parte importante de estas decisiones se refiere a la distribución física del producto, que engloba aquellas actividades de negocio por las que el producto se almacena y transporta.

Del canal de distribución forman parte todas aquellas empresas que facilitan el flujo del producto, desde la empresa que lo fabrica o produce hasta el consumidor final.

Pueden formar parte del canal de distribución varias organizaciones externas, como mayoristas, minoristas, operadores logísticos, etc. En otras ocasiones, sin embargo, el canal de distribución es muy corto y está formado únicamente por el fabricante o productor, pues es él mismo quien asume las funciones de servir el producto al consumidor final. Esto sucede frecuentemente, por ejemplo, en los mercados industriales y en el marketing de servicios.

Imagen 6. Los bancos y las aseguradoras suelen colocar directamente sus productos entre los consumidores finales



Imagen disponible en <https://sites.google.com/view/principiosmkt/>

Las decisiones acerca de los canales de distribución son complejas y de largo alcance. En primer lugar, porque suelen involucrar a terceras partes, como mayoristas y minoristas, que desempeñan un papel clave en la comercialización del producto; y en segundo lugar, porque no son decisiones que se puedan desplegar y cambiar rápidamente.

Ejemplo

Para muchas marcas consolidadas en el sector de cosméticos y perfumería las cadenas de grandes almacenes tienen una importancia fundamental, puesto que generan una parte muy considerable de su volumen de negocio. Una decisión que supusiese la sustitución de estos intermediarios en el canal sería de gran calado y requeriría un amplio plazo de tiempo para llevarse a cabo.

Imagen 7. El Corte Inglés en España, Debenhams en Reino Unido, Galeries Lafayette en Francia o Saks Fifth Avenue en Estados Unidos son ejemplos de cadenas de grandes almacenes que comercializan con éxito primeras marcas de cosméticos y perfumería



Imagen disponible en <https://sites.google.com/view/principiosmkt/>

3.4. Las decisiones de comunicación

La comunicación de marketing se refiere a aquellas decisiones con las que se busca difundir entre el mercado objetivo la propuesta de valor, que es el valor único y diferenciado que ofrece el producto y que lo distingue de los de la competencia.

Los instrumentos de comunicación de marketing que cabe utilizar son muy variados (venta personal, publicidad, promociones de ventas, marketing directo,[1] relaciones públicas, etc.), como también los medios o vehículos concretos con los que difundir mensajes e interaccionar con la audiencia (sitios web, redes sociales, aplicaciones móviles, televisión, prensa, revistas, radio, vallas exteriores…). De ahí la importancia de que, con independencia de los instrumentos y medios de comunicación que se utilicen, estos se empleen de una manera coordinada e integrada que permita transmitir una experiencia de consumo única, clara, consistente y con el máximo impacto. A esta aproximación estratégica se la conoce como comunicación de marketing integrada.

Cuando se trata de promover en el mercado objetivo la adopción de productos nuevos, se requiere una comunicación con una orientación predominantemente informativa, con la que se dé a conocer la propuesta de valor, se destaquen las ventajas del producto y la marca gane notoriedad y reputación.

Video 4. La comunicación del nuevo secador de pelo Dyson Supersonic adopta un tono eminentemente informativo para dar a conocer sus principales ventajas



Video disponible en <https://sites.google.com/view/principiosmkt/>

1. Marketing directo es aquel instrumento de comunicación por el que la empresa utiliza información en sus bases de datos sobre los clientes objetivo para comunicarse con ellos (a través de mensajes de correo electrónico, por teléfono, informaciones personalizadas en el sitio web, etc.) y formularles una propuesta a la que estos, si lo desean, pueden responder inmediata y directamente.

Imagen 8. Las piezas de comunicación para la tónica Schweppes y la salsa kétchup de Heinz son inteligentes recordatorios de sus atributos: el punto amargo de Schweppes y la frescura de los tomates de Heinz



Imagen disponible en <https://sites.google.com/view/principiosmkt/>

La comunicación persuasiva y la de recuerdo, en cambio, son más habituales cuando el mercado objetivo ya está familiarizado con la propuesta de valor. Aquí se requiere generar deseo hacia la propuesta de valor, o convencer y reforzar la idea de que el producto constituye una buena elección.

4. Estrategias para proporcionar valor

Podemos distinguir cuatro macroestrategias que hacen uso del marketing mix para crear y entregar valor al consumidor sobre la base de una ventaja competitiva sostenible —con la que la empresa desea brillar especialmente (Grewal y Levy, 2018):

- Por medio del producto: ofreciendo bienes y servicios que son percibidos con un valor muy alto, con una marca reputada y un posicionamiento superior.

- Por medio de la relación con el cliente: volcándose en asegurar la lealtad de los consumidores o proporcionando un exquisito servicio de atención al cliente.
- Por medio de la ubicación: poniendo los productos al alcance del mercado objetivo en establecimientos con ubicaciones preferentes y en internet.
- Por medio de las operaciones: gestionando los recursos humanos, las operaciones y la cadena de suministro de manera extraordinariamente eficiente.

Figura 3. Macroestrategias de marketing para crear valor



Fuente: Grewal y Levy (2018).
Figura disponible en <https://sites.google.com/view/principiosmkt/>

4.1. Excelencia en el producto

Una estrategia de marketing muy efectiva para conseguir una ventaja competitiva sostenible consiste en comercializar productos que logran ser percibidos por los consumidores con un alto

valor, que se ofrecen bajo un nombre de marca reputado y que cuentan con un posicionamiento claro, sólido y destacado con respecto a los de los competidores.

Aquí la empresa trabaja para que sus productos sean atractivos y únicos a ojos de los consumidores del mercado objetivo, invierte en iniciativas de comunicación de marketing integrada con las que refuerza la imagen de marca y se asegura de que esa imagen esté en sintonía con el nivel de servicio prestado al cliente y el alto valor que los consumidores atribuyen al producto.

Imagen 9. El liderazgo conseguido por algunas marcas globales obedece a su reputación y un posicionamiento claro y consistente



Imagen disponible en <https://sites.google.com/view/principiosmkt/>

4.2. Excelencia en la relación con el cliente

Otra estrategia de marketing es la que se centra en desarrollar una ventaja competitiva sostenible atrayendo y manteniendo una sólida base de clientes fieles.

Para ello se requiere contar con un producto diferenciado, una marca establecida y un servicio al cliente de calidad. Pero también se debe trabajar en construir y mantener sólidos vínculos con los consumidores. Estos vínculos se pueden labrar a través

de programas de lealtad, que incentivan su fidelidad[2] y construyen conexiones emocionales con la marca.

Construyendo relaciones

Es habitual que los programas de lealtad se integren en sistemas CRM y se desplieguen con la ayuda de una tarjeta de fidelización o con la mera identificación del consumidor como usuario de la empresa. Con la ayuda de esta tarjeta o la identificación del cliente, la empresa construye su historial de compras y conoce cómo ajustar su propuesta de valor para que se corresponda aún mejor con sus necesidades.

La principal ventaja de los programas de lealtad no reside en que aumenta la frecuencia y el volumen de compras (aunque también lo consiga), sino en que permite conocer el perfil del consumidor, lo que resulta útil para proporcionarle más valor mediante comunicaciones y servicios individualizados.

Imagen 10.



Imagen disponible en <https://sites.google.com/view/principiosmkt/>

2. Un cliente fiel no es necesariamente aquel que compra el producto de manera repetida, pues puede que lo haga sin convencimiento (porque quizá no tenga a su alcance ninguna otra alternativa, porque compra por pura rutina, etc.). Un consumidor leal, en realidad, es aquel que tiene una preferencia clara y definida sobre el producto, y por eso lo adquiere en cada ocasión.

También cabe fomentar relaciones con la ayuda de un servicio de atención al cliente excelente. En estos casos se busca construir una experiencia única y memorable para los clientes, y destacar de la competencia incluso en los más pequeños detalles. Esto requiere un esfuerzo importante por parte de la empresa: en la formación y motivación de los empleados en contacto con el cliente y en hacer de la orientación y el empeño de los empleados por satisfacer al cliente un rasgo más de la cultura organizativa.

Construyendo relaciones

Incluso en un negocio como el del transporte aéreo transoceánico, por el que los usuarios están prácticamente atrapados en una cabina durante largas horas, sin ni tan siquiera un paisaje atractivo que mirar, se dan oportunidades para presentar un servicio excelente al consumidor y cultivar sus vínculos con la marca.

Video 5.



Video disponible en <https://sites.google.com/view/principiosmkt/>

Con el lema *Ningún detalle es demasiado pequeño*, Singapore Airlines se ocupa de que la experiencia de viaje de los clientes sea memorable. Mediante un trato exquisito antes y durante el vuelo, asientos confortables, menús de calidad cuidadosamente servidos, teléfono en los asientos, e incluso tartas de cumpleaños con las que sorprender a los pasajeros en sus aniversarios.

4.3. Excelencia en la ubicación

El desarrollo de una ventaja competitiva sostenible centrada en la ubicación es de gran importancia para las empresas que operan como detallistas y para las empresas que prestan servicios. Resulta clave que se sitúen en lugares muy transitados, accesibles para su mercado objetivo, porque requieren que sus bienes y servicios estén fácilmente al alcance cuando se necesitan. También lo es contar con establecimientos y aplicaciones en línea que aporten comodidad y flexibilidad en las compras o que agilicen la prestación del servicio.

Imagen 11. Una ubicación preferente puede ser muy costosa y difícil de replicar por la competencia, lo que hace de ella una ventaja sostenible



Imagen disponible en <https://sites.google.com/view/principiosmkt/>

4.4. Excelencia en las operaciones

Una vía alternativa para desarrollar una ventaja competitiva consiste en desplegar las operaciones con niveles de excelencia: sobre la base de relaciones sólidas con los proveedores y distribuidores, mediante una gestión extraordinariamente eficiente de la cadena de suministro, etc.

Aunque todas las empresas se esfuerzan por gestionar las operaciones de manera eficiente y asegurar que el producto se proporciona en las condiciones deseadas e incurriendo en los menores costes, algunas de ellas consiguen niveles de eficiencia extraordinarios dotándose de avanzados sistemas de información y complejos sistemas de distribución.

Creando valor

Zara ha desarrollado dos ventajas competitivas clave. La primera es el corto periodo de tiempo (entre dos y tres semanas) que le lleva transformar una idea en una nueva prenda a la venta en las tiendas (Huang, 2013). Esto lo consigue, por una parte, gracias a la integración vertical de las funciones de diseño, aprovisionamiento y producción —que despliega mayormente en La Coruña y áreas adyacentes de España y Portugal. Por otra parte, centraliza la distribución en grandes centros logísticos en España, desde los que salen todas las prendas de Zara, aunque algunas de ellas se hayan fabricado en Marruecos o en China (Baker, 2016). El nuevo inventario de prendas se envía a cada tienda al menos dos veces por semana, y llegan a ellas en un máximo de dos días. Todo ello ha hecho de Zara el líder de lo que se conoce como la industria de la moda rápida, en la que compite con marcas como H&M, Gap, Mango, Topshop, Primark y C&A. La velocidad a la que se suceden los procesos de operaciones permite a Zara adaptarse como ningún otro competidor a las variaciones en las preferencias de

los consumidores que se van produciendo a lo largo de una misma temporada y que, además, no son fáciles de predecir.

La segunda ventaja de Zara es su habilidad para producir las prendas eficientemente en pequeños volúmenes —gracias la automatización de sus plantas y la gestión eficiente de la cadena de aprovisionamiento. Como Zara realiza la mayor parte de su producción en España y Portugal y no en países en desarrollo con costes laborales muy bajos, y además requiere que todas las prendas viajen hasta las plataformas logísticas situadas en España para su examen y etiquetado, sus costes de producción y distribución física son importantes (un 20% superiores a los de la competencia). Sin embargo, los bajos volúmenes en los que puede producir las nuevas prendas le permiten testar el mercado incurriendo en solo un pequeño riesgo. A diferencia de sus competidores, Zara no invierte en publicidad y, aunque hace rebajas, no aplica descuentos durante la temporada, lo que le permite compensar sus superiores costes laborales y de distribución. El margen de beneficio de sus prendas es del 85% sobre el precio de venta, mientras que el promedio en la industria es del 60 al 70%. Las prendas no vendidas no suponen más del 10% de su inventario, cuando la media en el sector se sitúa entre el 17 y el 20% (Berfield y Baigorri, 2013); y sus precios son un 15% inferiores a los de la competencia.

Video 6. Zara crea valor gestionando eficientemente sus operaciones



Video disponible en <https://sites.google.com/view/principiosmkt/>

5. El plan de marketing y el programa de marketing

Como hemos visto, la empresa define la estrategia de marketing para un mercado objetivo concreto y haciendo uso del marketing mix de un modo también específico. Con ello se propone desarrollar una ventaja competitiva sostenible. El plan de marketing es el documento en el que la empresa concreta y detalla la estrategia de marketing.

El plan de marketing es el documento escrito en el que se refleja en detalle la estrategia de marketing, cómo se desplegará y cómo se evaluarán sus resultados. Con la ayuda de la investigación de marketing, la empresa analiza en el plan de marketing las necesidades de los consumidores, y además especifica: qué amenazas y oportunidades se presentan para la empresa; cuál es su mercado objetivo; qué marketing mix ofrecerá al mercado objetivo; de qué recursos internos dispondrá y qué costes supondrán; qué actividades concretas se realizarán; qué resultados espera obtener (ingresos previstos, nivel esperado de satisfacción del cliente…); y qué mecanismos empleará para asegurar que los resultados que finalmente obtendrá se corresponderán con los que haya anticipado.

El plan de marketing es una herramienta imprescindible para la empresa porque posibilita que todas las personas involucradas en iniciativas de marketing conozcan los objetivos, las estrategias y las actividades de marketing. También es un documento relevante para el personal y los directivos de otras áreas, e incluso

para los inversores, porque les permite conocer la manera que ha elegido la empresa para llevar a cabo las actividades de relación con el mercado y cómo busca el equilibrio entre la satisfacción de las necesidades de los consumidores y la obtención de beneficios.

Aunque a veces se elabora un único plan de marketing para el conjunto de los productos de la empresa, es habitual que se confeccionen planes de marketing específicos para cada producto, para cada marca o para cada línea de productos.

Ejemplo

La multinacional Henkel desarrolla planes de marketing diferenciados para cada una de sus marcas de detergentes (Wipp Express, Dixan y Micolor). Estos productos tienen fórmulas de lavado distintas, se dirigen a mercados objetivo que buscan beneficios específicos (máxima limpieza, buena relación calidad-precio o conservación del color) y, consiguientemente, emplean un marketing mix también singular.

Video 7. Las marcas de detergentes de Henkel destacan por atributos únicos y diferenciados que se abordan en sus respectivos planes de marketing.



Video disponible en <https://sites.google.com/view/principiosmkt/>



Video disponible en <https://sites.google.com/view/principiosmkt/>



Video disponible en <https://sites.google.com/view/principiosmkt/>

El éxito de las iniciativas de marketing de una empresa reside en el acierto en la planificación de cada una de las estrategias recogidas en sus planes de marketing, así como en la consistencia entre ellas, de modo que entre todas contribuyan a crear valor para los clientes y la empresa.

Conviene no confundir las estrategias de marketing con los programas de marketing. Mientras que la estrategia recoge cuál es el mercado objetivo y cómo se utilizará el marketing mix para crear valor para el mercado y desarrollar una ventaja competitiva sostenible, el programa de marketing especifica cómo se entregará el valor deseado al mercado objetivo.

Dicho de otro modo, el programa de marketing concreta la estrategia de marketing en acciones específicas de producto, precio, distribución y comunicación, e indica cuándo tendrán lugar estas acciones, quién las llevará a cabo y cuánto costarán.

Figura 4. Componentes del plan o planes de marketing de la empresa



Figura disponible en <https://sites.google.com/view/principiosmkt/>

6. El proceso del plan de marketing

El plan de marketing es el resultado de un proceso directivo por el que se planifica, despliega y controla la estrategia de marketing. Podemos desglosar este proceso en cinco fases con las que se da respuesta a las siguientes preguntas clave: ¿quiénes somos?, ¿en qué situación de marketing nos encontramos?, ¿qué oportunidades de negocio vamos a aprovechar?, ¿cómo lo conseguiremos? y finalmente ¿cómo sabremos si lo hemos conseguido?

La respuesta a la primera de estas preguntas («¿quiénes somos?») lleva a que los directivos de marketing, junto con otros directivos de la empresa y la dirección general, definan la misión o propósito fundamental de la empresa y su visión del negocio. La segunda pregunta («¿en qué situación de marketing nos encontramos?») conduce a identificar y analizar en detenimiento aquellos factores, tanto internos como externos, que influyen en el éxito de la empresa. Estas son dos etapas esenciales en la planificación de marketing.

Para dar respuesta a la tercera cuestión («¿qué oportunidades de negocio vamos a aprovechar?»), los directivos de marketing analizan el mercado con detenimiento, de acuerdo con un proceso que se conoce como segmentación, selección del mercado objetivo y posicionamiento. Y para responder a la cuarta pregunta («¿cómo lo conseguiremos?»), los directivos organizan y coordinan el despliegue efectivo de las cuatro pes del marketing mix. Mediante estas actividades concretan cómo se prevé desplegar la misión y visión de la empresa y cómo se conseguirán los objetivos generales del negocio. Para ello, identificarán a qué mercado objetivo se dirigirán los esfuerzos de marketing y cómo se utilizará el marketing mix para proporcionar valor a los consumidores de ese mercado objetivo. Dicho de otro modo, aquí se lleva a cabo el despliegue del plan de marketing.

Finalmente, cabrá dar respuesta a la quinta pregunta («¿cómo sabremos si lo hemos conseguido?»), para lo que habrá que evaluar el rendimiento de la estrategia de marketing. En esta fase se utilizarán indicadores de medida de los resultados obtenidos y, en el caso de que se detecten desviaciones sobre las previsiones y áreas de mejora, se desplegarán acciones correctivas. Este último tipo de actividades facilitan el control del plan de marketing.

STP

El análisis por el que se segmenta el mercado, se selecciona el mercado objetivo y se establece el posicionamiento deseado se conoce también como STP (del inglés, *segmentation*, *targeting* y *positioning*).

Figura 5. Fases del plan de marketing



Fuente: Grewal y Levy (2018).
Figura disponible en <https://sites.google.com/view/principiosmkt/>

6.1. La definición de la misión, visión y objetivos de negocio

El punto de partida del plan de marketing lo constituyen la misión, la visión y los objetivos generales del negocio. La misión se entiende como una declaración de intenciones con la que la empresa da respuesta a preguntas tales como: ¿a qué negocio nos dedicamos? o ¿cuál es nuestra razón de ser? La misión es útil para la empresa porque establece brevemente y con claridad cuál es su propósito como organización, no solo desde el punto de vista de los empleados sino también de los clientes y otros públicos de interés.

La misión define el negocio de la empresa, para lo que describe qué necesidades se propone satisfacer con su oferta, y además sugiere la ventaja competitiva sostenible buscada por la empresa y sus metas.

Por su parte, la visión se refiere a lo que la empresa aspira ser o convertirse en el futuro, y responde a cuestiones como ¿de qué modo esperamos conseguir nuestras metas y objetivos organizativos?; por lo tanto, sirve de guía y dirección para elegir futuros cursos de actuación en la toma de decisiones estratégicas de marketing.

Imagen 12. La misión de la cadena de tiendas Imaginarium es «contribuir a la formación de los niños con creatividad y diversión» y su visión, «trabajar por una infancia mejor y desarrollar productos que aporten a los niños valores para la vida» (Huertas, 2015)



Imagen disponible en <https://sites.google.com/view/principiosmkt/>

La misión y la visión se concretan en los objetivos generales del negocio, que recogen lo que la empresa se propone lograr en el futuro. Los objetivos generales se plantean de manera abstracta y orientan las decisiones y actividades de marketing. Como es lógico, la responsabilidad última en la definición de la misión, la visión y los objetivos corporativos corre a cargo de la alta dirección.

Ejemplo

La misión y visión de Imaginarium son la base de su estrategia de marketing. La relación del cliente con Imaginarium podría ser un mero intercambio de juguetes por dinero, pero no es así. Movida por su misión y visión, la empresa no se preocupa exactamente por ofrecer buenos juguetes, sino que busca contribuir a la formación de los niños facilitándoles experiencias de juego que aúnan diversión, imaginación, creatividad y valores.

Imagen 13. Los juguetes de Imaginarium ayudan a los niños a relacionarse con su entorno y a ser mejores personas



Imagen disponible en <https://sites.google.com/view/principiosmkt/>

En la industria de los juguetes predominan las marcas con intereses marcadamente comerciales, de las que Imaginarium se diferencia por su vocación por promover el desarrollo completo de los niños. Esto hace que las tiendas y juguetes Imaginarium configuren una propuesta de valor única. Su mercado objetivo son los adultos implicados en el aprendizaje de niños de hasta diez años, y con ellos en mente diseña experiencias de juego que los diviertan, les faciliten su desarrollo como personas y les proporcionen momentos de calidad con sus padres (Imaginarium, 2018).

6.2. El análisis de la situación

Una vez tomados en consideración la misión, la visión y los objetivos corporativos, conviene analizar la situación de la empresa, para lo que se deberá tener en cuenta tanto el contexto externo de la organización como su situación interna. Para ello, es útil recurrir a un análisis de situación, conocido como análisis DAFO (debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades).

El análisis DAFO permite conocer el modo como la empresa puede verse beneficiada o perjudicada por su entorno y los puntos fuertes y débiles de la organización y sus productos.

En el análisis del entorno se consideran todos aquellos factores externos que la empresa no puede controlar y que pueden influir en el éxito de sus actividades. Estos elementos se suelen clasificar en tres grupos: elementos del mercado, factores del microentorno y factores del macroentorno.

1) Análisis del mercado. La empresa debe estudiar el mercado: las dimensiones de su mercado objetivo; las necesidades, los deseos y la capacidad de compra de los consumidores actuales y potenciales que lo constituyen, su comportamiento de compra, etc.

2) Análisis del microentorno. Los factores del microentorno inciden, o pueden incidir, de modo especialmente directo en la relación de intercambio entre la empresa y los consumidores.

Aquí se considerarían, por ejemplo, la relación con los proveedores, la situación de la competencia, o los vínculos con distribuidores.

3) Análisis del macroentorno. Los factores del macroentorno afectan de manera general a la sociedad en la que actúa la empresa. Influyen, o pueden influir, sobre el producto, la marca o la línea de producto a los que se refiere el plan de marketing, si bien su influencia suele ser indirecta y menos intensa que la que ejercen el mercado y el microentorno. Aquí se considera el marco económico, social, político, cultural, demográfico, tecnológico y legal propio de los países y las localidades en los que la empresa desarrolla su actividad.

Situación de la competencia

El estudio de la competencia constituye un capítulo especialmente importante en el análisis del microentorno. Para ello, se requiere identificar tanto a los competidores actuales como a los potenciales, y evaluar la posición competitiva de todos ellos a partir de su dimensión, su cuota de mercado, sus objetivos, los atributos de sus productos y marcas, y sus estrategias de marketing, entre otros aspectos.

El análisis del entorno, que incluye el estudio del mercado, de los factores del macroentorno y del microentorno empresarial, es fundamental para entender cómo repercutirán los cambios externos sobre el negocio y reducir el riesgo en la toma de decisiones.

El análisis del entorno sirve para identificar oportunidades y amenazas. Las oportunidades son los elementos del entorno que, en caso de ser aprovechados por la empresa, le permitirán desarrollar su actividad con una ventaja competitiva, mejorar su cifra de negocio o la rentabilidad. Son fuente de oportunidades, por ejemplo, los países emergentes, con una población con cada vez mayor poder adquisitivo; la adopción por parte de los consumidores de las redes sociales virtuales, el marketing móvil y el comercio electrónico; y los cambios demográficos en la estructura por edades de la población.

Imagen 14. Consciente del papel que juegan los abuelos en la formación de los niños, Imaginarium los tiene muy cuenta en el diseño de experiencias de juego y les ofrece productos atractivos para jugar con los nietos



Imagen disponible en <https://sites.google.com/view/principiosmkt/>

Las amenazas, por su parte, son aspectos del entorno que pueden afectar negativamente a los resultados de la empresa a menos que se emprendan actividades de marketing que así lo impidan. Pueden ser amenazas, por ejemplo: la aparición de un competidor asiático que produce más barato; la introducción de productos de imitación y copias falsificadas; la creciente penetración de la marca blanca del distribuidor; el abandono, por parte de los gobiernos de los países, de acuerdos internacionales que facilitaban el comercio en áreas en las que el producto tiene fuerte presencia, etc.

Ética y responsabilidad social en práctica

Con la digitalización de la música cambió radicalmente el contexto de negocio para la industria discográfica, puesto que la conectividad ubicua, las redes sociales, la compartición de música en repositorios, y las canciones y críticas musicales generadas por los usuarios dieron forma a un escenario nuevo y diferente. Los servicios de grabación, producción de discos y distribución, antes desarrollados íntegramente por las discográficas, se descentralizaron, se hicieron menos costosos y empezaron a prestarse mediante sistemas amigables.

La reacción inicial de las casas discográficas fue eminentemente defensiva. Aunque, con internet, la música se hizo más popular que nunca, la industria tradicional entró en crisis y vio en la piratería y las descargas gratuitas la causa de sus males. Las descargas ilegales fueron objeto de denuncias y sanciones, como las recibidas por Jammie Thomas-Rasset, en Minnesota, multada con 220.000 dólares por utilizar el servidor KaZaA (Holpuch, 2012); o las de Joel Tenenbaum, un chico de Boston que se enfrentó a una multa de 4,5 millones de dólares, luego reducida, por compartir treinta canciones en Kazoo (Tenenbaum, 2010).

Estas medidas fueron tan controvertidas que perjudicaron la imagen de la industria y, de paso, pusieron de relieve su fracaso en el control del negocio digital. En cambio, surgieron múltiples operadores, muchos de ellos pequeños y muy flexibles, que fueron capaces de comprender las oportunidades que se presentaban con la digitalización de la música y la descentralización del negocio: desde tiendas que comercializan directamente la música de artistas independientes, como Bandcamp, o tiendas de música para amplias audiencias, como Amazon Music y la sección de música de la iTunes Store de Apple; a los servicios en *streaming* ofrecidos por Spotify, Deezer, Apple Music, Google Play Music, Amazon Prime Music, Napster, SoundCloud, YouTube y Tidal. A ellos se añadieron muchos otros operadores, como 8tracks, centrado en listas de canciones y radio en línea; Mixcloud, que ofrece música y programas de radio

en *streaming*; SoundCloud, que permite crear, promocionar y distribuir música; SoundHound, un servicio de reconocimiento y búsqueda de música; Hype Machine, que aglutina y da acceso a blogs sobre música; y Songkick, que informa sobre conciertos y vende entradas.

Imagen 15.

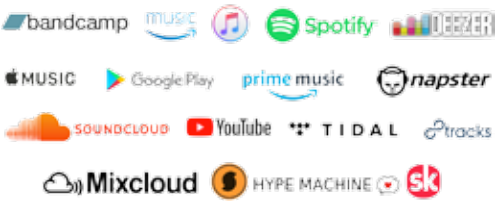


Imagen disponible en <https://sites.google.com/view/principiosmkt/>

La identificación de las oportunidades y las amenazas que presenta el entorno se debe completar con el análisis interno de la empresa, por medio del cual se valoran las capacidades y los recursos con los que esta cuenta para aprovechar las oportunidades y afrontar las amenazas.

En el análisis interno se examinan los recursos y las capacidades generales de la empresa, así como la situación del producto, la marca o la línea a la que se refiere el plan de marketing.

El análisis interno recoge los aspectos más importantes relacionados con la situación de la empresa y de sus productos. Por una parte, estudia los recursos y las capacidades generales de la empresa en materia de operaciones, finanzas, marketing, capital humano y estructura organizativa, así como sus principales actuaciones en los últimos años. Por otra parte, evalúa con dete-

nimiento la situación del producto, marca o línea al que se refiere el plan de marketing: la evolución de su cifra de ventas y cuota de mercado, los niveles de precios, sus márgenes de contribución y los beneficios que ha generado en los últimos años.

Este análisis interno sirve para identificar fortalezas y debilidades de la empresa. Los puntos fuertes serán aquellos aspectos o actividades en los que la empresa se muestra más capacitada para conseguir una ventaja competitiva sostenible, como por ejemplo, el desarrollo de una nueva patente o la disponibilidad de abundantes recursos financieros para iniciar un proceso de expansión.

Los puntos débiles, en cambio, son aquellos elementos que limitan o reducen la capacidad de desarrollo de la empresa y que pueden afectar negativamente a la consecución de sus objetivos, como unos elevados costes fijos de las unidades de negocio, una excesiva dependencia de un proveedor, una disminución sostenida de la cifra de ventas o carecer de una plantilla de directivos que comprendan las posibilidades del entorno digital y los medios sociales.

Una práctica recomendable en los análisis del entorno y de la situación interna es plasmar los resultados de este análisis en una matriz DAFO. Asimismo, es aconsejable que en esta se ordenen las amenazas, las oportunidades, las fortalezas y las debilidades de acuerdo con su grado de importancia.

Ejemplo

Tomemos de nuevo el caso de Imaginarium. El análisis DAFO realizado por la dirección de marketing podría dar lugar a resultados como los siguientes:

Oportunidades	Amenazas
• Mayor importancia de los juegos formativos. • Mayor consciencia de los padres sobre el tiempo en familia. • Posibilidades ilimitadas de aplicación de la tecnología digital al juego formativo. • Crecimiento del mercado potencial en países en desarrollo. • Crecimiento del segmento de adultos mayores con nietos. • Crecimiento del comercio electrónico.	• Intensa competencia procedente de marcas globales de juegos digitales y merchandising de películas. • Existencia de marcas de juguetes con orientación didáctica (productos sustitutivos). • Baja natalidad en los países desarrollados. • Fuerte estacionalidad de la demanda de juguetes.
Puntos fuertes	**Puntos débiles**
• Notoriedad y reputación de la marca. • Patentes tecnológicas en nuevos juguetes digitales de éxito. • Personal de tiendas experto y dispuesto. • Excelente servicio de atención al cliente. • Tiendas de vanguardia centradas en los niños. • Alianza con Amazon en el canal de comercio electrónico. • Comunidad de marca en torno al Club Imaginarium.	• Altas inversiones en la apertura o renovación de las tiendas de la marca. • Precio superior al de los juguetes básicos.

El diagnóstico de la situación proporcionado por el análisis DAFO constituye un excelente punto de partida para abordar las cuestiones que seguidamente se tratarán en el plan de marketing.

Ejemplo

Por ejemplo, Imaginarium podría estar planteándose las siguientes preguntas: los niños expuestos a la tecnología digital desde edades muy tempranas, ¿tienen sus necesidades lúdicas y de aprendizaje cubiertas con las soluciones de juego actuales?, ¿podemos utilizar la tecnolo-

gía digital para crear juegos que estimulen la capacidad creativa y la relación del niño con su entorno?, ¿es posible innovar en el juguete clásico?, ¿en qué mercados es mejor entrar con tiendas propias y en qué otros es preferible optar por la fórmula de la franquicia?, ¿deberíamos adaptar las tiendas y los productos a cada mercado?, ¿debemos diversificar más nuestra oferta?, el cierre de establecimientos con baja rentabilidad, ¿repercute en la reputación de la marca?

Imagen 16. Interior de una tienda Imaginarium



Imagen disponible en <https://sites.google.com/view/principiosmkt/>

6.3. Oportunidades de mercado y objetivos del plan de marketing

En el siguiente paso en el desarrollo del plan de marketing se identifican y examinan oportunidades de marketing —que permitan aumentar el volumen de negocio, los beneficios de la empresa, etc.— y, sobre la base de ello, se determina a qué consumidores se dirigirá la empresa y con qué propuesta de valor.

Para desplegar esta fase del plan de marketing se segmenta el mercado, lo que permite conocer si hay grupos de consumidores con necesidades insatisfechas y un potencial de crecimiento interesante. Esta información resulta de gran ayuda para decidir a qué segmento o segmentos del mercado se dirigirá la empresa, es decir, cuál será su mercado objetivo. Además, se establecerán

los elementos en los que se basará el posicionamiento del producto o la marca de la empresa, y lo que hará valiosa y distinta a la propuesta de valor.

6.3.1. Segmentación del mercado

Se conoce como segmentación el proceso por el que se divide el mercado en grupos de consumidores, a los que se denomina segmentos. Cada segmento del mercado está integrado por consumidores con características, necesidades o deseos similares, que podrían responder de una manera parecida a las iniciativas de marketing de la empresa.

Ejemplo

Seat orienta cada uno de sus modelos a un segmento del mercado específico, para lo que considera tanto aspectos demográficos (por ejemplo, mujeres y hombres jóvenes, parejas y familias con niños y poder adquisitivo no muy alto) como el uso que dan al automóvil (diario, esporádico, para viajes de fin de semana o vacaciones), los atributos que más valoran (agilidad, potencia, tamaño, capacidad, versatilidad, confort) y su estilo de vida.

Video 8. El Seat Mii, por ejemplo, se dirige a mujeres jóvenes que necesitan diariamente un coche ágil, para ir al trabajo o para sus desplazamientos en la ciudad



Video disponible en <https://sites.google.com/view/principiosmkt/>

6.3.2. Selección del mercado objetivo

Una vez identificados los segmentos del mercado a los que la empresa se podría dirigir, corresponde examinar su atractivo comercial (su dimensión, crecimiento potencial, posible aprovechamiento de economías de escala…) y decidir si conviene o no dirigirse a ellos. El segmento o segmentos finalmente seleccionados serán el mercado objetivo de la empresa.

Ejemplo

En Europa, el 60% de las mujeres y entre el 5 y el 10% de los hombres se tiñen el cabello (Comisión Europea, 2016), y estas proporciones van en aumento a medida que crece el segmento de población con más edad. Se trata de un mercado muy amplio, lo que lo hace comercialmente muy atractivo. Y aunque parece muy maduro, tiene un gran dinamismo, no solo por los cambios en la estructura demográfica de la población sino también porque las preferencias de los consumidores y sus estilos de vida evolucionan con rapidez. Aunque los tintes permanentes tradicionales son la opción más demandada, los tintes no permanentes y los tintes permanentes sin amoníaco ni agua oxigenada tienen cada vez mayor aceptación, ya que crece la importancia de aquellos atributos que contribuyen al cuidado y la salud del cabello (Lin y Murphy, 2013).

El principal motivo por el que se consumen tintes, especialmente entre las mujeres, es para cubrir las canas; pero también para aumentar la confianza en sí mismas, sentirse bien, cambiar la imagen o por pura diversión (AlGhamdi y Moussa, 2011; Patel et al., 2013). Para satisfacer esta diversidad de motivos, los productos de la marca L'Oréal Paris destinados a mujeres se organizan en torno a cinco submarcas. Cada una de ellas se orienta a un segmento específico del mercado objetivo:

- Colorista se dirige a un segmento rabiosamente joven y urbano, que busca expresar su individualidad, romper con convencionalismos y divertirse llevando su cabello en nuevos colores. Para ello, les ofrece opciones diversas de coloración (espráis, decolorantes, tintes no permanentes y tintes permanentes) en tonos atrevidos y desenfadados.

Imagen 17.



Imagen disponible en <https://sites.google.com/view/principiosmkt/>

- Casting Crème Gloss va destinada al segmento de consumidoras que se está iniciando en el teñido permanente del cabello, por lo que no utiliza amoníaco. Este segmento es predominantemente urbano; son mujeres jóvenes, de entre 20 y 30 años, que buscan cambiar su *look*. La paleta de colores trata de satisfacer tanto a quienes solo desean cambiar el color del cabello en uno o dos tonos como a las consumidoras más atrevidas.

Imagen 18.



Imagen disponible en <https://sites.google.com/view/principiosmkt/>

- Prodigy se orienta a mujeres también jóvenes que buscan una coloración sin amoníaco de resultado muy sutil, que parezca que es el color real de su cabello. Gracias a la tecnología microaceite, el cabello se dota de brillos y reflejos naturales.

Imagen 19.



Imagen disponible en <https://sites.google.com/view/principiosmkt/>

- Préférence se dirige a mujeres en la franja de edad comprendida entre los 30 y los 50 años. Son consumidoras exigentes, que buscan productos de calidad y valoran tanto la variedad de tonos disponibles como su novedad.

Imagen 20.



Imagen disponible en <https://sites.google.com/view/principiosmkt/>

- Excellence se destina al segmento de consumidoras de 50 o más años y se centra en cubrir al completo las canas. Los tonos ofrecidos son más convencionales porque son los que prefieren estas consumidoras.

Imagen 21.



Imagen disponible en <https://sites.google.com/view/principiosmkt/>

La selección del segmento o segmentos objetivo es clave y determina el resto de la estrategia de marketing. Los elementos que diferencian el producto, su precio, los canales para distribuirlo y la manera de comunicarlo estarán fuertemente condicionados por esta decisión.

Imagen 22. El mercado objetivo de Fanta está formado por jóvenes y adolescentes, por lo que en la comunicación de marketing integrada se utilizan argumentos, formatos y tonos joviales y desenfadados, que quizá no se adecuarían a otros consumidores



Imagen disponible en <https://sites.google.com/view/principiosmkt/>

6.3.3. Posicionamiento en el mercado

Una vez decidido cuál es el segmento o segmentos a los que la empresa dirigirá los esfuerzos de marketing, habrá que determinar qué posicionamiento se desea que los consumidores asignen al producto, en comparación con los de la competencia; es decir, de qué modo se utilizarán las pes del marketing mix para hacer del producto o la marca algo distinto, único.

El posicionamiento en el mercado es aquel proceso por el que se decide la combinación de variables del marketing mix que se utilizará para que el mercado objetivo se forme una idea clara y diferenciada de la propuesta de valor.

Video 9. Fanta se posiciona como una marca optimista y alegre, que aspira a que los más jóvenes disfruten del momento y en compañía de sus amigos



Video disponible en <https://sites.google.com/view/principiosmkt/>

6.4. Programa de marketing y presupuesto

Tras haber examinado y valorado las oportunidades de negocio mediante el proceso de segmentación del mercado, haber definido cuál es el mercado objetivo al que se dirigirá la empresa y haber establecido qué necesidades satisfará la propuesta de valor y cuál es el marketing mix deseado para posicionar dicha propuesta de valor, ha llegado el momento de convertir la estrategia de marketing en acciones de marketing, lo que se hará diseñando y organizando el despliegue efectivo de las actividades de marketing.

Será entonces cuando se concrete el programa de marketing, para lo que se decidirá exactamente qué acciones de producto, precio, distribución y comunicación se emprenderán, quién o quiénes se responsabilizarán de cada una de estas acciones, cuándo se llevarán a cabo y con qué presupuesto.

El programa de marketing recoge el conjunto coordinado de actividades de marketing que se desplegarán para conseguir los objetivos de marketing. Estas actividades suponen el uso de las variables del marketing mix.

Asimismo, cabrá recoger los resultados economicofinancieros que se esperan obtener al llevar a cabo las acciones previstas. Esta información se suele recoger en un presupuesto de ingresos, gastos y beneficios para el periodo al que se refiere el plan de marketing.

6.4.1. El valor de capital del cliente

Las empresas que hacen buen marketing crean valor porque están convencidas de que será apreciado por los consumidores, y se esfuerzan en satisfacerlos para así construir relaciones mutuamente beneficiosas. Todo esto tiene un impacto economicofinanciero.

El concepto de valor de capital del cliente (del inglés, *customer equity*) nos ayuda a conocer este impacto y, además, nos permite evaluar la efectividad de cada posible marketing mix.

Coste de adquisición del cliente, valor del tiempo de vida del cliente y participación del cliente

Para estimar el valor de capital del cliente y analizar el valor que los clientes aportan a la empresa, cabe emplear indicadores como los siguientes:

- Valor del tiempo de vida del cliente o CLV (del inglés *customer lifetime value*), que mide todo el valor que un mismo cliente puede aportar a la empresa a lo largo de su relación.

- Coste de adquisición del cliente o CAC (del inglés *customer acquisition cost*), que, como su nombre indica, se refiere a la inversión que debe realizar la empresa para ganar un nuevo consumidor.

- Participación del cliente, que recoge las compras adicionales que puede hacer un consumidor en productos relacionados (como productos complementarios al que inicialmente adquirió) o en productos similares pero de mayor valor (con un precio más elevado y más prestaciones).

El valor de capital del cliente recoge el flujo total de beneficios futuros que los clientes generarían para la empresa a lo largo de su relación. Por lo tanto, es el resultado de agregar los CLV aportados por todos los clientes de la empresa.

Un método muy sencillo para calcular el CLV es el que utiliza el CAC medio por cliente, el beneficio medio aportado por cada cliente y la ratio de retención de clientes, tal y como podéis ver en la tabla siguiente:

Tabla 1. Cálculo simplificado del CLV

CAC medio	300 euros	
Beneficio medio aportado por cada cliente	800 euros	
Ratio de retención de clientes	0,6	
Ratio de abandono de clientes	0,4	Ratio de abandono de clientes = = 1 – Ratio de retención de clientes = 1 – 0,6 = 0,4
Período medio de permanencia del cliente	2,5 años	Período medio de permanencia del cliente = $= \frac{1}{\text{Ratio de abandono de clientes}} = \frac{1}{0,4} = 2,5$
CLV (simple)	1.700 euros	CLV = (Beneficio medio aportado por cada cliente x Período medio de permanencia de clientes) – CAC = (800 x 2,5) – 300 = 1.700

Tabla disponible en <https://sites.google.com/view/principiosmkt/>.

Las empresas que no consideran el valor de capital del cliente corren el riesgo de tomar decisiones de marketing equivocadas. Por ejemplo, pueden destinar recursos a captar clientes que aportan beneficios a corto plazo pero que en el futuro comprarán a la competencia —lo que sucede cuando se dedican esfuerzos de marketing a aquellos consumidores con un bajo valor del tiempo de vida del cliente (CLV). Otro error frecuente es concentrarse únicamente en las cifras de ventas y los márgenes de beneficio en el corto plazo, que podrían estar arrojando resultados prometedores y, en cambio, ignorar otros indicadores, como el coste de adquisición del cliente (CAC) o la participación del cliente, que quizá estarían evolucionando desfavorablemente. Si además se está valorando el atractivo de cada cliente teniendo en cuenta únicamente el importe de sus compras en el corto plazo, se podrían estar desaprovechando oportunidades, especialmente si existen clientes que han realizado compras mínimas pero que presentan una alta probabilidad de aumentar el volumen de estas en un futuro.

Ejemplo

Más frecuentemente de lo deseable, los directivos de marketing prestan demasiada atención a indicadores clave de rendimiento en el corto plazo, como las ventas trimestrales, y toman decisiones sobre la base de estos indicadores. Por ejemplo, invierten demasiados recursos en promociones con las que tratan de estimular las ventas en un breve horizonte temporal y, en contrapartida, no apuestan lo suficiente por investigar y desarrollar nuevos productos, explorar formas de distribución innovadoras y consolidar los vínculos de la marca con una base de clientes leales (Lodish y Mela, 2007).

Imagen 23. Un descuento temporal puede animar a muchos consumidores, pero su efecto puede ser limitado. Las promociones a corto plazo son tácticas, no estratégicas

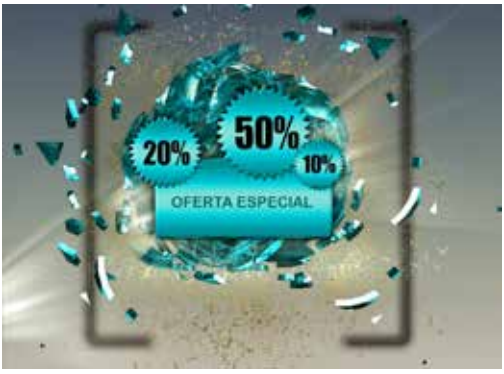


Imagen disponible en <https://sites.google.com/view/principiosmkt/>

Las promociones de ventas consistentes en rebajas en el precio absorben aproximadamente más de la mitad de los presupuestos de marketing de muchos fabricantes (Ailawadi et al., 2009; Bolton et al., 2010; Nielsen, 2015), a pesar de las evidencias que apuntan que este tipo de promociones puede tener efectos dañinos en el negocio: pueden despertar una mayor sensibilidad de los consumidores a los niveles de precio del producto y reducir su lealtad a la marca. Nielsen, por ejemplo, ha observado que un 72% de las promociones de productos de alimentación y para el hogar desplegadas en Estados

Unidos y un 52% de las realizadas en España no generan beneficios (Nielsen, 2016).

Cuando los directivos de marketing emplean el valor de capital del cliente y otros indicadores relacionados como ayuda en sus decisiones (CLV, CAC, participación del cliente), están mucho mejor equipados para examinar los beneficios que les aportarían tres potenciales fuentes de nuevos ingresos: adquirir nuevos clientes, conservar a los clientes actuales y ampliar el valor aportado por los clientes actuales. Por tanto, deben evaluar la eficacia de cada posible marketing mix para captar nuevos clientes y conservar o ampliar los clientes actuales, considerando tanto ingresos como costes. En muchos casos los análisis realizados sobre el valor de capital del cliente llevan a concluir que es más provechoso para la empresa retener e intensificar la relación con los clientes actuales que captar nuevos clientes. De este modo, si el plan de marketing contemplase actividades para captar nuevos clientes, sería necesario que se destinaran todavía mayores esfuerzos a mantener o ampliar los clientes actuales (con acciones de fidelización que alargaran la vida media del cliente, propuestas nuevas acordes con sus patrones de compra, etc.).

El valor de capital del cliente y los indicadores relacionados (CLV, CAC, participación del cliente) permiten conocer qué tipos de clientes son los más valiosos para la empresa y por qué. Con esta información se pueden definir mejor los niveles adecuados de los esfuerzos en marketing y construir un presupuesto con el que se maximicen los beneficios en el largo plazo.

6.5. La evaluación de resultados

Finalmente, cabrá decidir cómo se van a medir los resultados que se obtengan al implementar el plan de marketing: por ejemplo, si se analizarán las ventas, la cuota de mercado y los beneficios; si se estudiará la eficacia de las campañas publicitarias, se examinará la rentabilidad del producto, se evaluarán los niveles de satisfacción de la clientela, y se analizarán el valor de capital del cliente y el valor del tiempo de vida del cliente.

También se deberá concretar qué información se va a utilizar para comparar los resultados previstos en un principio con los que realmente se obtengan, lo que permitirá diagnosticar hasta qué punto se van cumpliendo los objetivos. Asimismo, se tendrá que determinar quiénes serán los responsables de llevar a cabo el seguimiento y control del plan de marketing, y se deberá asegurar que dispondrán de los mecanismos correctores necesarios.

Un indicador clave para medir los resultados del plan de marketing es el retorno de la inversión en marketing, también conocido como ROI de marketing,[3] que expresa la proporción que representan los beneficios generados por las iniciativas de marketing sobre la inversión que en total han supuesto dichas iniciativas.

$$ROI\ de\ marketing\ (\%) = \frac{Beneficios\ netos\ generados}{Inversión\ en\ marketing} \times 100$$

Además, el ROI se puede obtener a partir del valor de capital del cliente, que recoge los CLV que generan todos los clien-

3. La denominación ROI de marketing proviene del inglés, donde ROI son las siglas de *return on investment*.

tes durante el periodo en el que adquieren los productos de la empresa:

$$ROI\ de\ marketing\ (\%) = \frac{Valor\ de\ capital\ del\ cliente - Inversión\ en\ marketing}{Inversión\ en\ marketing} \times 100$$

Veamos estos conceptos mediante un ejemplo. Supongamos que Antonio Bermejo es el director de marketing de una hipotética empresa en el sector de la alimentación llamada Hola Pasta. Bajo la iniciativa de Antonio, Hola Pasta ha lanzado un programa de comunicación integrada para su nueva línea de pastas ecológicas, que ha requerido una inversión de 35.000 euros. Los productos de la nueva línea se han vendido en supermercados de productos con certificación ecológica a un precio medio de 3 euros, y han supuesto un coste unitario de producción y distribución de aproximadamente 1,25 euros. Hola Pasta ha llegado a comercializar 50.000 unidades durante el primer año.

A partir de esta información, Antonio puede calcular el retorno de la inversión en el programa de comunicación de marketing integrada para la nueva marca de pastas:

$$ROI\ de\ marketing\ (\%) = \frac{Beneficios\ netos\ generados}{Inversión\ en\ marketing} \times 100 =$$
$$= \frac{[(50.000 \times 3) - (50.000 \times 1,25)] - 35.000}{35.000} \times 100 =$$
$$= \frac{150.000 - 62.500 - 35.000}{35.000} \times 100 = \frac{52.500}{35.000} \times 100 = 150\ \%$$

Hola Pasta tiene contratados los servicios del panel de consumidores de Nielsen, lo que le ha permitido conocer el número de paquetes de pasta de la nueva marca comprados por los hogares, el número y la proporción de hogares que han comprado pasta de la marca, el número de veces que la han adquirido, etc. Con estos datos en mano, Antonio sitúa en 5.000 el número total de

hogares que han comprado el producto y calcula el valor del CLV para el cliente medio, que sería de 17,5 euros.

Panel de hogares

Los datos de paneles de consumidores proceden de una muestra amplia y representativa de hogares, que utilizan un escáner portátil (entre otros métodos) para registrar regularmente los productos que adquieren y consumen. Encontraréis más información sobre los paneles de consumidores en el apartado «Datos secundarios externos comercializados» del capítulo VI «Investigación de marketing».

Esta información también le es útil para obtener el valor de capital del cliente y calcular el ROI de marketing:

*Valor de capital del cliente = Número de clientes * CLV = 5.000 * 17,5 = 87.500 euros*

$$ROI \text{ de marketing } (\%) = \frac{\text{Valor de capital del cliente} - \text{Inversión en marketing}}{\text{Inversión en marketing}} \times 100 =$$

$$= \frac{87.500 - 35.000}{35.000} \times 100 = 150\ \%$$

Indicadores sobre el impacto de las actividades de marketing

Además del ROI de marketing y de otras medidas relevantes del rendimiento de las iniciativas de marketing (como la cifra de ventas, la cuota de mercado, el margen de beneficio, etc.), conviene utilizar indicadores centrados en el cliente que aportan información sobre el impacto de las iniciativas de marketing, como el CAC, el CLV, la participación del cliente, su grado de satisfacción, o el compromiso y la contribución de los usuarios a las iniciativas de marketing digital. Este último tipo de medidas permite conocer mejor si se están construyendo sólidas relaciones con los clientes, por lo que ayudan a predecir el rendimiento futuro de los esfuerzos de marketing.

El plan de marketing funciona tal como se había previsto cuando es desplegado de modo efectivo. Pero para implementarlo adecuadamente, los directivos de marketing muchas veces se ven en la necesidad de adoptar decisiones operativas en el corto plazo que no estaban contempladas. Estas decisiones tienen que estar en sintonía con la estrategia recogida en el plan de marketing y, por lo tanto, con las políticas de producto, precio, distribución y comunicación que se habían establecido. No obstante, si se observa que las decisiones operativas no están dando los resultados deseados, debería reexaminarse la adecuación de la estrategia de marketing que inicialmente se había definido.

Tabla 2. Decisiones estratégicas y operativas para una marca de butacas

Política de marketing	Decisión estratégica	Decisión operativa
Producto	Butacas de diseño con un aire minimalista y líneas depuradas, ideales para dar un aire personalizado y único en la decoración de interiores. Lanzamiento periódico de nuevas colecciones de butacas.	Producción de un modelo de butaca con tapizado exclusivo por encargo de un hotel.
Precio	Precio *premium*.	Creación de una sección *outlet* en el sitio web.
Distribución	Tiendas de mobiliario de prestigio, físicas y en línea; departamentos de decoración de grandes almacenes.	Introducción en la plataforma de comercio electrónico de Amazon.

Política de marketing	Decisión estratégica	Decisión operativa
Comunicación	Red de ventas; sitio web, blog, páginas en Instagram, Pinterest y Facebook; compra de palabras clave en Google; perfiles propios y publicidad en redes sociales temáticas (Houzz, Decorapolis); *publicity* en revistas de decoración.	Acuerdo con tiendas especializadas y grandes almacenes para exhibir butacas de una nueva colección en ubicación preferente durante el periodo de lanzamiento.

7. Estructura y contenidos del plan de marketing

No todas las empresas tienen en cuenta exactamente los mismos aspectos en la elaboración de sus planes de marketing. No obstante, en líneas generales, suelen recoger los apartados siguientes:

1) Resumen ejecutivo

El resumen ejecutivo presenta una visión general y resumida de los contenidos del plan de marketing y, especialmente, de sus objetivos y de cómo se prevé alcanzarlos. También expresa claramente la contribución de los objetivos de marketing a la misión, la visión, los objetivos y la estrategia general de la organización.

Ejemplo

La multinacional de productos de belleza Coty se propone desarrollar y lanzar una nueva línea productos naturales para el cuidado profesio-

nal del cabello bajo la marca paraguas Wella Professionals. Con esta nueva línea, Wella continúa apostando por la innovación y aportando productos que fomentan y facilitan la creatividad de los estilistas y mejoran la experiencia en las peluquerías y los salones de belleza, esta vez mediante artículos de procedencia completamente natural. La nueva línea de productos se comercializará en peluquerías y requerirá un fuerte apoyo de la fuerza de ventas.

El lanzamiento de la nueva línea expandirá la posición de liderazgo de Coty en un segmento de consumidores en crecimiento, que se muestran preocupados por la sostenibilidad de los recursos naturales y el origen y la composición de los artículos que utilizan.

Coty es una multinacional que se propone celebrar la diversidad de la belleza de los consumidores. Es número uno en el mercado de gran consumo de perfumería, número dos en productos para el cuidado profesional y la coloración del cabello, y tercera en el negocio de la cosmética. Entre sus marcas figuran CoverGirl, Max Factor, Rimmel, Sebastian Professional, además de Wella Professionals. La iniciativa contribuirá a la visión de Coty de convertirse en la primera empresa a nivel mundial de productos belleza.

2) Objetivos estratégicos y recursos

Este apartado suele recoger una breve descripción de la empresa, su misión y visión, su historia reciente, los objetivos corporativos y de marketing, sus ventajas competitivas y sus recursos.

Ejemplo

Coty fue fundada en París, en 1904, por François Coty con la idea de ofrecer fragancias atractivas y asequibles para las mujeres. Ocho años más tarde se expandió a Londres y Nueva York, y en 1925 ya había conseguido que más de treinta y seis millones de mujeres europeas y ameri-

canas hubieran probado sus productos. Tras la adquisición de Sally Hansen en 2007, se convirtió en líder mundial en el cuidado de uñas. Desde 2013 cotiza en Wall Street, y en 2016 adquiere la división de cosmética y tratamiento del cabello de Procter & Gamble. Esta última operación le permitió hacerse con las licencias de los perfumes de Gucci, Hugo Boss y Dolce & Gabbana, y las marcas Wella Professionals, H&S y Pantene.

Coty es líder mundial en fragancias, la segunda empresa en productos de peluquería para el cuidado y la coloración del cabello, y la tercera en cosméticos. Cuenta con unas setenta y cinco marcas y está presente en más de ciento treinta países, lo que le permite facturar cerca de nueve mil millones de dólares anuales y la convierte en una de las firmas de belleza más importantes a nivel mundial. Se organiza en tres divisiones: productos de belleza destinados al consumidor final, productos de belleza *premium* y productos de belleza para profesionales. Su misión es entusiasmar a los consumidores y crear valor a largo plazo para los accionistas. En su visión contempla convertirse en líder mundial en el mundo de la belleza y contribuir, mediante la belleza, a desarrollar iniciativas inspiradoras, éticas y sostenibles, social y ambientalmente.

El espíritu creativo y emprendedor de François Coty aún perdura. Coty se propone continuar con su expansión en el mercado de la belleza y reforzar su presencia digital. Para alcanzar ambos objetivos corporativos desarrolla dos importantes ventajas competitivas: una cultura empresarial centrada en las personas y la innovación, y un modo de actuación por el que construye cadenas de valor sostenibles y fundamentadas en el trabajo colaborativo con los públicos de interés. Coty gestiona de un modo eficiente la cadena de suministro y los procesos productivos, a la vez que se propone reducir todavía más los costes de fabricación mediante la innovación en las operaciones y una mayor eficiencia productiva. En la esfera de marketing, busca mejorar la experiencia del cliente y ofrecer productos excelentes e innovadores. Además, cuenta con amplios recursos y capacidades para potenciar el comercio electrónico de sus productos.

La cartera de productos que se comercializa con la marca paraguas Wella Professionals depende de la división de Coty dedicada a productos de

belleza para profesionales y está formada por varias líneas de productos para la coloración y el cuidado del cabello (como Koleston Perfect para la coloración permanente, Blondor para la decoloración, Balance para el cuidado del cuero cabelludo y Sun para la protección solar); aparatos y accesorios de peluquería; los productos Eimi (en línea con las últimas tendencias urbanas y los peinados de pasarela); y Texture, para dar volumen, ondular o fijar el cabello.

Con los productos Wella Professionals, Coty se propone hacer crecer el negocio de las peluquerías y salones de belleza, satisfaciendo y aportando valor tanto a los profesionales que prestan estos servicios como a los clientes finales. Una categoría de productos clave de Wella Professionals son los productos de coloración, puesto que son el pilar del negocio para peluquerías y salones de belleza. Los objetivos de Wella en esta categoría consisten en incrementar la base de clientes finales en los salones de peluquería y aumentar el gasto medio de servicios de color, para lo que se propone diferenciar aún más su propuesta de valor y facilitar la personalización de la experiencia en los salones.

Otra categoría importante para Wella Professionals es la de los productos para el cuidado profesional del cabello. Aquí Wella se plantea como objetivo construir un portafolio óptimo de productos con el que satisfacer las distintas necesidades de los diferentes clientes finales, a la vez que dar respuesta a las tendencias emergentes que demandan tratamientos naturales y cuidados adecuados a cada cabello. En sintonía con esta creciente demanda de productos sin componentes químicos y que potencien el aspecto sano y natural de cada cabello, Wella se propone crear una nueva línea de productos orgánicos para el cuidado del cabello.

3) Análisis de la situación

Al apartado dedicado a los objetivos estratégicos le sigue un análisis del mercado en el que opera la empresa, su competencia y el resto de los factores relevantes del entorno. Este estudio

habrá de permitir realizar un diagnóstico de la situación de la empresa, que se expresará en forma de análisis DAFO.

Ejemplo

En el análisis de la situación para la nueva línea de productos profesionales para el cuidado del cabello, Wella Professionals podría tener en cuenta que los consumidores de estos productos tienden a demandar artículos más naturales. Los clientes finales requieren que la industria de la belleza se rija, cada vez más, por algunos de los principios que en los últimos años han marcado la evolución de la industria de la alimentación, y que han llevado a desarrollar productos sostenibles y sin intervenciones químicas o artificiales. El crecimiento del sector de la belleza ecológica fue del 21,6% en 2016, y se estima que el segmento de consumidores que valoran la procedencia natural de los productos y los modos de elaboración sostenibles y orgánicos o ecológicos constituye un 26% de la población. Se calcula que el 88% de los consumidores de este segmento están dispuestos a pagar más por utilizar productos orgánicos o ecológicos para su cuidado corporal (Wella Professionals, 2017), lo que está en sintonía con el lanzamiento de la nueva línea de productos naturales de Wella Professionals.

Los competidores directos de Coty son multinacionales como L'Oréal, Estée Lauder, Shiseido, Avon y Henkel, que cuentan con marcas bien establecidas. Los productos de Wella Professionals compiten principalmente con las marcas de la división de productos profesionales de L'Oréal (L'Oréal Professionnel, Redken, Matrix, Pureology, Kérastase, Shu Uemura Art of Hair) y de Henkel (Schwarzkopf, Essensity, Fibreplex, Blondme, Indola, Kenra Professional). En este entorno surgen nuevos productos orientados a segmentos muy concretos del mercado, como aquellos que valoran los productos orgánicos o ecológicos, las marcas actuales se extienden a nuevas categorías y se amplían las carteras de productos de las empresas, lo que acaba aumentando el número

y la variedad de marcas privadas que se ofrecen en los establecimientos del ramo.

Ninguno de los proveedores de Coty le suministra más del 10% de los materiales empleados en los procesos de fabricación, lo que reduce su dependencia de los miembros de la cadena de suministro. El 70% de los productos es fabricado en plantas propias y el resto es producido por otras empresas. La red de distribuidores está fuertemente comprometida con la satisfacción de las necesidades de los clientes.

El análisis del macroentorno es especialmente importante para Coty, y para la marca Wella Professionals en particular. Por una parte, porque le permite adaptarse rápidamente a los cambios que puedan producirse en el terreno legal y ambiental sobre las materias primas empleadas en los productos, los procesos de fabricación, los etiquetajes, etc., y que afectan particularmente a los artículos que se comercializan como naturales, orgánicos o ecológicos. Además, el análisis de los factores tecnológicos le ayuda a dotarse de plataformas propias de última generación para el comercio electrónico, mejorar los procesos de innovación y hacer más eficientes sus operaciones. Por otra parte, el análisis de los indicadores económicos le permite anticiparse y actuar ante coyunturas económicas favorables en las que aumentan las ventas de productos *premium* y se acelera la adopción de nuevos productos. Asimismo, el análisis demográfico y cultural de aquellos mercados en los que Wella tiene escasa presencia le facilita su expansión en ellos y le permite identificar aquellos salones de belleza donde más conviene introducir la nueva línea de productos naturales.

A partir del análisis de la situación, el plan de marketing para la nueva línea de productos Wella podrá recoger una matriz DAFO como la siguiente:

Oportunidades	Amenazas
• Crecimiento del segmento de consumidores que valoran productos de belleza naturales y están dispuestos a pagar precios superiores.	• Alta competencia en el sector de la belleza y presión sobre los márgenes comerciales. • Marcas rivales (Aveda, ICON) que desarrollan líneas de productos naturales para el cuidado del cabello. • Alta capacidad de reacción de marcas líderes competidoras, que pueden adaptarse rápidamente a los cambios en las preferencias de los consumidores y en el entorno medioambiental y legal. • Incertidumbre sobre las actuaciones de la competencia en el segmento de consumidores preocupados por los productos naturales.
Puntos fuertes	**Puntos débiles**
• Alta penetración y reputación de la marca Wella Professionals. • Gran experiencia y capacidades de marketing para el lanzamiento con éxito de nuevos productos. • Escasa dependencia de los proveedores. • Apoyo de los profesionales en salones de belleza a los lanzamientos de productos nuevos que aportan mayor valor al consumidor.	• Estacionalidad de la demanda, concentrada antes de la temporada vacacional. • Incertidumbre sobre la demanda efectiva de la nueva línea de productos, lo que dificulta la previsión de necesidades de personal, producto y fabricación.

4) Segmentación, público objetivo y posicionamiento

El análisis anterior se completará con un exhaustivo estudio del mercado en el que actúa la empresa, o en el que esta prevé actuar, para lo que se examinarán las características y los comportamientos de los segmentos de consumidores que componen el mercado.

Asimismo, se examinará el modo como las marcas de la competencia y la propia empresa atienden a cada segmento relevante,

y cuál es el posicionamiento de esas marcas en cada segmento. Será especialmente importante que este análisis permita identificar necesidades insatisfechas y otras oportunidades relevantes para el negocio en cada segmento.

Ejemplo

Wella Professionals ha segmentado el mercado de productos para el cuidado profesional del cabello a partir de los beneficios buscados, lo que la ha llevado a identificar cinco segmentos de consumidores. El denominado segmento *perfección* aglutina aproximadamente al 23% de consumidores, que se proponen que su cabello tenga un aspecto y estilo excelentes. Los *marcadores de tendencias* representan el 6% del mercado y, con su estilo, tratan de estar al día y captar el interés de los demás. Los consumidores del segmento *experiencia* suponen un 20% del mercado y se expresan mediante su estilo. En el segmento *simplicidad* se sitúan el 23% de los consumidores, que desean mejorar el aspecto de su cabello de manera muy sutil. Los *greeners* representan un 26% del mercado, aunque esta proporción va en aumento. Prefieren los productos de belleza sin componentes químicos, que además protejan el cabello y lo doten de una apariencia sana y un estilo natural.

El público objetivo de la nueva línea de productos naturales está conformado principalmente por el segmento de *greeners*, que son mayormente mujeres con edades comprendidas entre los 35 y los 55 años. ICON y Aveda son las principales marcas competidoras en este segmento. La primera se posiciona como una marca creativa y apasionada, orientada principalmente a mujeres chic y ambiciosas. Por su parte, Aveda se posiciona como una marca de belleza que conecta con el bienestar y el medio ambiente; de ahí que se ofrezca a consumidores con un estilo de vida naturalista que consideran que la belleza exterior proviene del interior. Sin descuidar al público femenino, dirige sus productos también a hombres contemporáneos y seguidores de tendencias, aunque también de firmes valores.

Wella Professionals se propone aprovechar las oportunidades de negocio que se presentan en el cada vez más importante segmento de *greeners*, al que hasta ahora no ha ofrecido productos específicos. Para ello, prevé el desarrollo de un portafolio completo de productos para el cuidado del cabello, que más adelante extenderá incorporando productos de la categoría de coloración.

5) Objetivos del plan de marketing y factores críticos de éxito

Este apartado recoge los objetivos que se quieren alcanzar con el producto, la marca o la línea de productos a los que se refiere el plan de marketing y, en la medida de lo posible, los expresa cuantitativamente. De igual modo, se presentan y describen aquellas funciones, actividades o prácticas de negocio que serán críticas en la consecución de los objetivos de marketing.

6) Estrategia de marketing

Este apartado explica cómo se espera convencer a los consumidores, construir relaciones y proporcionarles valor. Se establece cuál es el mercado objetivo (integrado por el segmento o los segmentos que ofrecen más oportunidades de negocio) y el posicionamiento deseado para la marca en ese mercado objetivo. Además, se definen las estrategias concretas de producto, precio, distribución y comunicación, y se explica cómo dichas estrategias aprovecharán las oportunidades del mercado, responderán a los retos del entorno y a los factores críticos de éxito que se han recogido en el plan de marketing.

Ejemplo

La nueva línea de productos de Wella Professionals se dirigirá preferentemente al segmento de *greeners*. Constará inicialmente de un cham-

pú, dos acondicionadores, una mascarilla y un suero para el cuidado y la reparación de la queratina natural del cabello, que se comercializarán con el nombre *Elements*. Estos productos tienen dos atributos destacados y diferenciadores: la ausencia de productos químicos entre sus componentes, como los parabenos y los sulfatos, y sus cualidades de reparación y prevención de los daños provocados por la pérdida de queratina del cabello.

Consecuentemente, la propuesta de valor de Wella para la nueva línea de productos podría ser la siguiente «a mujeres de entre 35 y 55 años que buscan productos para el cuidado del cabello sin componentes químicos y que le den un aspecto sano y natural (mercado objetivo), Wella Professionals (nombre de marca) les ofrece la línea de productos Elements para el cabello (concepto de producto) libres de sulfatos, parabenos y colorantes artificiales, que reparan y preservan la estructura natural del cabello (beneficios)».

Pero como los productos Wella son empleados y distribuidos por los profesionales de los salones de peluquería, los propietarios y profesionales de estos salones son también un público de interés clave para el éxito de la nueva línea Elements. A ellos habrá que destinar sesiones de formación, que serán diseñadas por los desarrolladores de los productos, especialistas de recursos humanos y responsables de marketing y comunicación; así como material promocional que les facilite la difusión de la línea de productos, tanto en el punto de venta como en sus espacios en internet y medios sociales. Estas iniciativas deberán servir para que los profesionales y estilistas identifiquen fácilmente a los consumidores del público objetivo, establezcan conversaciones que permitan conocer de primera mano sus necesidades y las satisfagan adecuadamente.

Video 10. Los responsables de Wella Professionals deberán asegurarse de que la información sobre la línea Elements se integra en las herramientas de comunicación de marketing disponibles para los salones de peluquería



Video disponible en <https://sites.google.com/view/principiosmkt/>

Las iniciativas de comunicación de marketing de los profesionales en los puntos de venta se complementarán con las que Wella Professionals despliegue en su web corporativo y en medios sociales, especialmente en Facebook. Además, se diseñarán recomendaciones promocionales específicas para cada salón, y se asegurará la presencia de los productos de la nueva línea en las revistas profesionales del sector (*Estética*, *Coiffure* y *C&C*). Todos los medios y soportes se emplearán de manera integrada y contribuirán a transmitir el mismo mensaje de marketing: el primer sistema de cuidado para el cabello «libre de».

Para mantener viva la conversación sobre los productos Elements y estrechar vínculos entre los consumidores y los profesionales de los salones de peluquería, Wella proporcionará apoyo tecnológico a peluquerías y salones para que construyan y gestionen sus propias bases de datos de clientes, lo que les permitirá conocer mejor la frecuencia de las visitas de sus clientes, los productos que utilizan, los artículos que adquieren o su interés por nuevos productos. Por su parte, las soluciones CRM de Wella le permitirán conocer los productos que más se venden en cada salón, identificar los salones que atraen a más *greeners*, asesorar a los salones para que personalicen la experiencia de sus clientes, calcular el ROI de marketing en cada salón, etc.

Wella pondrá gran énfasis en estrechar vínculos con estilistas y peluqueros para que ellos mismos promocionen y asesoren a los clientes finales sobre Elements, puesto que la base principal del negocio es la recomendación. Como en la mayoría de los salones no se emplean los productos de Wella en exclusiva, sino que se utilizan junto a otros productos de la competencia, es fundamental que la nueva línea se gane la aceptación y lealtad de estilistas y peluqueros.

7) Programa de marketing

Se especifican las acciones de marketing concretas que se tendrán que llevar a cabo, su temporalización, los responsables de su ejecución y su coste.

Imagen 24. Las acciones de comunicación de marketing integrada que promocionarán la línea Elements se recogen en el programa de marketing



Imagen disponible en <https://sites.google.com/view/principiosmkt/>

8) Presupuesto

Como su nombre indica, en este apartado se recoge un presupuesto con los ingresos esperados, los gastos de producción, distribución y comunicación, y los beneficios esperados para el periodo al que se refiere el plan.

9) Controles

Finalmente, se señalará cómo y cuándo se irá evaluando el despliegue del plan de marketing. Para ello, se establece con qué indicadores se evaluarán los resultados, y se prevén mecanismos con los que los responsables de marketing podrán establecer medidas correctoras, en caso de que sea necesario.

8. Alternativas de crecimiento

En la etapa de definición de la estrategia de marketing será útil que los directivos de marketing de la empresa consideren un marco teórico sobre las alternativas estratégicas para el crecimiento. Son cuatro grandes posibilidades las que se les ofrecen (Ansoff, 1987): penetración de mercado, desarrollo de mercado, desarrollo de producto y diversificación. Cada una de estas opciones difiere de las demás en función de si la empresa se dirige a consumidores en su mercado actual o en uno nuevo, y de si se sirve para ello de sus productos actuales o de nuevos productos.

Tabla 3. Alternativas estratégicas para el crecimiento

	Producto actual	Productos nuevos
Mercado actual	Penetración del mercado	Desarrollo del producto
Mercados nuevos	Desarrollo del mercado	Diversificación

Tabla disponible en <http://sites.google.com/view/principiosmkt/>.

Con la estrategia de penetración de mercado la empresa utiliza el marketing mix actual y aumenta sus esfuerzos de marketing sobre su actual mercado objetivo. Con ello busca atraer a nuevos consumidores del mercado objetivo actual o trata de intensificar sus vínculos con los clientes actuales, aumentando la frecuencia de compra o la cantidad de producto que adquieren en cada compra. Por lo general, este tipo de estrategia requiere un marketing mix más agresivo: un aumento de inversión en la fuerza de ventas, o en promociones de ventas, un mayor esfuerzo publicitario, la presencia del producto en puntos de venta donde hasta ahora no estaba disponible, etc.

Marketing móvil y de medios sociales

Los patrones de consumo de televisión no dejan de cambiar: ahora los usuarios devoran las series enteras, casi de una vez. Y esto se lo debemos a Netflix y a una estrategia de penetración con la que ha aumentado notablemente el consumo de las series preferidas de televisión y su impacto comunicativo.

Netflix, que ya había revolucionado la industria de la televisión cambiando la forma en que vemos las series de más éxito, a las que ahora podemos acceder a demanda y sin anuncios, fue todavía más allá permitiendo ver las series de estreno de una vez. Esto no solo aporta valor a los consumidores, porque pueden ver su serie preferida entera, desde el primer día de difusión, sino que también aumenta sus niveles de consumo y, además, tiene un impacto muy positivo en la implicación de los consumidores con la marca o la serie en Twitter y otros medios sociales. Para conseguirlo, se guarda ases en la manga sobre la serie, que son comunicados tiempo después en las redes sociales, como la presentación de una nueva temporada o la aparición de un nuevo personaje. De este modo, Netflix mantiene al consumidor activo en sus

redes sociales, hace que la serie no caiga en el olvido y le anima a hablar regularmente sobre ella.

Imagen 25. De arriba abajo, menciones en Twitter de la tercera temporada de *House of Cards* (Netflix) y la sexta de *Juego de Tronos* (HBO)



Imagen disponible en <https://sites.google.com/view/principiosmkt/>

Netflix destaca también por el estilo comunicativo, fresco y ocurrente que adopta en medios sociales para promover sus contenidos e implicar a sus suscriptores con la marca. Con estas comunicaciones, y sus mensajes directos por correo electrónico sobre próximos estrenos, trata de mantener el interés y compromiso de sus suscriptores aun cuando ya han visto la última temporada de su serie favorita. Y cuando los comentarios y tuits son generados por medios de comunicación o agencias de noticias, aún mejor porque incorporan la palabra Netflix y multiplican la audiencia.

Imagen 26. Comentario de Netflix en la página de Facebook para España



Imagen disponible en <https://sites.google.com/view/principiosmkt/>

Imagen 27. Anuncio por correo electrónico de una nueva temporada de *House of Cards*

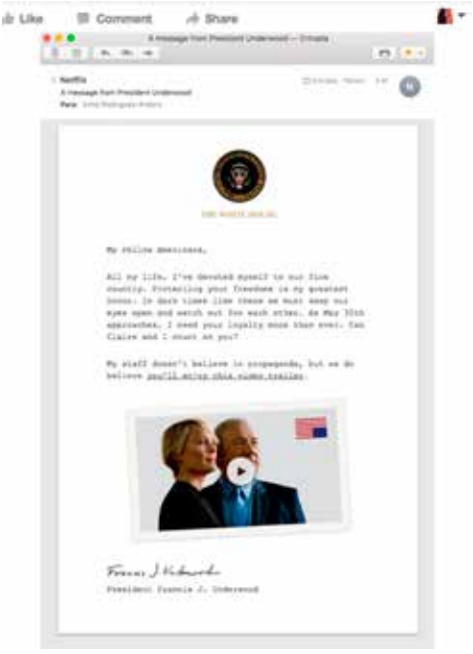


Imagen disponible en <https://sites.google.com/view/principiosmkt/>

Video 11. Tráiler de la quinta temporada de *House of Cards*



Video disponible en <https://sites.google.com/view/principiosmkt/>

La estrategia de desarrollo de mercado se sirve de la propuesta de valor actual para alcanzar nuevos segmentos. Esto quizá implique desarrollar nuevos usos para el producto, que lo hagan útil para segmentos de consumidores del mercado doméstico a los que hasta ahora la empresa no se había dirigido, o utilizar canales de distribución y medios y soportes de comunicación internacionales, con los que alcanzar nuevos segmentos de consumidores en otros territorios.

Ejemplo

Netflix también debe su crecimiento a una estrategia de desarrollo de mercado, primero en el mercado doméstico, en Estados Unidos, y después accediendo a mercados internacionales.

El acuerdo de colaboración con Apple posibilitó que los usuarios puedan utilizar sus cuentas iTunes para contratar Netflix. De este modo, Netflix ha incorporado a los usuarios de Apple a su mercado objetivo y Apple, a cambio, obtiene un porcentaje de los ingresos por suscripción. La extensión de la firma al segmento infantil, mediante la sección de películas para niños, es otro ejemplo de desarrollo de mercado.

Además, Netflix ha ido accediendo progresivamente a otros países. Primero fue Canadá, en 2010, al que le siguieron varios países del

Caribe, América Central y Sudamérica. A partir de 2012 se introduce paulatinamente en el continente europeo, y en 2015 empieza a prestar sus servicios en Oceanía y Japón. En 2017, Netflix opera en casi todo el mundo, excepto en China (Reventós, 2017).

Imagen 28.



Imagen disponible en <https://sites.google.com/view/principiosmkt/>

Con la estrategia de desarrollo de producto, el producto se dota de nuevas funcionalidades, se mejora o se crea un producto nuevo que se dirigirá al mercado objetivo actual.

Construyendo relaciones

Una de las mejoras más notables que Netflix ha introducido en su propuesta de valor es la de producir sus propias series (*House of Cards*, *Narcos*, *The Crown*, etc.), lo que en parte se ha debido a que el precio de compra a creadores de contenidos es cada vez más elevado. Las series producidas por Netflix cautivan a una audiencia joven y son originales y de calidad, lo que le permite luchar mejor contra la competencia —especialmente contra HBO, que se orienta a un segmento de mercado que valora series rompedoras y de gran calidad.

Imagen 29. Carteles promocionales de *House of Cards*, *The Crown* y *Narcos*



Imagen disponible en <https://sites.google.com/view/principiosmkt/>

El servicio de recomendación de Netflix es excelente, al sugerir al usuario series, películas y documentales que realmente le pueden interesar, de acuerdo con sus patrones anteriores. Como resultado, el 75% de las películas y series vistas proceden de las recomendaciones (Vanderbilt, 2013).

Imagen 30. Sugerencias personalizadas al usuario



Imagen disponible en <https://sites.google.com/view/principiosmkt/>

El valor para el consumidor es claro: Netflix no es un mero servicio de alquiler de programas, es un lugar que encuentra y proporciona el contenido que el consumidor realmente desea ver.

La estrategia de diversificación consiste en lanzar nuevos productos que van dirigidos a nuevos mercados, por lo que es útil para empresas que detectan oportunidades en iniciativas que están fuera de su negocio habitual.

A su vez, podemos distinguir entre aquellas estrategias de diversificación en las que la nueva línea negocio guarda alguna relación con la actividad actual, de manera que pueden aprovecharse sinergias de marketing, de producción o tecnológicas, y aquellas otras en las que el nuevo negocio no tiene nada ver con el original. Estas últimas oportunidades son difíciles de evaluar, precisamente por lo alejadas que están de la esfera habitual en la que opera la empresa. De ahí que sean más arriesgadas.

Ejemplo

Las distintas líneas de negocio que configuran la cartera de Disney hacen de ella la compañía líder en entretenimiento familiar; y todo fruto de una inteligente estrategia de diversificación. En los años veinte del siglo pasado, Disney empieza a producir cortometrajes con personajes animados y crea el ratón Mickey. En la década siguiente Walt Disney Productions debuta con su primer largometraje. En las décadas de 1950 y 1960 ya es una de las mayores productoras de cine, y se introduce además en el mercado de los cómics y la literatura infantil. Pero su mayor éxito en esas fechas es la inauguración del primer parque temático, Disneyland, en Los Ángeles, que pronto se convierte en una gran atracción turística. A él le seguirán Disneyworld en Orlando, Florida (1971), Tokio Disney Resort (1983) y Disneyland París (1992). En 1983 crea un canal propio de televisión, Disney Channel. La década dorada de Disney es la de

1990, cuando produce numerosos largometrajes de éxito y *Toy Story* (1995), la primera película de animación realizada exclusivamente por ordenador. La década siguiente también es muy próspera; en ella celebra su 50.º aniversario (2005), adquiere estudios de animación, productoras y derechos de distribución y accede al mundo de los videojuegos.

La unidad de negocio que mayores ingresos reporta a Disney es la de Studio Entertainment, dedicada a la producción y distribución de películas. También cuenta con la unidad de negocio Parks and Resorts, que gestiona más parques temáticos que nunca, además de una línea de cruceros; con Disney Media Networks, dedicada al negocio de la televisión y propietaria de canales de cable; y con la división de productos de consumo y medios interactivos, que fabrica los juguetes y las prendas de ropa inspiradas en las producciones Disney y se ocupa de las tiendas Disney y las operaciones en videojuegos y plataformas digitales.

Imagen 31. El liderazgo de Disney en el mercado del entretenimiento familiar es fruto de una exitosa estrategia de diversificación



Imagen disponible en <https://sites.google.com/view/principiosmkt/>

9. Decisiones de marketing

9.1. Cuando el *showrooming* es un problema de negocio: el caso de Best Buy

Con tantos y tan diversos canales de distribución y puntos de contacto como se ofrecen a los consumidores (establecimientos

especializados, grandes almacenes, tiendas propias, franquicias, sitios web, aplicaciones móviles, quioscos electrónicos, canales de telemarketing, medios sociales, etc.), se hace necesaria una gestión integrada y sinérgica, centrándose en mejorar la experiencia total del cliente (Verhoef et al., 2015). Esto es lo que se conoce como gestión omnicanal de las relaciones con los clientes.

Todavía hay muchas empresas que no han hecho de la gestión omnicanal de las relaciones con los clientes una prioridad en su negocio, o que incluso administran de manera separada e independiente cada canal o medio. Sin embargo, no parece que estas formas de proceder sean una buena idea, puesto que los consumidores evalúan su experiencia con la marca de modo integral, y valoran, además, que la interacción con la marca y el personal de la empresa se lleve a cabo de manera fluida y coherente, sin lagunas ni contradicciones y con independencia del canal o medio que utilicen en cada momento.

Los consumidores se sirven de distintos canales y puntos de contacto, e incluso de diversos dispositivos, para comunicar e interaccionar con la marca. Por ejemplo, muchos de ellos se dejan guiar por las recomendaciones de otros consumidores y las opiniones de sus redes sociales personales para iniciar procesos de compra. Cuando esto sucede, probablemente buscarán información en línea que les permita identificar las alternativas de compra a su alcance (productos, marcas, establecimientos) y recabar información sobre estas. Quizá acudan a los establecimientos físicos para examinar directamente los productos y obtener más información; e incluso utilizarán comparadores en línea y las opiniones y reseñas publicadas en sitios web y medios sociales para ayudarse a evaluar las alternativas de compra y tomar una decisión. Y es probable que acaben comprando el producto desde una tableta en la comodidad de su hogar. Una

vez recibido el producto, tal vez tengan que consultar en línea sus funcionalidades o cómo hacer un uso adecuado de él, y contacten con un centro de atención telefónica al cliente si les surge algún problema o desean formular una queja. A lo largo de este proceso, los consumidores esperan que la experiencia con la marca, el producto o el establecimiento sea «relevante y personalizada, que muestre elementos, ofertas y experiencias consistentes y basadas en dónde han estado, en lo que quieren y en cómo han escogido conseguirlo» (Oracle, 2012).

Domino's Pizza nos ofrece un ejemplo de lo adecuada que puede resultar una aproximación omnicanal en la gestión de las relaciones con los clientes. Esta empresa interacciona con los clientes telefónicamente, mediante su sitio web y a través de su aplicación móvil. Cerca de un 40% de los pedidos de Domino's Pizza se producen en línea, y la mitad de ellos se realizan mediante la app (Melero et al., 2016).

La introducción de los medios de interacción digital, y especialmente del canal móvil, está facilitando comportamientos de compra como el *showrooming*, que consiste en examinar el producto o la marca en el canal físico tradicional y luego adquirirlo en línea. La práctica del *showrooming* representa una oportunidad para las empresas que están dispuestas a poner gran énfasis en interaccionar con el consumidor en todos los canales y medios disponibles. Sin embargo, no siempre una buena gestión omnicanal garantiza el éxito cuando los consumidores adoptan prácticas de *showrooming*.

Esto es precisamente lo que le sucedía a Best Buy, el mayor detallista de electrónica de consumo del mundo (Wolf, 2016). El problema de Best Buy residía en que los consumidores utilizaban sus tiendas físicas para examinar los productos en sus prácticas de *showrooming* pero, una vez en el establecimiento, empleaban el teléfono móvil para comparar precios con otras tiendas —lo que

les permitía encontrar tiendas virtuales que vendían los mismos productos a un precio inferior. En otros casos, el cliente ya había decidido de antemano comprar en un establecimiento virtual como Amazon, motivado por sus bajos niveles de precios, pero acudía a Best Buy para examinar personalmente el producto antes de adquirirlo en línea.

Imagen 32. La aplicación móvil de Amazon, Price Check, permite a los consumidores escanear los códigos de barras de los productos a la venta en un establecimiento estadounidense y comparar sus precios con los de esos mismos productos en Amazon



Imagen disponible en <https://sites.google.com/view/principiosmkt/>

Best Buy se había convertido, por la tanto, en un enorme escaparate físico de productos electrónicos sin que la empresa pudiera sacarle el rendimiento deseable (Fox, 2012). Precisamente porque dispone de cerca de mil quinientas tiendas físicas (repartidas entre Estados Unidos, Canadá y México en 2016), incurre en unos costes elevados (de alquiler y mantenimiento de los locales, de exposición de los productos, de personal de ventas y atención al cliente, etc.), que son notablemente superiores a los de los competidores que operan solo en línea, como Amazon.

Inicialmente, Best Buy trasladaba esos costes superiores a los precios, lo que hacía que los productos en surtido fueran más caros que los de Amazon y otros competidores en línea. Como, además, no le convenía ofrecer a los clientes de su tienda en línea precios distintos de los que se presentaban en los establecimientos físicos, los clientes de Best Buy se encontraban con precios relativamente más elevados que los de la competencia, cualesquiera que fuera el canal que utilizaran.

Los consumidores detectaban rápidamente el nivel superior de precios de Best Buy, muchas veces usando apps de comparación de precios mientras examinaban personalmente los productos en tienda. De ahí que las ventas de Best Buy cayeran sin aparente remedio, a la vez que aumentaba la cuota de mercado de Amazon y otros detallistas que operan exclusivamente en línea. Eso no impedía, sin embargo, que continuara el flujo de consumidores que visitaban las tiendas físicas de Best Buy y exploraban su surtido.

9.2. Alternativas estratégicas para Best Buy

La primera reacción de Best Buy para detener la caída de las ventas fue reducir los precios y equipararlos con los de los competidores. Esta estrategia se inició en 2012 y se desplegó solo para unos productos determinados y durante unas fechas concretas, pero en 2013 se amplió a todo el surtido y se hizo permanente. Además, la nueva política de precios se hizo claramente visible en todos los puntos de venta, en su sitio web y en su publicidad en televisión, con comunicaciones que garantizaban que Best Buy ofrecía el precio más bajo.

No obstante, esta política de precios se antojaba cortoplacista y podía llevar el negocio a la ruina, puesto que, a diferencia de otros competidores como Amazon, Best Buy seguía contando con tiendas y personal de ventas para prestar el servicio de *showrooming* que tanto valora el consumidor. Parecía claro, por lo tanto, que había que hacer algo, ya fuera para aumentar los ingresos o para reducir costes.

La lista de alternativas estratégicas que se le ofrecían a Best Buy es larga, si bien podría constar de algunas opciones como las siguientes:

1) Dar marcha atrás en su política de equiparación de precios con la competencia y comercializar de nuevo el surtido con precios relativamente más elevados, acompañados de un nivel muy superior de servicio al cliente, garantías adicionales para los productos, etc.

2) Cobrar a los fabricantes por la presencia de sus productos en los establecimientos físicos y ajustar las tarifas en función del espacio de exposición dedicado a sus productos, su ubicación en puntos preferentes del establecimiento (cabeceras de góndola, islas, etc.) y la utilización de material publicitario (*stands* especiales, *displays*, carteles promocionales, grandes pantallas que emiten anuncios de los fabricantes, etc.).

3) Desincentivar la entrada a las tiendas físicas de consumidores que examinan los productos y usan sus móviles para comparar el surtido con el de otras tiendas, pero no acaban formulando ningún pedido (por ejemplo, ofreciendo aparcamiento gratuito solo a los consumidores que hayan comprado).

4) Apostar por los productos electrónicos con marca blanca o de distribuidor, que se comercializarían a precios más bajos, y reducir la importancia relativa en el surtido de los productos con

marca de fabricante (Apple, Hewlett-Packard, LG Electronics, Samsung, Sony, etc.).

5) Cambiar el surtido de productos de las tiendas y orientarlo a aquellas categorías de productos que, a diferencia de la electrónica de consumo, no son objeto frecuente de evaluación en apps y webs de comparación de precios.

6) Reducir al mínimo el personal de ventas y atención al cliente de las tiendas físicas e introducir sistemas que facilitan la venta en régimen de autoservicio.

7) Eliminar las tiendas físicas de la red de distribución y concentrar la actividad comercial en el establecimiento en web y la app.

9.3. Lecciones aprendidas de Best Buy

Lo que en principio era una gran ventaja para Best Buy —esto es, la disponibilidad de tiendas donde los consumidores pueden ver, tocar y probar los productos— se convirtió a la vez en un gran lastre cuando muchos consumidores se habituaron a las prácticas de *showrooming* en sus tiendas, pero compraban en establecimientos virtuales como Amazon. Dicho de otro modo, Best Buy prestaba un servicio de gran valor tanto para sus propios clientes como para los de sus principales competidores.

Su caso nos muestra que la integración de canales y medios es imprescindible y, por sí sola, funciona muy bien en muchas empresas (como Domino's Pizza) pero no es suficiente en otras. De hecho, Best Buy ya desplegaba un enfoque omnicanal en la gestión de las relaciones con sus clientes para asegurar que tuvieran la mejor de las experiencias de consumo al moverse entre las tiendas físicas, el establecimiento virtual y la aplicación móvil.

Best Buy no deseaba renunciar a su robusta red de tiendas físicas y al servicio de asesoramiento y atención al cliente que prestaba en sus establecimientos, puesto que eran grandes activos para el consumidor; pero tampoco estaba dispuesta a cambiar su política de precios bajos, que la convertía en una alternativa de compra muy competitiva. Por lo tanto, debía encontrar la manera de elevar sus ingresos y aprovechar al máximo su función como *showroom*. Al fin y al cabo, los consumidores no habían abandonado su hábito de visitar las tiendas Best Buy.

Video 12. Los productos electrónicos, especialmente si incorporan tecnologías avanzadas o novedosas, muchas veces son probados antes de adquirirse



Video disponible en <https://sites.google.com/view/principiosmkt/>

La solución que ha puesto en marcha Best Buy desde 2014 ha consistido en establecer acuerdos con sus principales proveedores. Solo Apple, Hewlett-Packard, LG Electronics, Samsung y Sony generan juntos el 45% de las ventas de Best Buy. Y lo que es clave para el éxito de estos acuerdos: los clientes de estas marcas muchas veces requieren conocer personalmente los productos y familiarizarse con ellos antes de comprarlos. Esto explica por qué algunas marcas como Apple, Microsoft, Samsung y Sony han establecido sus propios espacios dentro de las tiendas Best Buy, aunque fueran costosos (Kell, 2014). Y es que eso repercute

favorablemente en las ventas de la marca, tanto en ese mismo canal como en establecimientos virtuales de la competencia. A cambio, Best Buy reduce costes de personal (pues el personal de estas secciones muchas veces corre a cargo de los fabricantes) y obtiene ingresos adicionales por el espacio cedido en el establecimiento (Loeb, 2016).

Imagen 33. Espacios dedicados a Apple, Samsung y Sony en tiendas Best Buy



Imagen disponible en <https://sites.google.com/view/principiosmkt/>

Best Buy es más consciente que nunca de que las principales marcas de electrónica de consumo no pueden prescindir de espacios únicos y privilegiados como los de la cadena, que les permiten acercar el producto a aquellos consumidores que requieren examinarlo personalmente y probarlo antes de adquirirlo. No hacerlo afectaría a sus ventas no solo en este canal, sino también en Amazon y en otros establecimientos virtuales que no pueden ofrecer *showrooming*. De ahí el interés de Best Buy por hacer notar a los fabricantes el valor que les aporta la cadena de establecimientos y obtener ingresos adicionales por el espacio de ventas que cede a sus productos y los soportes de merchandising que facilitan su comercialización.

En paralelo, Best Buy ha reestructurado sus salas de ventas, aumentando el espacio de las categorías de productos que aportan más margen y reduciendo el espacio o cambiando de ubicación las categorías de productos menos rentables. Asimismo, trabaja por mejorar la formación de sus empleados en tiendas y

asegurar que, como profesionales expertos e imparciales, conocen las últimas tendencias en tecnologías y saben ayudar a los clientes a sacar el máximo provecho de ellas, especialmente cuando se trata de productos novedosos y complejos (Kell, 2014). Además, ofrece servicios de instalación, consulta, sustitución de productos dañados y reparación durante las 24 horas del día, todos los días del año, tanto por teléfono como en tiendas y mediante especialistas que se desplazan al domicilio del cliente.

Video 13. Best Buy proporciona planes de protección y servicios de instalación y reparaciones a través del programa Geek Squad



Video disponible en <https://sites.google.com/view/principiosmkt/>

Otra iniciativa clave ha sido la expansión de las operaciones comerciales en los canales digitales, que se han centrado en mejorar todavía más la experiencia de usuario en línea —con búsquedas más rápidas y sencillas, diseño responsivo, cierre simplificado de la venta, mejores reseñas y recomendaciones, etc.

Best Buy había comprobado que el 70% de los clientes que compraban en sus tiendas físicas habían visitado antes su sitio web, que el 40% de los pedidos formulados en los canales digitales eran recogidos en tienda y que en el 15% de los casos en los que el cliente acudía a recoger un pedido, compraba algún producto adicional (Best Buy, 2012). Este importante trasvase

de clientes entre canales llevó en 2016 a reforzar todavía más la integración del sitio web y la aplicación móvil con la experiencia de compra en tienda: señalando la tienda más próxima a la que acudir para examinar personalmente cada producto y recibir asesoramiento profesional, proporcionando soporte técnico de por vida en los productos y realizando la entrega e instalación de los artículos adquiridos en canales digitales en el mismo día de la compra.

Estas mejoras en el catálogo de servicios aportan mucha más comodidad a la compra y han hecho de Best Buy una verdadera autoridad en electrónica de consumo. Best Buy, en definitiva, proporciona una plataforma omnicanal única, que a día de hoy continúa siendo el destino preferido en la compra de electrónica de consumo (Team, 2016).

Referencias

Best Buy (2012, 13 de noviembre). *Renew blue: Best Buy analyst and investor day* [en línea]. https://corporate.bestbuy.com/wp-content/uploads/BestBuy_Web_FINAL.pdf

Best Buy (2018). Sitio web disponible en https://www.bestbuy.com.

Fox, Emily Jane (2012, 20 de noviembre). «Best Buy: earnings "clearly unsatisfactory"» [en línea]. *CNN Money*. http://money.cnn.com/2012/11/20/news/companies/best-buy-earnings/

Kell, John (2014, 10 de junio). «More vendors may carve out space in Best Buy's stores» [en línea]. *Fortune*. http://fortune.com/2014/06/10/best-buy-stores/

Loeb, Walter (2016, 8 de agosto). «Best Buy focuses on shop-in-shop sales and makes changes for growth» [en línea]. *Forbes*. https://www.forbes.com/sites/walterloeb/2016/08/08/best-buy-focuses-on-shop-in-shop-sales-and-is-making-changes-for-growth/#326a76855bca

Melero, Iguácel; Sese, F. Javier; Verhoef, Peter C. (2016). «Recasting the customer experience in today's omni-channel environment». *Universia Business Review* (vol. 4, núm. 50, págs. 18-37).

Oracle (2012). *Powering the cross-channel customer experience with Oracle's complete commerce* [en línea]. http://www.oracle.com/us/products/applications/atg/tt-oracle-commerce-cm-1498814.pdf

Team, Trefis (2016, 31 de agosto). «Amazon is less of a threat to Best Buy» [en línea]. *Forbes*. https://www.forbes.com/sites/greatspeculations/2016/08/31/amazon-is-less-of-a-threat-to-best-buy/#582b62da3f6e

Verhoef, Peter C.; Kannan, P. K.; Inman, J. Jeffrey (2015). «From multi-channel retailing to omni-channel retailing: introduction to the special issue on multi-channel retailing». *Journal of Retailing* (vol. 91, núm. 2, págs. 174-181).

Wolf, Alan (2016, 23 de mayo). «Amazon passes Walmart as no. 2 in electronics closing in fast on first-place Best Buy» [en línea]. *Twice*. http://www.twice.com/news/top-100twiceresearch/amazon-passes-walmart-no-2-electronics/61632

Preguntas para la reflexión y el debate

1. ¿Cuál es la principal propuesta de valor de Best Buy para los clientes? ¿De qué macroestrategia(s) se sirve preferentemente para proporcionarles ese valor?
2. Identificad establecimientos comerciales en vuestra ciudad o país de residencia que, como Best Buy, también se configuren como espacios de *showrooming*, y competidores virtuales que se beneficien de ello. Evaluad cuál es la cuota de mercado de estas empresas, tanto en los entornos físicos como en el comercio electrónico.
3. ¿Por qué no era sostenible la estrategia de equiparación de precios que Best Buy desplegó entre 2012 y 2013?

4. Evaluad detenidamente, y una a una, las siete alternativas estratégicas que se mencionan en el caso, y determinad sus ventajas e inconvenientes. Considerad para ello, entre otros aspectos, el potencial de esas estrategias para generar más ingresos o recortar costes; y la capacidad y recursos que tendría la competencia, Amazon principalmente, para imitarlas o responder a ellas.
5. Poneos en la piel del director de marketing de un fabricante mediano de productos de electrónica de consumo al que Best Buy requiere una inversión inicial para poner su producto a la venta en los establecimientos físicos de la cadena. ¿Estaríais dispuestos a aceptar esa propuesta? ¿Cuáles serían las consecuencias de no hacerlo?
6. En 2018, Best Buy opera únicamente en Estados Unidos, Canadá y México. ¿Es factible su entrada en el mercado de la Unión Europea? ¿Qué estrategia de crecimiento recomendaríais en este caso? ¿Cuál preveis que podría ser la reacción de la competencia europea (MediaMarkt, Euronics, Expert, etc.)? ¿Por qué?

Bibliografía

Ailawadi, Kusum L.; Beauchamp, Jonathan P.; Donthu, Naveen; Gauri, Dinesh K.; Shankar, Venkatesh (2009). «Communication and promotion decisions in retailing: a review and directions for future research». *Journal of Retailing* (vol. 85, núm. 1, págs. 42-55).

AlGhamdi, Khalid M.; Moussa, Noura A. (2011). «Knowledge and practices of, and attitudes towards, the use of hair dyes among females visiting hospital in Riyadh, Saudi Arabia». *Annals of Saudi Medicine* (vol. 31, núm. 6, pág. 613-619). https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC3221134/?tool=pmcentrez

Ansoff, Igor H. (1987). *La estrategia de la empresa*. Barcelona: Ediciones Orbis.

Baker, Stephanie (2016, 23 de noviembre). «Zara's receipe for sucess: more data, fewer bosses» [en línea]. *Bloomberg Business*. https://www.bloomberg.com/news/articles/2016-11-23/zara-s-recipe-for-success-more-data-fewer-bosses

Berfield, Susan; Baigorri, Manuel (2013, 14 de noviembre). «Zara's fastfashion edge» [en línea]. *Bloomberg Business*. https://www.bloomberg.com/news/articles/2013-11-14/2014-outlook-zaras-fashion-supply-chain-edge

Bolton, Ruth N.; Shankar, Venkatesh; Montoya, Detra Y. (2010). «Recent trends and emerging practices in retailer pricing». En: Manfred Krafft; Murali K. Mantrala (eds.). *Retailing in the 21st century: current and future trends* (págs. 311-318). Berlín: Springer-Verlag.

Comisión Europea (2016). «The EU is the safest market in the world for hair dyes» [en línea]. https://ec.europa.eu/health/scientific_committees/docs/citizens_hairdyes_en.pdf

Crilly, Ruth (2016, 17 de mayo). *A model recommends* [en línea]. http://www.amodelrecommends.com/2016/05/17/chanel-leau-new-no5/

Grewal, Dhruv; Levy, Michael (2018). *Marketing* (6.ª ed.). Nueva York: McGraw-Hill Education.

Holpuch, Amanda (2012, 11 de septiembre). «Minnesota woman to pay $220,000 fine for 24 illegally downloaded songs» [en línea]. *The Guardian*. https://www.theguardian.com/technology/2012/sep/11/minnesota-woman-songs-illegally-downloaded

Huang, Stephanie (2013, 8 de noviembre). «Why fashion is getting faster: Zara's twoweek fashion cycle» [artículo en línea]. *The Scripps Voice*. http://www.thescrippsvoice.com/archives/2013/11/08/why-fashion-is-getting-faster-zaras-two-week-fashion-cycle

Huertas, Víctor (2015, 21 de octubre). «Estrategia de Imaginarium» [en línea]. https://prezi.com/rqaknag-wsou/estrategia-imaginarium/?webgl=0

Imaginarium (2018). «Sobre Imaginarium» [en línea]. http://corporativo.imaginarium.es/

Kerns, Chris (2016, 11 de abril). «Streaming social: what marketers can learn from Netflix's social strategy» [en línea]. *Marketing Land*. http://marketingland.com/streaming-social-marketers-can-learn-netflixs-social-strategy-171659

Lodish, Leonard M.; Mela, Carl F. (2007). «If brands are built over years, why are they managed over quarters?». *Harvard Business Review* (vol. 85, núm. 7/8, págs. 104-112).

Nielsen (2015, febrero). *The path to efficient trade promotions* [en línea]. *The Nielsen Company*. http://www.qa.nielsen.com/content/dam/corporate/us/en/reports-downloads/2015-reports/nielsen-path-to-efficient-trade-promotions-feb-2015.pdf

Nielsen (2016). «Trade promotion doesn't have to be a guessing game» [en línea]. *The Nielsen Company*. http://viz.nielsen.com/tradepromotionperformance/

Patel, Dharmistha; Narayana, Sarala; Krishnaswamy, Bhuvana (2013). «Trends in use of hair dye: a cross-sectional study». *International Journal of Trichology* (vol. 5, núm. 3, págs. 140-143).

Perreault, William D.; Cannon, Joseph P.; McCarthy, E. Jerome (2017). *Essentials of marketing: a marketing strategy planning approach* (15.ª ed.). Nueva York: McGraw-Hill Education.

Reventós, Laia (2017, 27 de febrero). «El consumidor debe disfrutar de los contenidos sin preocuparse de la tarifa de datos» [en línea]. *El País*. http://elpais.com/eventos/2017/02/27/mwc/1488212608_082365.html

Tenenbaum, Joel (2010, 9 de noviembre). «Joel Tenenbaum: a year on from being sued for for $4.5m» [en línea]. *The Guardian*. https://www.theguardian.com/music/musicblog/2010/nov/09/joel-tenenbaum-a-year-on

Vanderbilt, Tom (2013, 7 de agosto). «The science behind the Netflix algorithms that decide what you'll watch next» [en línea]. *Wired*. https://www.wired.com/2013/08/qq_netflixalgorithm/

Wella Professionals (2017). *Tendencias*. Documentación interna.

Capítulo III
Análisis del entorno de marketing

Introducción

Desde su creación, en 2004, Facebook se ha dedicado a proporcionar herramientas con las que las personas pueden conectar con sus redes sociales personales, compartir intereses y comunicarse. Sin embargo, Facebook considera que debe reenfocar su misión como organización y centrarla en desarrollar una infraestructura segura al servicio de las personas, que, a la vez que informe, también potencie la iniciativa cívica y la inclusión y, de este modo, contribuya a construir una verdadera comunidad global. Se propone ahora que Facebook ayude a que las personas tengan un impacto favorable en la sociedad, y limite o impida la división y el aislamiento (Cadwalladr, 2017).

El recorrido que ha seguido Facebook es espectacular. Más de una cuarta parte de la población mundial tiene una cuenta en Facebook, lo que hace de este medio social la herramienta comunicativa digital de mayor alcance. Facebook influye y da forma a nuestras decisiones como consumidores, a la información a la que nos exponemos y al modo como interactuamos con los contenidos y con otras personas; y, junto a Google, capta la mayor parte de las inversiones publicitarias en línea.

Imagen 1. Noticia falsa en Facebook y reacción de la empresa recogida en el periódico *The Guardian* (Solon, 2017a)



Imagen disponible en <https://sites.google.com/view/principiosmkt/>

El cambio en las intenciones de Facebook obedece a la constatación de que su papel como medio social va mucho más allá de proporcionar herramientas con las que los consumidores pueden interactuar y comunicarse (Solon, 2017b). De hecho, al filtrar la información que los usuarios ven en sus páginas de inicio, Facebook también puede influir en las opiniones que se forman y las decisiones que acaban tomando. Los algoritmos al servicio de Facebook funcionan a modo de editores automatizados que sirven aquellos contenidos, procedentes de nuestra red social personal, que es más probable que encontremos interesantes. De este modo, facilita la formación de burbujas en las que los usuarios se exponen a contenidos creados por personas con opiniones o comportamientos muy similares a los suyos, y no combate la difusión de noticias falsas (The Observer, 2017) o los comentarios que incitan al odio (Naughton, 2017). Para ponerle remedio, Mark Zuckerberg, fundador y máximo responsable de Facebook, sugiere que «identificarán aquellas fuentes que proporcionan un amplio rango de perspectivas, de modo que el contenido emergerá de un modo más natural» (Hern, 2017).

El caso de Facebook nos permite ver la importancia de que los directivos y responsables de marketing conozcan con detalle lo que los consumidores desean o esperan y los cambios que, continuamente, se producen en el entorno empresarial y la sociedad en general. Sobre la base de este conocimiento se pueden detectar retos a los que habrá que hacer frente, pero también tendencias favorables para la empresa y nuevas oportunidades para construir o reforzar ventajas competitivas sostenibles. Si estas oportunidades están en armonía con los objetivos generales de la empresa, con sus recursos, misión y visión, no habrá que dejarlas escapar.

Precisamente porque el consumidor es objeto de los esfuerzos de marketing de la empresa y conviene proporcionarle un valor superior al que le ofrece la competencia, se deben examinar con detenimiento aquellos aspectos del entorno que pueden influir en sus necesidades y preferencias, en sus actividades cotidianas y en sus hábitos de consumo. Además, la empresa debe estar al corriente de las actividades de los competidores y de la dinámica de las organizaciones con las que tiene fuertes vínculos establecidos, como los proveedores y distribuidores. Y, cómo no, también tendrá que seguir estrechamente la evolución de los factores demográficos, económicos, socioculturales, tecnológicos y político-legales del macroentorno, puesto que puede que tengan un impacto considerable no solo en la empresa, sino también en las decisiones y los comportamientos de los consumidores.

Objetivos

Tras haber estudiado y trabajado este capítulo, seréis capaces de:

- Analizar la actividad de la competencia.
- Entender la influencia de proveedores y distribuidores en la estrategia de marketing.
- Explicar las principales tendencias en la evolución del entorno demográfico, económico, sociocultural, tecnológico y político-legal.

1. El marco de análisis del entorno de marketing

El proceso de planificación estratégica en marketing se encamina a encontrar las mejores oportunidades de negocio y a diseñar una estrategia para proporcionar a los consumidores un valor superior, a la vez que se desarrolla una ventaja competitiva sostenible. Para llevar a cabo con garantías este proceso de planificación estratégica, se debe partir de un conocimiento completo y exhaustivo del entorno de marketing.

Son muchos y muy diversos los factores del entorno que habrá que considerar. Para analizarlos más fácilmente, los agrupamos en tres tipologías: los consumidores, los factores del microentorno y los factores del macroentorno.

El microentorno, también conocido como entorno específico y entorno inmediato, aglutina todos aquellos factores externos —y que por lo tanto la empresa no puede controlar— que tienen una influencia directa en la relación de la empresa con los con-

sumidores. Aquí se incluye la competencia, los proveedores y los intermediarios o distribuidores.

Las fuerzas externas y no controlables que configuran el macroentorno, al que a veces se llama entorno genérico, son de orden demográfico, económico, sociocultural, tecnológico y político-legal. Este tipo de factores no solo pueden influir en la actividad de la empresa, sino que también pueden tener un fuerte impacto en las necesidades y preferencias de los consumidores, en sus actividades cotidianas y en sus comportamientos de consumo.

Figura 1. Las fuerzas del entorno de marketing

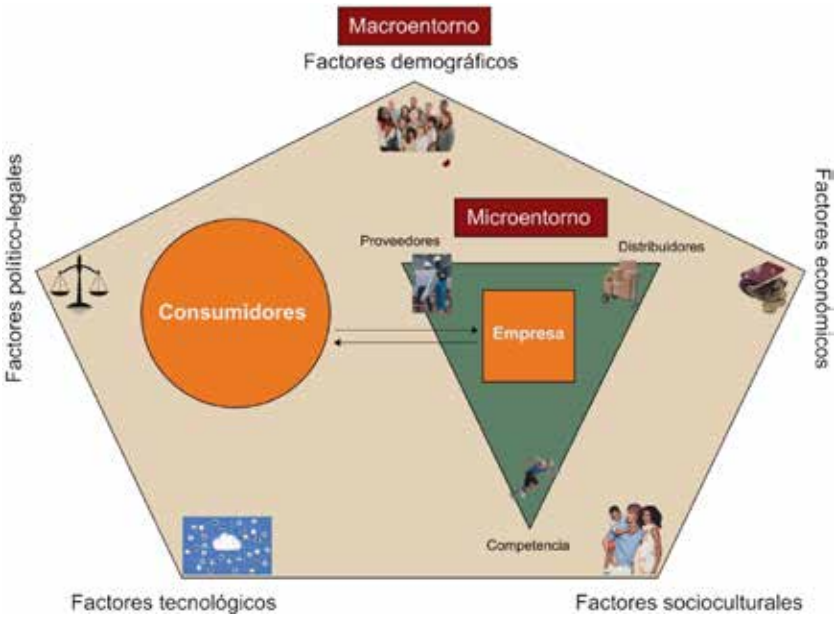


Figura disponible en <https://sites.google.com/view/principiosmkt/>

2. Los factores del microentorno

2.1. La competencia

La mejor manera de mantenerse a la cabeza en la carrera competitiva es encontrar nuevas y mejores vías de satisfacer las necesidades de los consumidores y proporcionarles valor. Para ayudarse a identificar oportunidades sobre las que aprovechar una ventaja competitiva sostenible, no hay nada como adquirir un conocimiento completo y preciso de los consumidores, pero también de la competencia.

Los análisis de la competencia deben servir para identificar a los competidores, conocer sus objetivos y puntos fuertes y débiles, y prever sus posibles reacciones a las iniciativas de la empresa. Sobre la base de este conocimiento se podrán detectar segmentos de mercado que hasta ahora no han sido bien atendidos u otras oportunidades de negocio interesantes para la empresa.

El primer paso en el análisis de la competencia consiste en identificar a los potenciales competidores de la empresa. Aquí conviene adoptar una perspectiva centrada en el consumidor, que tenga en cuenta todas aquellas organizaciones que satisfacen necesidades parecidas a las del producto de la empresa —independientemente de si lo hacen con un producto similar o con productos pertenecientes a otras categorías. Además, se deberán considerar tanto los competidores actuales como aquellas otras empresas que bien pudieran introducirse en el futuro en el mercado objetivo de la empresa.

Imagen 2. Competidores de Samsung



Imagen disponible en <https://sites.google.com/view/principiosmkt/>

La importancia de identificar a los competidores

Si el análisis de la competencia se centra únicamente en los competidores directos, que ofrecen productos similares al de la empresa, se pueden pasar por alto conceptos de producto nuevos y distintos que también rivalizan con el de la empresa.

Además, las organizaciones que tratan de satisfacer necesidades parecidas a las del producto de la empresa, aunque con ofertas de valor distintas, pueden acabar desarrollando productos parecidos si su cuota de mercado se ve amenazada.

Una herramienta útil para organizar el análisis de la competencia es la matriz de competidores, en la que se sintetizan los puntos fuertes y débiles de la empresa y los de la competencia.

Tabla 4. Matriz de competidores de la revista *Fortune*

	Fortune	***Forbes***	***Newsweek***	***Time***
				
Público objetivo	Directivos, profesionales y emprendedores.	Directivos, profesionales y emprendedores.	Personas con alto nivel educativo que desempeñan actividades profesionales.	Personas con alto nivel educativo que desempeñan actividades profesionales.
Puntos fuertes	Revista de negocios que se publica cada tres semanas y cuenta con gran difusión en Estados Unidos y en el resto del mundo. Artículos que abordan en profundidad temas de actualidad en los negocios. Cuenta con ediciones nacionales para China, Turquía, Corea del Sur, India y Grecia. Sus ránquines anuales de las empresas con mayor volumen de ingresos y las mejores empresas donde trabajar tienen alta notoriedad y reputación.	Revista quincenal de negocios, muy conocida en Estados Unidos y en el resto del mundo. Contenido adaptado a Estados Unidos, Europa y Asia. Marca reputada en el mundo de los negocios. Sus ránquines anuales de personas más ricas y empresas más importantes tienen gran prestigio.	Revista semanal de noticias, de gran tirada en Estados Unidos. Contenido adaptado a Estados Unidos, y ediciones en japonés, coreano, polaco, español, árabe y turco. Marca reputada, especialmente en Estados Unidos. Sus ránquines de los mejores institutos de secundaria y las empresas más respetuosas con el medio ambiente son muy reconocidos. Relanzamiento con éxito de la versión impresa de la revista.	Revista semanal de noticias, con gran circulación en Estados Unidos y en el resto del mundo. Ediciones adaptadas a Estados Unidos (Time); Europa, África y Oriente Medio (Time Europe); Asia (Time Asia); y Oceanía. Marca altamente reputada. Muy reconocida por su elección de «la persona del año», como el individuo o grupo que más impacto ha tenido, para bien o para mal; y el ranquin anual de las cien personas más influyentes.

	Fortune	*Forbes*	*Newsweek*	*Time*
Puntos débiles	La menor inversión publicitaria de anunciantes ha llevado a publicar los números cada tres semanas (antes se publicaban quincenalmente).	La red de distribución de las ediciones internacionales es limitada. Estancamiento de los ingresos publicitarios.	Limitada distribución internacional de la versión impresa. Precio superior a Fortune, Forbes y Time. Acusada reducción de los ingresos publicitarios.	En los países asiáticos, no goza de una reputación equiparable a la que tiene en otros países, especialmente en Estados Unidos. Reducción de los ingresos publicitarios.

Fuente: adaptado de MBASkool (2016) y Statista (2017).

Imágenes disponibles en <http://sites.google.com/view/principiosmkt/>.

Ética y responsabilidad social en práctica

El sector sanitario recurre cada vez más a la pseudocompra, también conocida como cliente misterioso, para evaluar el nivel de calidad de los servicios ofrecidos a los pacientes. Por pseudocompra nos referimos a una herramienta de investigación de marketing que recurre a la figura de un profesional, que actúa de incógnito y como si de un cliente se tratara, para captar información sobre la calidad del servicio prestado por la empresa que lo ha contratado, o de empresas de la competencia. El paciente misterioso es, por lo tanto, un profesional cuya identidad y propósitos desconocen el establecimiento sanitario evaluado o el personal que interacciona con él, y que realiza actividades o desempeña comportamientos propios de un paciente. A partir de estas experiencias, el paciente de incógnito proporciona *feedback* a la empresa sobre la calidad del servicio que se le ha prestado.

Una simple llamada telefónica permite al paciente misterioso averiguar tarifas y tiempos de espera en consultas externas y servicios sanitarios de un competidor, así como el trato prestado, la información aportada y el tiempo de espera al teléfono, entre otros aspectos. Por su parte, las visitas *in situ* a consultorios y centros sanitarios de la competencia permiten conocer la rapidez en la atención, la adecuación de la señalización de las instalaciones, la calidad de la comida, el nivel de limpieza,

el trato humano prestado por el personal sanitario, la claridad de las explicaciones médicas proporcionadas o el tiempo dedicado a las visitas.

Las firmas de pseudocompra incluso recomiendan a los responsables de servicios de salud que se hagan pasar por pacientes misteriosos en consultas y centros de la competencia. Pero para llevar a cabo una iniciativa de este tipo, el paciente misterioso debe actuar de un modo ético y honrado. Por ejemplo, no se puede utilizar este método para simular la demanda de servicios que luego no se van a contratar, se invertirá en entrevistas con empleados el menor tiempo posible, se salvaguardará el anonimato de las personas con las que se contacte en el desarrollo de la actividad y la información obtenida se usará únicamente con fines de investigación. Bajo ningún concepto se podrá utilizar la información para perjudicar a los empleados observados; además, se evitarán conflictos en los centros observados y no se publicarán quejas sobre ellos. Estos aspectos se recogen en códigos deontológicos como la Guía ESOMAR para los estudios *mystery shopping* y el Código de normas profesionales y principios éticos de la MSPA para *shoppers* de la Asociación de Proveedores de Cliente Misterioso (MSPA, *Mystery Shopping Providers Association*). Ello requiere que los competidores no se vean perjudicados por la llamada o visita misteriosa de la empresa auditora; que el tiempo dedicado al conocimiento del competidor sea razonable y estrictamente el necesario; y que, fruto de la evaluación recibida y de la comparación con la competencia, el contratante del servicio misterioso implante un plan futuro de mejora.

Imagen 3. Las técnicas de pseudocompra solo deben utilizarse en investigaciones que culminen en planes de mejora de la organización



Imagen disponible en <https://sites.google.com/view/principiosmkt/>

La pseudocompra

En el capítulo VI, «Investigación de marketing», estudiaremos las técnicas de pseudocompra, a las que también se conoce con los nombres de cliente misterioso, cliente de incógnito o cliente anónimo. Aquí recogemos una aplicación de estas técnicas en el sector sanitario para evaluar la calidad del servicio de la competencia, y las cuestiones éticas que plantea.

2.2. Los proveedores

Las empresas no actúan de manera aislada, sino que necesitan la colaboración con múltiples empresas, que les proporcionan las materias primas, el asesoramiento, la tecnología y otros muchos bienes y servicios necesarios en sus operaciones.

La adecuación de la oferta de la empresa a las necesidades de los consumidores depende en buena medida del suministro de los bienes y los servicios necesarios para producirla y distribuirla. Resulta esencial, por lo tanto, obtener los recursos materiales y humanos que se precisan en las condiciones más convenientes. Para ello, se requiere tanto llevar una buena gestión de los suministros de materias primas y equipamientos, como conducir adecuadamente la relación con las empresas que ofrecen estos productos o prestan otros servicios relevantes.

Creando valor

Casall trabaja únicamente con proveedores que comparten los valores de la compañía y que, por lo tanto, son innovadores, honestos y éticos en el desarrollo de sus actividades. Gracias a la colaboración con este tipo de

proveedores, Casall es capaz de desarrollar prendas deportivas de última generación, con un gran diseño y máximos niveles de calidad.

Una de las claves del éxito de las propuestas de Casall para la práctica del deporte reside en los innovadores y avanzados materiales que les sirven sus proveedores. Casall tiene un amplio conocimiento en este campo, lo que la lleva a requerir materiales altamente técnicos, que son producidos con la más avanzada tecnología, cumplen los más altos estándares medioambientales, mantienen el color y la forma lavado tras lavado, son transpirables, favorecedores, flexibles y ayudan a mantener el cuerpo seco.

Imagen 4.



Imagen disponible en <https://sites.google.com/view/principiosmkt/>

2.3. Los distribuidores

Cuando la empresa se dirige a un número muy elevado de consumidores que se hallan repartidos en una amplia área geográfica, es habitual que, en lugar de crear una red de su propiedad para distribuir directamente los productos, emplee intermediarios. Estos intermediarios, que comercializarán los productos de la empresa, integrarán su canal de distribución.

Cabe distinguir entre los distribuidores mayoristas y los minoristas. Los mayoristas venden los productos a otros intermediarios, que muchas veces son distribuidores minoristas. Por su parte, los minoristas, tanto si han comprado los productos directamente al fabricante como si los han adquirido a un mayorista, los venden a los consumidores finales. A los comerciantes minoristas también se los conoce como detallistas.

Los minoristas pueden realizar las operaciones de venta a través de establecimientos físicos propios —como supermercados, hipermercados, tiendas especializadas, establecimientos de descuento, tiendas de conveniencia, grandes almacenes y centros comerciales— o pueden vender los productos a distancia: por correo, por televisión, por teléfono, en su sitio web o mediante aplicaciones móviles.

Por lo general, la empresa se encontrará en una situación más vulnerable en su relación con los distribuidores cuando haya relativamente pocos distribuidores disponibles en su área de influencia, cuando estos comercializan una proporción muy elevada de las ventas totales de la empresa o cuando las marcas del distribuidor —a las que también se conoce como marcas blancas— tienen una fuerte implantación. Situaciones similares se producen cuando los distribuidores gestionan un número muy elevado de marcas, el espacio disponible en el punto de venta es escaso o los consumidores no están familiarizados con la marca de la empresa.

Ejemplo

Es habitual que los establecimientos detallistas de alimentación y productos para el hogar (Mercadona, Día, Carrefour, Lidl, Aldi, Eroski, Supermercados El Corte Inglés…) cuenten con una o varias marcas privadas, que las han ido implantando en muy diversas categorías de

productos. En 2016, el 34% de las ventas del comercio detallista en España procedieron de productos con marca del distribuidor (Kantar Worldpanel, 2017).

Imagen 5.



Imagen disponible en <https://sites.google.com/view/principiosmkt/>

3. Los factores del macroentorno

3.1. Factores demográficos

El estudio de las características de la población y sus segmentos es especialmente importante para los especialistas de marketing porque proporciona una visión general de los consumidores de un determinado mercado.

Los consumidores de una misma cohorte generacional suelen mostrar comportamientos de compra similares, al encontrarse en una etapa parecida de su ciclo de vida y haber vivido los mismos acontecimientos del entorno. De ahí que la edad sea una variable muy utilizada por los especialistas de marketing para identificar segmentos de mercado, habitualmente en combinación con variables que recogen otras características del consumidor.

Se conocen como *nativos digitales* o miembros de la *generación Z* a las personas nacidas desde 2001. Desde su nacimiento, esta cohorte generacional ha vivido rodeada de dispositivos y servicios digitales,

que además han adoptado de manera natural. Se comunican con los miembros de su generación haciendo un uso intensivo de los formatos electrónicos, como la mensajería instantánea y los medios sociales, y están habituados a realizar múltiples tareas y procesar a la vez diversas fuentes de información.

Los *millennials*, miembros de la también llamada *generación Y*, nacieron entre 1977 y 2000. Su temprana experiencia con la tecnología digital ha influido en sus comportamientos. Junto con los nativos digitales, se han acostumbrado a realizar varias tareas a la vez, confían en su habilidad para usar la tecnología digital y viven el mundo a través de internet (Nielsen Norman Group, 2016). Además, están en camino de convertirse en la generación con los mayores niveles de educación.

Ejemplo

Los *millennials* suelen tener ingresos limitados, por lo que tienden a buscar promociones y descuentos, se informan en internet sobre los productos y las opiniones sobre estos de otros consumidores y usan comparadores de precios en línea. Se preocupan más que las generaciones anteriores por practicar deporte y consumir productos naturales y, con frecuencia, recurren a fórmulas de alquiler y suscripción en vez de hacerse con los productos en propiedad (Goldman Sachs Global Investment Research, 2016).

Imagen 6. Un *millennial* no se separa de su teléfono móvil



Imagen disponible en <https://sites.google.com/view/principiosmkt/>

A la cohorte generacional nacida entre 1965-1976 se la suele llamar *generación X*. Es una generación especialmente abierta al cambio y la que más vigorosamente se reveló contra sus padres. Las mujeres de esta generación han vivido con más intensidad que ninguna otra los cambios de la condición femenina (Juliana, 2015).

Cohortes generacionales y evolución demográfica en España

En España también se conoce a los miembros de la generación X como *baby boomers* debido a que, coincidiendo con el incipiente desarrollo económico del país, se produjo una verdadera explosión de la natalidad. A las cohortes generacionales de más edad se las denomina niños de la autarquía y niños de la guerra (Juliana, 2015), ya que agrupan a los supervivientes de la posguerra y la Guerra Civil, respectivamente.

Tabla 5. Cohortes generacionales en España (2017)

Cohorte generacional	Nativos digitales	*Millennials*	*Baby boomers*	Niños de la autarquía*	Niños de la guerra*
Fechas de nacimiento	2001-2017	1977-2000	1965-1976	1946-1964	1905-1945
Edades	0-16 años	17-40 años	41-52 años	53-71 años	72-112 años
Número de personas	7.889.401	13.443.574	9.093.433	10.500.205	5.622.433
% sobre población	16,95 %	28,88 %	19,54 %	22,56 %	12,08 %

Fuente: Instituto Nacional de Estadística (2018). Notación: *Jaime Miquel en Juliana (2015).

La población española no crece al ritmo de la de otros países. Desde 1976, la tasa de natalidad ha sido muy baja, lo que ha ralentizado el crecimiento de la población. Esta tendencia, sin embargo, se rompió desde finales de la década de 1990 hasta 2010 con la llegada de inmigrantes y la mayor tasa de fertilidad de esas nuevas capas de la población. Pero desde 2010, como consecuencia de la crisis económica, se volvió a la situación

anterior: se redujo la entrada de inmigrantes y las tasas de natalidad cayeron de nuevo (Instituto Nacional de Estadística, 2018).

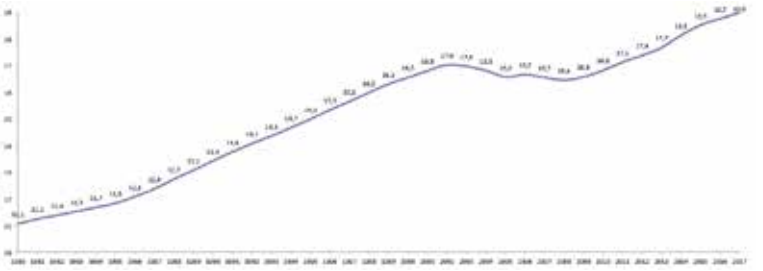
El conjunto de la población mundial continúa creciendo, si bien no al mismo ritmo que décadas atrás. Este crecimiento se concentra en las regiones en desarrollo, pues en las áreas más desarrolladas las tasas de natalidad son notablemente más bajas. Estas diferencias son importantes para los especialistas de marketing, ya que en las regiones con un declive de población puede haber una mayor rivalidad entre empresas, mientras que en las áreas en crecimiento surgen oportunidades de negocio (Perreault et al., 2017).

La distribución por edades también está cambiando. En 1980, la edad media de la población española era de 34 años, y en 2018, de 43,9 años. En 2016, la esperanza de vida al nacer era de 80,3 años para los varones y de 85,8 años para las mujeres (Instituto Nacional de Estadística, 2018). Este progresivo envejecimiento de la población se explica, entre otros motivos, por los avances en la sanidad y la calidad de vida.

Ejemplo

El aumento del grupo de población mayor de 64 años en los países desarrollados plantea oportunidades de negocio para las empresas con productos que son especialmente importantes para las personas de más edad, como servicios turísticos, atención sanitaria, planes privados de pensiones y residencias para personas mayores.

Figura 2. Proporción de personas mayores de 64 años en España (2017)



Fuente: Instituto Nacional de Estadística (2018).
Figura disponible en <https://sites.google.com/view/principiosmkt/>

La dimensión y composición de los hogares también han experimentado cambios notables. Muchos hogares ya no responden a la estructura de la familia tradicional, integrada por la madre, el padre y los hijos, y esto es fruto de la disminución del número de matrimonios, el aumento de las separaciones y divorcios, el reconocimiento de las parejas del mismo sexo y el mayor número de parejas sin hijos o con hijos de uniones anteriores. Además de haber muchas más familias monoparentales, aumentan también los hogares en los que conviven personas sin vínculos familiares, y hay muchos más hogares unipersonales.

Ejemplo

Las empresas adaptan sus productos a los cambios en el tamaño y la composición de los hogares. Las constructoras diseñan viviendas de pocos metros cuadrados, idóneas para los hogares más pequeños, y las empresas de alimentación ofrecen el producto en formatos de distintos tamaños para que cada hogar elija el más apropiado.

Imagen 7.



Imagen disponible en <https://sites.google.com/view/principiosmkt/>

La movilidad geográfica es otro factor demográfico de gran influencia, especialmente en los países occidentales, puesto que en ellos la población es cada vez más diversa en términos étnicos y de país de nacimiento.

Creando valor

Así lo ha entendido Goya Foods, empresa líder en comida étnica en Estados Unidos. Goya Foods ha sabido aprovechar las oportunidades de negocio que se presentan entre la creciente comunidad latina de Estados Unidos, así como la mayor preocupación de la sociedad en general por consumir alimentos auténticos, saludables y de calidad. Para ello, se ha dotado de múltiples plantas de producción y distribución, repartidas entre muy diversas ciudades de Estados Unidos, y también en España, Puerto Rico y República Dominicana. Aunque la mayoría de sus consumidores pertenecen a la comunidad latina estadounidense, está llegando también a un segmento importante de la comunidad anglosajona, concienciado de la importancia de consumir alimentos sanos y de calidad y abierto a introducir platos de la cocina latina en su menú diario (Industry Today, 2008).

Imagen 8. Michelle Obama, abanderada del programa MiPlato, con el que Goya Foods ha promovido elecciones más saludables para alimentarse



Imagen disponible en <https://sites.google.com/view/principiosmkt/>

Los productos Goya dominan con su presencia la sección de alimentos latinos en las principales cadenas de supermercados estadounidenses. Y no solo eso, Goya Foods adapta su oferta concreta a las preferencias alimentarias de los consumidores de cada supermercado, puesto que pueden variar notablemente de un vecindario a otro en función de cuál sea el país de origen mayoritario de los consumidores que viven allí (Herman, 2011). Incluso segmenta el mercado en función del tiempo que el consumidor latino lleva en el país: a los inmigrantes recién llegados les ofrece productos que requieren cierta elaboración, puesto que están habituados a invertir tiempo y esfuerzo en la preparación de las comidas, mientras que a quienes llevan más tiempo en el país o han nacido en él les ofrece productos que requieren escasa elaboración.

3.2. Factores económicos

Los especialistas de marketing requieren estar al corriente de la situación de la economía, tanto en el mercado doméstico como en otros territorios, porque esta influye directamente en los niveles y patrones de gasto de los consumidores. Entre los indicadores macroeconómicos que cabe considerar, destacan el

nivel y la distribución de la renta, la inflación, el tipo de cambio, el tipo de interés y la tasa de paro.

El nivel de renta disponible es el indicador más relevante de la capacidad de compra de los consumidores, que suelen satisfacer primero sus necesidades básicas y dedicar el resto de su renta disponible al ahorro o al consumo de otros bienes y servicios. Así, los bienes de lujo se dirigen a los consumidores con más capacidad adquisitiva, que suelen tener bien cubiertas sus necesidades básicas, mientras que los productos alimenticios o de limpieza se ofrecen a toda la población. En periodos de recesión disminuyen los niveles de renta, lo que provoca que los niveles de consumo disminuyan, se pospongan decisiones de compra y muchos consumidores se inclinen por productos de bajo coste o marcas blancas de distribuidores, y abandonen las marcas con precios más elevados.

Cuanto más homogénea es la distribución de la renta en un mercado, más elevada es la capacidad de compra global de los consumidores que lo integran. Para un nivel de renta dado, las disparidades en la distribución de la renta reducen la capacidad global de compra, mientras que las semblanzas la favorecen.

Por su parte, cuanto más alta es la inflación, menos poder adquisitivo tendrán los consumidores y, por lo tanto, menos productos comprarán. Cuando aumenta la inflación, la fijación del precio de los productos se convierte en una decisión fundamental para los responsables de marketing.

El tipo de interés influye considerablemente en las decisiones de gasto y ahorro de los consumidores. Si los tipos de interés son altos, los usuarios aumentan sus niveles de ahorro, adquieren proporcionalmente más productos de consumo inmediato y menos bienes duraderos. Por lo tanto, tenderán a dedicar una

parte importante de su presupuesto a productos de primera necesidad, como alimentos y ropa, y pospondrán las compras a plazos de electrodomésticos, automóviles o mobiliario para cuando disminuyan los tipos de interés.

La fluctuación del tipo de cambio influye también en los niveles de gasto de los consumidores. Cuando el euro se aprecia respecto al dólar, los productos hechos en Estados Unidos y en países vinculados al dólar son más económicos para los europeos, mientras que los productos europeos resultan más caros para los estadounidenses, y viceversa.

Por lo general, la población ocupada disfruta de mayores niveles de renta que las personas desempleadas, los estudiantes y los jubilados. Cuanto más alta es la tasa de paro, mayor es la proporción de consumidores altamente sensibles a las variaciones de los precios, que adquieren pocos productos más allá de los que cubren necesidades básicas.

Ejemplo

Los años de la Gran Recesión, iniciada en 2008 en Estados Unidos, se caracterizaron por un nivel de consumo débil. En Europa y Norteamérica, los consumidores mostraron signos de incertidumbre y falta de confianza, lo que se tradujo en una menor propensión a la compra y una mayor sensibilidad a los precios. Dieron prioridad a la adquisición de productos de primera necesidad y pospusieron la adquisición de bienes duraderos. Las tiendas de descuento, los *outlets* y las marcas de distribuidor ganaron terreno a la competencia. Se adquirieron relativamente menos artículos de alta joyería, coches de gama alta y vacaciones en destinos de gran lujo, mientras que aumentaba la demanda de bienes de lujo a precio asequible (productos de cuidado personal, electrónica de consumo y vuelos de bajo coste), el comercio de bienes de lujo de segunda mano (Hardly Ever Worn It, Vestiaire Collective…)

y las fórmulas de economía colaborativa para estancias temporales y transporte en automóvil —como las de Airbnb o BlaBlaCar, respectivamente.

Video 1.



Video disponible en <https://sites.google.com/view/principiosmkt/>

3.3. Factores socioculturales

El entorno social y cultural influye en los valores, las actitudes y las opiniones de los consumidores y también en sus estilos de vida, lo que acaba reflejándose en sus patrones de consumo.

Algunos elementos socioculturales suponen cambios de gran calado en las decisiones de los consumidores. Por ejemplo, existe una mayor preocupación por la salud y el bienestar, en parte debido a los alarmantes niveles de crecimiento del sobrepeso y la obesidad entre la población, especialmente entre los niños.

Creando valor

Desde sus inicios, la cadena de supermercados ecológicos Veritas se ha centrado en ofrecer un amplio surtido de productos con certificación ecológica y de calidad. En un mismo establecimiento el consumidor

puede encontrar frutas y verduras de temporada procedentes de proveedores locales, carnes, lácteos, cosméticos, suplementos dietéticos, alimentos infantiles, productos sin lactosa y sin gluten, y alimentos para mascotas.

Veritas diseña tanto sus tiendas como su surtido de productos con la idea de que aporten valor, como el sabor original y auténtico de los alimentos, fomenten la biodiversidad, respeten el medio ambiente y favorezcan el consumo responsable. Asimismo, se implica en actividades locales con las que promueve una alimentación saludable, como talleres de cocina, charlas sobre alimentación, clases de yoga, asesoramiento de nutricionistas en tienda, etc. En su sitio web ofrece menús semanales elaborados por dietistas, una revista digital con recetas y consejos nutricionales, y una tienda donde comprar en línea sus productos.

Imagen 9.



Imagen disponible en <https://sites.google.com/view/principiosmkt/>

Cada vez más, los consumidores integran el componente medioambiental en la toma de decisiones de compra. De ahí que los especialistas de marketing se esfuercen por ofrecer productos medioambientalmente eficientes (Fraj-Andrés et al., 2012). Entre los consumidores más preocupados por el impacto medioambiental de sus decisiones de compra, aumenta la demanda de alimentos frescos que han sido producidos en la zona, electrodomésticos con

certificados de eficiencia energética, pilas recargables, bombillas de bajo consumo con ecoetiqueta, papel 100% reciclado, impresoras que pueden imprimir a doble cara, envases reciclables, tóneres reciclados, etc. Además, evitan productos que contienen PVC y ropa confeccionada con fibras artificiales o sintéticas.

Imagen 10. Principales sistemas de ecoetiquetado

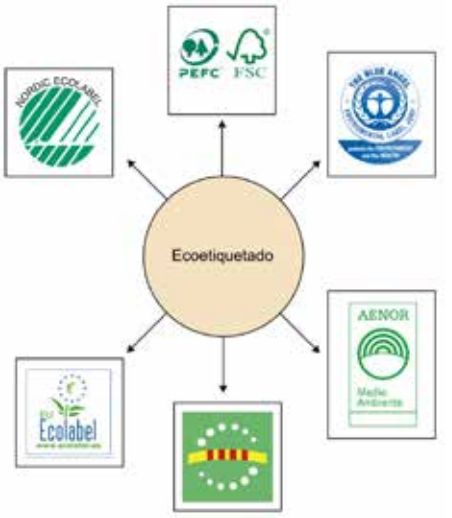


Imagen disponible en <https://sites.google.com/view/principiosmkt/>

La implantación de procesos productivos respetuosos con el medio ambiente y el desarrollo de acciones para protegerlo y preservarlo suponen unos costes adicionales para la empresa, que inciden negativamente en su rentabilidad. Con todo, la empresa se beneficia a largo plazo de la mejora de la calidad de los productos y de la consecución de una imagen verde para sus marcas. De ahí que las actuaciones respetuosas con el medio ambiente construyan valor para los consumidores y la sociedad, y constituyan un elemento diferenciador del que se pueden derivar ventajas competitivas.

Creando valor

Shire es una empresa de biotecnología líder en su campo. Está especialmente orientada a servir a las personas con enfermedades raras o con condiciones que requieren tratamientos altamente especializados. Con ellos en mente, desarrolla productos innovadores en muy diversos campos de la medicina (hematología, inmunología, neurociencia, medicina interna, etc.).

Imagen 11.



Imagen disponible en <https://sites.google.com/view/principiosmkt/>

Pero la vocación de Shire por prestar un servicio a la sociedad no acaba aquí. La empresa vela por minimizar el impacto medioambiental de sus operaciones, reduciendo el consumo de agua y de energía, y las emisiones de dióxido de carbono. Asimismo, requiere que sus proveedores actúen de manera responsable y eficiente con el entorno natural, eviten el uso de materiales peligrosos y reciclen o reutilicen los materiales empleados en los procesos productivos. Este esfuerzo se ha visto reconocido con su liderazgo en el ranquin de empresas verdes de *Newsweek* (2016), y su excelente posicionamiento en el índice de las cien empresas más sostenibles elaborado por Corporate Knights (2016).

3.4. Factores tecnológicos

La innovación tecnológica es una de las principales fuentes de ventaja competitiva. Gracias a los avances tecnológicos, se desarrollan productos nuevos y de más valor para el consumidor, emergen nuevos negocios, se mejoran los procesos de producción y distribución, a la vez que se vuelven obsoletos toda clase de productos y procesos, y cambian los hábitos de consumo.

Los consumidores tienen acceso permanente y ubicuo a internet y a las redes sociales, y los dispositivos móviles se han integrado en la vida cotidiana, conectándonos con otras personas y con una enorme variedad de plataformas y servicios. Spotify nos sirve música; Amazon nos proporciona lecturas; en Netflix vemos a demanda películas y series de televisión; con Google Maps ya no nos perdemos en una nueva ciudad; Skype, WhatsApp, Facebook y Snapchat nos mantienen en contacto con los nuestros; guardamos en la nube fotos y documentos, a los que accedemos desde cualquier dispositivo… Como consumidores, dependemos cada vez más de los servicios que proporcionan los proveedores tecnológicos (Grewal y Levy, 2018). Por su parte, las empresas se encuentran en una carrera continua para adaptarse y aprovechar estas tecnologías cuando son relevantes y útiles.

Los avances tecnológicos se suceden a gran velocidad. Para los próximos años, se prevé una mayor interacción entre dispositivos tecnológicos y el desarrollo de tecnología llevable —en forma de prendas de vestir, gafas, pulseras, relojes u otros complementos—, especialmente en realidad virtual. Asimismo, se espera que se difuminen las fronteras actuales entre la atmósfera física de ventas y los entornos virtuales creados por cada dispositivo electrónico, y que la atmósfera de ventas se adapte en tiempo real al lugar donde se encuentra el consumidor, lo que permitirá que las distintas interac-

ciones con la empresa puedan integrarse en una experiencia digital única y continua. Un número creciente de productos e instrumentos estarán conectados a la internet de las cosas[1] y podrán ser controlados en línea, y los sistemas de pago electrónico, especialmente de pago por móvil, tendrán mayor difusión (Cearley, 2016).

Marketing móvil y de medios sociales

Es sábado por la mañana y Marta sale de casa bien temprano, enfundada en ropa deportiva para acudir al gimnasio. Por el camino, se pregunta si ha cerrado la puerta del garaje y apagado las luces de la habitación, por lo que utiliza la aplicación móvil de Chamberlain para averiguarlo. Ya en el gimnasio, tras comprobar que había dejado abierta la puerta del garaje y cerrarla desde la aplicación, le asalta una nueva preocupación: si su perrito Kyon, su nueva mascota, se habrá escapado mientras la puerta estaba abierta. Para salir de dudas, abre rápidamente la aplicación móvil de Tractive y localiza a su mascota.

Marta comparte vivienda con David, que es quien se ocupa de la compra semanal de alimentos y productos para el hogar. David ha pasado la semana de viaje, por trabajo, pero estará de vuelta en unas horas. Ya en el aeropuerto, usa su móvil para acceder a las fotos del interior de la nevera Samsung, lo que le permite ver qué productos faltan y hay que comprar; y luego accede al supermercado en línea de El Corte Inglés para realizar la compra. Mientras añade productos al carrito, recibe un aviso en el móvil procedente de la lavadora Whirlpool, que le indica que el detergente está a punto de acabarse y que le llegará un nuevo detergente a través de Amazon.

1. Internet de las cosas, también conocida como IoT (del inglés, *Internet of Things*), es la red que permite la interconexión avanzada de dispositivos, electrodomésticos y otros objetos de la vida cotidiana y que hace posible que estos objetos recaben e intercambien datos.

Imagen 12.



Imagen disponible en <https://sites.google.com/view/principiosmkt/>

Mientras tanto, Marta, que se está preparando para participar en una carrera popular de diez kilómetros, es avisada por su reloj Apple Watch Nike+ de que su amigo Kevin sale a correr, así que, tras la sesión en el gimnasio, se une a él. Como no esperaba salir a correr, se conecta mediante el móvil a su nevera Samsung y deja allí una nota a David diciendo que llegará tarde a comer. Aprovecha también para poner en marcha la lavadora y ajustar la temperatura de la vivienda.

Imagen 13. La internet de las cosas está transformando la experiencia de consumo



Imagen disponible en <https://sites.google.com/view/principiosmkt/>

También se esperan avances en el campo de la impresión 3D, que faciliten la impresión en un abanico mayor de materiales y la combinación de varios de ellos, así como su aplicación en la medicina y las industrias aeroespacial, automovilística y energética. Las empresas tendrán que esforzarse aún más en procesar, interpretar y explotar el ingente volumen de información generado por los múltiples dispositivos y aplicaciones utilizados por los usuarios. Se desarrollarán más objetos y agentes autónomos, como robots y coches sin conductor; y los agentes de recomendación, como Google Now, Cortana de Microsoft y Siri de Apple, mejorarán sus funcionalidades para tratar de convertirse en la principal interfaz de interacción para el consumidor (Cearley, 2016).

Ética y responsabilidad social en práctica

La protección de datos y la seguridad en línea son innegociables para los consumidores. Internet ha generado una auténtica explosión de datos fruto de la interacción de los consumidores con dispositivos, sitios web, redes sociales y aplicaciones móviles, lo que ha hecho que incluso las técnicas convencionales de análisis y minería de datos sean insuficientes y que se implanten tecnologías y métodos de *big data*.

Video 2. El consumidor puede limitar la información destinada al *big data*



Video disponible en <https://sites.google.com/view/principiosmkt/>

Este crecimiento exponencial de los datos, sin embargo, se ha acompañado de un número también creciente de brechas de seguridad, algunas especialmente graves. La organización Privacy Rights Clearinghouse ha calculado que entre 2005 y junio de 2018 se produjeron en Estados Unidos cerca de 8.200 brechas de seguridad por las que se comprometieron más de diez mil quinientos millones de registros con información personal.

El desarrollo de las técnicas de *big data* ha de ir paralelo a la implantación de las medidas de seguridad más avanzadas, que afronten adecuadamente la creciente complejidad del negocio digital. Las empresas solo podrán ganar la confianza de los consumidores y del resto de la sociedad desplegando sólidas prácticas que protejan la información personal de cualquier posible amenaza e implantando estándares éticos en sus decisiones.

3.5. Factores político-legales

Todas las decisiones de marketing están condicionadas por el marco legal, es decir, por directivas, leyes y reglamentos que se proponen asegurar la libre competencia entre empresas, o proteger al consumidor, la propiedad industrial y el medio ambiente, entre otros muchos aspectos. También son relevantes las políticas y los programas que despliegan las administraciones públicas, puesto que pueden tener impacto directo en la actividad empresarial.

En ocasiones, los cambios en el entorno político-legal son una fuente de oportunidades. Por ejemplo, las normas de protección del medio ambiente, si bien suponen una desventaja para las empresas que contaminan, representan una gran oportunidad para la industria de energías renovables, las empresas de biotecnología ambiental y todas aquellas otras empresas que

desarrollan tecnologías, bienes y servicios para reducir el impacto medioambiental.

Imagen 14. Parque fotovoltaico de Puertollano y central termosolar Andasol



Imagen disponible en <https://sites.google.com/view/principiosmkt/>

4. Decisiones de marketing

4.1. Goya Foods: el sueño americano de una familia de inmigrantes españoles

Goya Foods es la mayor empresa de alimentación hispana en Estados Unidos, negocio al que se dedica desde 1936. En aquellas fechas, sus fundadores, el vallisoletano emigrado a Estados Unidos Prudencio Unanue y su esposa Carolina Casal (hija de emigrantes españoles), abrieron una pequeña tienda en Nueva York que vendía alimentos españoles importados, como aceite de oliva, sardinas enlatadas y aceitunas. En la actualidad, la familia Unanue es la segunda familia latina más adinerada de Estados Unidos (Forbes, 2018); y Robert Unanue, uno de los seis nietos de Prudencio y Carolina, es el presidente y consejero delegado de la empresa.

Goya Foods produce y distribuye alimentos y condimentos alimentarios auténticos y de calidad, que además ofrece a precios asequibles. Estos productos se dirigen principalmente a los muy diversos grupos étnicos de consumidores de Estados Unidos que

son originarios del Caribe, Centroamérica y Suramérica, y también al mercado multicultural de consumidores anglosajones en el país. Además, fabrica y comercializa productos en República Dominicana, Puerto Rico y España.

En Estados Unidos, los productos Goya están disponibles en un amplio rango de establecimientos, desde hipermercados hasta pequeñas tiendas de conveniencia, a lo largo y ancho del país. Incluso en las áreas geográficas en las que no hay una gran población de origen hispano, los supermercados y las pequeñas tiendas tienen productos Goya en sus lineales. Hoy día, Goya Foods es la única empresa de alimentación hispana que despliega un portafolio de productos orgánicos y con bajos niveles de sodio, grasas y azúcar.

Video 3. Si es Goya, tiene que ser bueno



Video disponible en <https://sites.google.com/view/principiosmkt/>

4.2. Oportunidades del entorno aprovechadas por Goya Foods

En sus inicios, Goya Foods se orientaba únicamente a los muy diversos grupos de emigrantes latinos que, aunque residían en Estados Unidos, deseaban seguir comiendo platos típicos

de sus lugares de origen, elaborados con ingredientes y condimentos auténticos (quinua, yuca, frijoles, chorizo, pimientos del piquillo, etc.). Los precios debían ser asequibles y los productos de calidad, sin componentes artificiales ni alteraciones que los diferenciaran de los productos que se consumen en los países de origen. El dominio de Goya en este segmento de la población de Estados Unidos es muy claro.

Imagen 15. «Nos gusta decir que no vendemos a los latinos, sino que vendemos como latinos» (Robert Unanue en Forbes, 2017)



Imagen disponible en <https://sites.google.com/view/principiosmkt/>

Sin embargo, Goya Foods no se ha quedado ahí. El panorama competitivo de las empresas dedicadas a la alimentación ha cambiado notablemente en los últimos años y, en Estados Unidos particularmente, muchos consumidores anglosajones no son solo más conscientes de la importancia de llevar una dieta saludable, sino que también están más dispuestos que nunca a probar nuevos sabores y a experimentar con cocinas originarias de otras culturas y grupos étnicos (latinas, asiáticas, etc.). Goya ha sabido aprovechar esta oportunidad de crecimiento para posicionarse como una alternativa natural, auténtica y económica entre la comunidad anglosajona (DePillis, 2013; Li, 2014).

Un tercer segmento importante para Goya Foods en Estados Unidos lo constituyen los inmigrantes latinos de segunda y tercera

generación. Aunque sólidamente integrados en la sociedad estadounidense, estos consumidores continúan valorando el genuino sabor latino en la comida. Pero, a diferencia de los inmigrantes de primera generación, suelen preferir la cocina de fusión a la más tradicional, y los alimentos que requieren un menor tiempo y esfuerzo en su preparación. Con estos consumidores en mente, Goya ha desarrollado alimentos congelados listos para comer, arroces con frijoles de cocción rápida, arepas ya elaboradas, gazpacho, preparados en polvo para hacer flanes, natillas y arroz con leche, etc.

Video 4. Goya es un símbolo cultural en Estados Unidos, un vertebrador de la comunidad latina



Video disponible en <https://sites.google.com/view/principiosmkt/>

Satisfacer el paladar de tantos y tan diversos consumidores requiere de Goya un gran esfuerzo en las áreas de producción y logística. Pero Goya es capaz de producir de manera eficiente mil latas de alubias y seiscientas bolsas de arroz por minuto y velar, al mismo tiempo, por la sostenibilidad medioambiental. De ahí que haya dotado a sus centros de producción y logística de placas solares, y cuente con plantas para el tratamiento del agua que reciclan y purifican el agua utilizada en los cultivos de regadío y en la limpieza de alimentos. Sus plantas de producción y distribución se sitúan en Puerto Rico, República Dominicana y España, así como en varios puntos de Estados Unidos (Atlanta, Chicago,

Houston, Los Ángeles, Miami, Nueva Jersey, Orlando…), lo que le permite abastecer ágil y eficazmente los establecimientos de alimentación de cada región.

4.3. La competencia de Goya Foods

Uno de sus competidores en el segmento de los consumidores estadounidenses preocupados por la alimentación es la cadena Whole Foods Market, que comercializa productos orgánicos y ecológicos, algunos de ellos bajo una marca blanca (denominada 365) con precios muy competitivos. Pero el surtido de comida latina en los supermercados Whole Foods es ciertamente limitado. Por su parte, las empresas tradicionales del sector de la alimentación, como General Mills y Kraft Heinz, atraídas por el creciente atractivo de la comida latina entre la población general, se han dotado de marcas dedicadas a la cocina mexicana o latina, como la marca Old El Paso de General Mills, o han incorporado ingredientes y recetas típicamente hispanas en sus preparaciones para el mercado estadounidense —como el queso rallado estilo mexicano de la marca Kraft o la salsa kétchup con jalapeños de Heinz (Heneghan, 2016).

Video 5. Los alimentos con acento latino son cada vez más consumidos por los consumidores anglosajones en Estados Unidos



Video disponible en <https://sites.google.com/view/principiosmkt/>

Pero Goya juega con algunas ventajas competitivas con respecto a los fabricantes tradicionales del sector agroalimentario. A diferencia de muchas de estas empresas, que hacen llegar sus productos a los centros logísticos de las cadenas de distribución, para que luego los repartan y acomoden en los puntos de venta, Goya asume estas actividades, de modo que coloca directamente sus productos en tiendas y supermercados. Como además conoce la demografía del área a la que abastece cada establecimiento, les provee de aquellos productos que sabe que tienen más salida (Herman, 2011). Por ejemplo, su salsa pico de gallo, su surtido de chiles jalapeños enlatados y los alimentos que incorporan jalapeños (salsas, aceitunas rellenas, arroces preparados, sardinas y atunes enlatados elaborados con jalapeños) tienen una presencia mucho mayor en los supermercados que atienden a comunidades de origen mexicano, mientras que la sopa enlatada mondongo y la preparación para elaborar tembleque es común en vecindarios de origen portorriqueño.

Por otra parte, Goya tiene una presencia y reputación incomparables entre la comunidad latina, que confieren a la marca un grado de autenticidad superior al de muchas otras marcas y productos que, aunque ahora se hayan dotado de acento latino, se venían dirigiendo al mercado anglosajón. Además, Goya ha contado con una ayuda adicional importante para su promoción en los puntos de venta: sus productos se han colocado tradicionalmente en una sección específica de los establecimientos estadounidenses dedicada a alimentos y condimentos étnicos. Esto, que en principio podría parecer una limitación, se ha convertido en una gran ventaja, puesto que los productos de la marca prácticamente copan la sección latina, en lugar de estar dispersos entre múltiples departamentos y lineales. El resultado para quien visita una tienda estadounidense al uso es muy claro: la marca Goya es la primera y más destacada en

la sección, y encontrarla es muy fácil: solo hay que localizar el área dedicada a comidas étnicas o latinas.

Video 6. «Nos hemos convertido en parte de la cultura [latina] [...]. Somos más que una empresa de alimentos». Peter Unanue, vicepresidente ejecutivo de Goya Foods.



Video disponible en <https://sites.google.com/view/principiosmkt/>

Referencias

DePillis, Lydia (2015, 23 de agosto). «How Goya brought ethnic food to white America» [en línea]. *The Washington Post*. https://www.washingtonpost.com/news/wonk/wp/2013/08/23/how-goya-brought-ethnic-food-to-white-america/?utm_term=.7b13c1042572

Forbes (2018). «Unanue family» [en línea]. https://www.forbes.com/profile/unanue/

Heneghan, Carolyn (2016, 12 de julio). «Authentic flavors and tradition keep Hispanic foods simmering» [en línea]. *FoodDive*. http://www.fooddive.com/news/authentic-flavors-and-tradition-keep-hispanic-foods-simmering/422498/

Li, Shan (2014, 23 de octubre). «Goya Foods expands in California as market grows for Latino food» [en línea]. *Los Angeles Times*. http://www.latimes.com/business/la-fi-goya-expansion-20141024-story.html

Preguntas para la reflexión y el debate

1. Realizad un completo análisis de la competencia actual de Goya Foods. Seguidamente, considerad su competencia potencial: ¿identificáis alguna empresa, americana o europea, que en el futuro pueda aspirar a rivalizar con los productos Goya?
2. Identificad y comentad los factores del macroentorno que pueden influir más decisivamente en el crecimiento de Goya Foods en Estados Unidos durante los próximos años. Determinad cuáles de ellos tienen un efecto más intenso en el corto plazo y qué otros pueden ejercer su influencia a largo plazo, y explicad por qué.
3. Centraos ahora en el entorno demográfico de Goya Foods en Estados Unidos. ¿Qué tendencias se apuntan en la inmigración latina? ¿Cómo influye en el negocio el crecimiento de las cohortes generacionales más jóvenes? ¿Es adecuada la segmentación que se ha venido desplegando hasta ahora? ¿Observáis nuevas oportunidades de negocio?
4. Los productos Goya se comercializan también en el mercado español, con la enseña Goya Nativo. ¿A qué segmento o segmentos se dirigen? ¿Están estos segmentos en expansión?
5. Tal como explica Goya Foods en el siguiente video, la empresa se esfuerza por mantener una estrecha colaboración con los minoristas que comercializan los productos de la marca en sus establecimientos. ¿Cómo lo consigue?

Video 7.



Video disponible en <https://sites.google.com/view/principiosmkt/>

Bibliografía

Cadwalladr, Carole (2017, 19 de febrero). «Mark Zuckerberg says change the world, yet he sets the rules» [en línea]. *The Guardian*. https://www.theguardian.com/commentisfree/2017/feb/19/mark-zuckerberg-says-change-world-he-sets-rules

Cearley, David W. (2016, 15 de enero). «Top 10 technology trends for 2016» [artículo en línea]. *Forbes*. http://www.forbes.com/sites/gartnergroup/2016/01/15/top-10-technology-trends-for-2016/#172f8acc5ae9

Corporate Knights (2016, 20 de enero). «2016 global 100 results» [en línea]. http://www.corporateknights.com/magazines/2016-global-100-issue/2016-global-100-results-14533333/

Goldman Sachs Global Investment Research (2016). «Millennials: coming of age» [en línea]. http://www.goldmansachs.com/our-thinking/pages/millennials/

Grewal, Dhruv; Levy, Michael (2018). *Marketing* (6.ª ed.). Nueva York: McGraw-Hill Education.

Fraj-Andrés, Elena; Matute-Vallejo, Jorge; Rueda-Manzanares, Antonio (2012). «Hacia un modelo integrador de los antecedentes y consecuencias de la proactividad medioambiental en las organizaciones» [en línea]. *Innovar* (vol. 22, núm. 43, págs. 179-197).

Herman, Charlie (2011, 28 de diciembre). «Goya Foods grows with U.S. Hispanic population» [en línea]. *National Public Radio*. http://www.npr.org/2011/12/28/144359989/goya-foods-grows-with-u-s-hispanicpopulation

Hern, Alex (2017, 17 de febrero). «Mark Zuckerberg's letter annotated: what he said and what he didn't» [en línea]. *The Guardian*. https://www.theguardian.com/technology/ng-interactive/2017/feb/17/mark-zuckerberg-facebook-letter-annotated-what-he-said-what-he-didnt

Industry Today (2008). «Essentially Goya» (vol. 4, núm. 3) [en línea]. http://industrytoday.com/article/essentially-goya/

Instituto Nacional de Estadística (2018). Sitio web disponible en http://www.ine.es.

Juliana, Enric (2015, 8 de marzo). «Las cuatro generaciones» [en línea]. *La Vanguardia*. http://www.lavanguardia.com/politica/20150308/54427974192/cuatro-generaciones-enric-juliana.html

Kantar WorldPanel (2017, 6 de febrero). «Balance gran consumo 2016» [en línea]. https://www.kantarworldpanel.com/es/Noticias/El-Gran-Consumo-cae-en-2016

MBASkool (2017). *Brand guide* [en línea]. http://www.mbaskool.com/brandguide

Naughton, John (2017, 19 de marzo). «Facebook and Twitter could pay the price for hate speech» [en línea]. *The Guardian*. https://www.theguardian.com/commentisfree/2017/mar/19/john-naughton-germany-fine-social-media-sites-facebook-twitter-hate-speech

Newsweek (2016, 2 de junio). «Top 10 green companies in the world 2016» [en línea]. http://www.newsweek.com/rankings/top-10-green-companies-world-2016

Perreault, William D.; Cannon, Joseph P.; McCarthy, E. Jerome (2017). *Essentials of marketing: a marketing strategy planning approach* (15.ª ed.). Nueva York: McGraw-Hill Education.

Solon, Olivia (2017a, 17 de febrero). «Mark Zuckerberg pens major Facebook manifesto on how to burst the bubble» [en línea]. *The Guardian*. https://www.theguardian.com/technology/2017/feb/16/mark-zuckerberg-new-facebook-manifesto-letter#img-1

Solon, Olivia (2017b, 12 de marzo). «Tim Berners-Lee calls for tighter regulation of online political advertising» [en línea]. *The Guardian*. https://www.theguardian.com/technology/2017/mar/11/tim-berners-lee-online-political-advertising-regulation#img-1

Statista (2017). Sitio web disponible en https://www.statista.com.

The Observer (2017, 19 de febrero). «The Observer view on Mark Zuckerberg» [en línea]. *The Guardian*. https://www.theguardian.com/commentisfree/2017/feb/19/the-observer-view-on-mark-zuckerberg

Capítulo IV
Comportamiento del consumidor

Introducción

Las marcas de distribuidor, también denominadas marcas blancas, atrajeron en sus inicios al segmento de clientes menos «marquistas» y más sensibles al precio. Se trataba de artículos básicos, alimentos en su mayoría que se etiquetaban y presentaban de manera muy sencilla, muchas veces bajo el nombre genérico del producto (atún en aceite, harina, arroz, etc.) y una breve referencia al distribuidor que los comercializaba. Más adelante, y aun conservando un nivel de precio bajo, el nombre del distribuidor adquiere un papel más importante en la presentación del producto, incluso este mejora su calidad y envasado. En las últimas décadas, los distribuidores han creado marcas propias, de modo que las denominaciones de estas marcas ya no coinciden necesariamente con el nombre de la empresa distribuidora —como sucede, por ejemplo, con la marca Aliada de El Corte Inglés. Es habitual, además, que un mismo detallista comercialice varias marcas propias (como las marcas Hacendado, Deliplus y Bosque Verde de Mercadona) y que estas se promuevan bajo una imagen de marca muy cuidada y con niveles de calidad similares a los de las marcas líderes en manos de fabricantes (Puelles Pérez y Puelles Gallo, 2003).

En los últimos años, las marcas de distribuidor han aumentado considerablemente, tanto en volumen de ventas y cuota de mercado como en número de referencias —incluso se han

extendido a categorías de productos duraderos como electrodomésticos y artículos deportivos y se han especializado en segmentos específicos de consumidores (Carrefour Eco, Productos de Nuestra Tierra, Carrefour Calidad y Origen). Los niveles de calidad percibida en estas marcas son equiparables a los de las marcas de fabricante, y ofrecen, además, una muy buena relación calidad-precio (Castelló Martínez, 2012).

Las marcas de distribuidor se han hecho un hueco en muchos hogares, independientemente de su condición socioeconómica (Delle Femmine, 2016); y es que los consumidores las perciben como una opción de compra inteligente, que les aporta valor (Castelló Martínez, 2012). Atrás queda la asociación de la marca blanca con estrecheces económicas y una baja calidad.

En el diseño de la propuesta de valor de las marcas de distribuidor ha sido fundamental considerar las preferencias de los consumidores, las motivaciones que los impulsan a tomar las decisiones de compra, el proceso por el que toman estas decisiones y los usos que luego dan a los productos. Sin este conocimiento, hubiese sido muy difícil ganar su confianza y lealtad.

Imagen 1.



Imagen disponible en <https://sites.google.com/view/principiosmkt/>

El éxito de las iniciativas de marketing depende en gran medida del conocimiento que se tenga de las motivaciones de

los consumidores, de las percepciones que se forman sobre las propuestas de valor y de cómo toman sus decisiones de compra. Aunque todos somos consumidores, la complejidad de nuestras decisiones nos pasa muchas veces desapercibida.

Con frecuencia, en nuestras decisiones intervienen percepciones, emociones y aspiraciones personales, lo que hace que nuestros procesos de decisión sean difíciles de racionalizar. De ahí la importancia de las funciones del especialista de marketing, que debe explicar por qué los consumidores adquieren los productos.

Ejemplo

Laura está buscando un bañador. Quiere utilizarlo tanto en unas breves vacaciones en un hotel de montaña, donde espera descansar y relajarse, como en la piscina del gimnasio al que acude regularmente. Desea destinarle poco dinero y comprarlo rápidamente, pues marcha de vacaciones ese mismo fin de semana.

En primer lugar, realiza una búsqueda en tiendas en línea de material deportivo, como Intersport y Adidas, pero allí encuentra piezas diseñadas únicamente para la práctica de natación, por lo que no las considera apropiadas para sus vacaciones. Decide acudir entonces a los grandes almacenes El Corte Inglés, dado que su amplio surtido de productos le permitirá minimizar el tiempo destinado a la compra. En la planta de deportes se prueba un bañador, pero lo descarta por su diseño deportivo; en la planta de mujeres no encuentra ninguno que le atraiga; sin embargo, en la planta joven ve tres que le gustan. Al mirar el precio, prescinde del primero, ya que está muy por encima de lo que está dispuesta a gastar, y decide probarse los dos restantes, pero uno le queda pequeño y el otro no le favorece. Pregunta a un vendedor por una talla mayor del bañador que más le convence, a lo que este le responde que solo está disponible en otro color. Laura ya lo había visto antes, expuesto en el lineal, y no le había gustado. Abandona pues El Corte Inglés y se desplaza a una tienda Decathlon. Una vez allí, descar-

ta de partida todos los bañadores con la espalda cerrada, al verlos poco adecuados para sus vacaciones, y selecciona y se prueba dos bañadores con la espalda abierta y en forma de U. Ambos le sientan bien y tienen un precio que encaja en su presupuesto. El bañador con colores fucsia y violeta es más alegre y algo más económico que el otro, que es negro, pero el escote de este último le parece más adecuado para lucirlo en vacaciones. Finalmente compra el bañador negro.

Imagen 2.



Imagen disponible en <https://sites.google.com/view/principiosmkt/>

Los principios y las teorías de las disciplinas que han abordado el comportamiento humano, la formación de preferencias y la toma de decisiones —como la psicología, la economía y la sociología— nos ayudan a entender las decisiones de los consumidores. Podemos afirmar que, a grandes rasgos, elegimos aquellos productos que percibimos que nos aportan más valor, es decir, que nos parece que ofrecen una relación coste-beneficio mayor. La dificultad para el especialista de marketing reside en que los beneficios que percibimos como consumidores pueden llegar a ser muy sutiles y no racionales.

En este capítulo analizaremos el proceso por el que los consumidores toman sus decisiones de compra, identificaremos los

factores de orden psicológico, sociocultural y situacional que influyen en sus decisiones, y, mediante ejemplos y recursos, veremos cómo se utiliza esta información en el diseño de la estrategia de marketing. Finalmente, estudiaremos el comportamiento de compra de las empresas, que adquieren productos para incorporarlos en sus procesos productivos o de distribución.

Objetivos

Tras haber estudiado y trabajado este capítulo, seréis capaces de:

- Comprender el proceso por el que los consumidores toman las decisiones de compra.
- Explicar qué elementos influyen en la búsqueda de información para las decisiones de compra.
- Entender el proceso por el que se evalúan alternativas de compra y se toman decisiones.
- Comprender los resultados de las decisiones de compra.
- Entender cómo influyen los factores psicológicos, socioculturales y situacionales en el comportamiento de compra de los consumidores.
- Comprender las fases del proceso de decisión de compra del cliente industrial.
- Discernir las situaciones de compra industrial.

1. El proceso de decisión del consumidor

Como para los especialistas de marketing puede ser difícil explicar el modo como los consumidores tomamos las decisiones de compra, es útil recurrir a un modelo que desglose este proceso de decisión en varias etapas secuenciales —como el modelo que se muestra en la figura 1.

En las decisiones de compra más sencillas y frecuentes, en las compras por impulso y en aquellas en las que el consumidor muestra una alta lealtad por una marca, es posible que el proceso se simplifique considerablemente, de modo que no se produzcan algunas etapas —como las de búsqueda de información y de evaluación de alternativas— o estas sucedan muy rápidamente.

Figura 1. Fases del proceso de decisión del consumidor

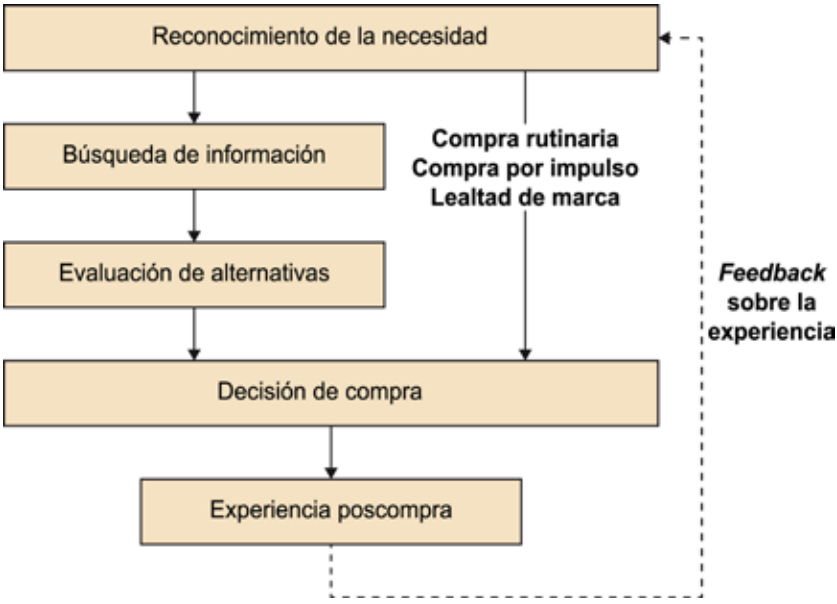


Figura disponible en <https://sites.google.com/view/principiosmkt/>

1.1. Reconocimiento de la necesidad

El proceso de decisión se inicia cuando los consumidores se dan cuenta de que tienen una necesidad o grupo de necesidades insatisfechas y se proponen satisfacerlas.

El reconocimiento de la necesidad o necesidades puede haber sido generado o influido por estímulos internos y externos. Cuando los estímulos internos (el hambre, la sed, la necesidad de abrigo, de estar con amigos, de ir a la moda, etc.) llegan a cierto nivel o umbral, se convierten en impulsos o motivaciones que conducen al consumidor a tratar de satisfacer la necesidad que se le ha presentado. Los estímulos externos son factores exógenos que ponen de manifiesto ciertas necesidades —como las recomendaciones de personas de nuestro entorno, la publicidad, los comentarios y las fotos de celebridades en blogs y redes sociales, etc. Por medio de estos estímulos el consumidor reconoce una necesidad que quizás antes no había identificado.

Los consumidores pueden sentirse motivados a satisfacer dos tipos de necesidades: las necesidades funcionales o utilitarias, que los llevan a juzgar y adquirir los productos fundamentalmente por sus prestaciones o su rendimiento; y las necesidades psicológicas, que los mueven a adquirir productos por la gratificación emocional o hedónica que proporcionan (Wang et al., 2007; Xu y Schwarz, 2009).

Imagen 3. Las imágenes de objetos de interés publicados por amigos o celebridades en redes sociales pueden llevar a desear una compra similar y convertirlos en éxitos de ventas, como ha sucedido con algunas prendas de Zara



Imagen disponible en <https://sites.google.com/view/principiosmkt/>

Ejemplo

Un billete de metro satisface una necesidad funcional, mientras que una moto Harley Davidson satisface una necesidad eminentemente hedónica. Pero hay muchos otros productos que tratan de satisfacer ambos tipos de necesidades. Un Mini Cooper, por ejemplo, destaca por su rendimiento, su conducción ágil y su facilidad de aparcamiento, pero también ofrece beneficios hedónicos y emocionales (como la exclusividad o estatus asociados a la marca y su estética retro). Los conductores que han optado por un Mini probablemente se decidieron por él porque necesitaban hacer desplazamientos cortos

y también porque buscaban satisfacer otras necesidades, de orden psicológico.

Imagen 4.



Imagen disponible en <https://sites.google.com/view/principiosmkt/>

Video 1.



Video disponible en <https://sites.google.com/view/principiosmkt/>

Imagen 5.



Imagen disponible en <https://sites.google.com/view/principiosmkt/>

1.2. Búsqueda de información

Una vez que el consumidor ha reconocido una necesidad o necesidades, buscará información sobre las diferentes opciones que tiene a su alcance para satisfacerlas.

Mediante la búsqueda interna, el consumidor recopilará sus propios conocimientos y los recuerdos acumulados sobre experiencias de compra anteriores. La búsqueda externa, en cambio, lo llevará a buscar información en otras fuentes, como anuncios publicitarios, vendedores personales, sitios web de productos y marcas, etiquetas de productos, opiniones de otros consumidores, evaluaciones de las organizaciones de consumidores, aplicaciones en línea de búsqueda y comparación de productos, etc.

Ejemplo

Internet es un recurso fundamental en la búsqueda externa de información. Imaginemos el caso de Ana, una joven madre que ve en el telediario a los duques de Cambridge saludando en compañía de sus hijos. Como le gusta el estilo de las prendas que llevan los niños, se

deja llevar por la curiosidad y descubre en Twitter la procedencia de cada una de ellas, lo que fácilmente le permitirá acceder a las tiendas en línea donde están a la venta y adquirirlas. Pero Ana es una consumidora bien informada, por lo que recurre a una aplicación que compara productos y establecimientos para identificar las tiendas donde se venden esas prendas al precio más bajo y hacer allí las compras —todo ello desde su casa, sin desplazamientos y sin que sus hijos necesiten probarse ningún artículo.

Imagen 6. Tuits sobre el origen de los artículos llevados por los niños de la familia real británica



Imagen disponible en <https://sites.google.com/view/principiosmkt/>

El tiempo y esfuerzo que el consumidor destina a buscar información dependen en gran medida del nivel de riesgo en el que este cree que incurrirá si realiza una compra equivocada. Cuando el consumidor considera que la compra tiene poca importancia o que el importe comprometido es pequeño, un error en la decisión tendrá pocas consecuencias —el riesgo económico, fisiológico, psicológico o social será mínimo—, por lo que, muy probablemente, se implicará poco en la búsqueda de información. Todo lo contrario de lo que sucederá si la compra es muy importante para el consumidor o el precio del producto es elevado, de modo que percibe un alto riesgo en la decisión de compra.

Imagen 7. Los riesgos económicos y de seguridad personal percibidos por los consumidores en la compra de un automóvil son más altos que con otros productos y aumentan al descubrirse defectos que afectan a la seguridad de los automóviles e incumplimientos de las normativas



Imagen disponible en <https://sites.google.com/view/principiosmkt/>

Por otra parte, los consumidores que tienen un *locus* de control interno, también denominado lugar de control interno, suelen esforzarse más en la búsqueda de información. Esto se debe a que estas personas perciben que pueden influir en los acontecimientos de su vida cotidiana y que sus éxitos y fracasos personales dependen en gran medida de sus propias acciones. En cambio, los consumidores que tienen un *locus* de control externo suelen atribuir a la suerte, al azar o a la influencia de otros el origen de lo que les sucede en su vida cotidiana. Precisamente por ello tienden a pensar que el acierto de la decisión de compra no depende tanto de sus propios esfuerzos por informarse cuanto de otros aspectos que son ajenos a ellos y escapan de su control; de ahí que tiendan a implicarse en menor medida en la búsqueda de información.

Marketing móvil y de medios sociales

El *locus* de control percibido por los consumidores tiene importantes efectos en sus decisiones y comportamientos. Precisamente, el marketing móvil y de medios sociales proporciona valiosas e interesantes herramientas con las que los consumidores pueden ganar un mayor *locus* de control interno (Grewal y Levy, 2018). Las aplicaciones móviles en el campo de la salud son un ejemplo de ello.

SocialDiabetes es una aplicación que facilita información por la que una persona que padece diabetes tipo 1 puede conocer en tiempo real la dosis de insulina que debe inyectarse. También almacena datos para el seguimiento de la enfermedad, lo que resulta de gran ayuda a los profesionales médicos que llevan el caso. Por su parte, FotoSkin es una aplicación destinada a las personas que deben llevar un estrecho control de las manchas cutáneas o lunares. Las ayuda a hacerse con un registro fotográfico de su piel, por lo que es muy útil para el médico dermatólogo.

Imagen 8. Aplicaciones móviles para la salud



Imagen disponible en <https://sites.google.com/view/principiosmkt/>

1.3. Evaluación de alternativas

A medida que el consumidor va explorando y adquiriendo información sobre las posibles opciones que podrían ayudarle a satisfacer la necesidad que se le ha presentado, su sistema perceptual interpreta y evalúa esa información.

Una vez interpretada y evaluada, la información es almacenada en la memoria, junto al resto de los conocimientos y experiencias que el consumidor había adquirido en situaciones de consumo anteriores.

1.3.1. Conjuntos evocados y de consideración

Cuando el consumidor inicia la búsqueda y evaluación de información[1] suele contar con un conjunto evocado de alternativas, que son las que le vienen a la mente como resultado de sus experiencias anteriores. Para las marcas es importante estar presente entre el conjunto inicialmente evocado porque es señal de que son relevantes para el consumidor y de que este las considera como marcas o productos que tendrá que evaluar y sobre las que deberá informarse.

De todos modos, el propio proceso de obtención y evaluación de información puede llevar al consumidor a descartar algunas marcas

1. Los consumidores no realizan las actividades de búsqueda y de evaluación de manera separada, sino que, a medida que se hacen con información, la interpretan e integran en su memoria.

o productos que inicialmente formaban parte del conjunto evocado, o a incorporar otros que hasta entonces no había considerado. Se conoce como conjunto de consideración aquel conjunto de alternativas sobre las que el consumidor tomará la decisión de compra, es decir, el conjunto de alternativas que para él son factibles.

Ejemplo

Supongamos el caso de un joven consumidor al que le ha surgido un problema de acné y que se plantea la compra de un protector solar adecuado. El conjunto evocado de protectores solares libres de aceites podría estar formado por las marcas Bioderma (cuyos productos podría haber utilizado durante años), Eucerin (imaginemos que ha sido recientemente promocionada en la farmacia) y Avène (de la que supongamos que casualmente tiene una muestra). En el proceso de búsqueda de información, su dermatólogo quizá le mencione Vichy e ISDIN y le proporcione muestras de estas, por lo que también tomará estas marcas en consideración. Es probable que averigüe que los productos de algunas de estas marcas llevan parabenes, perfumes y alergénicos, y que un factor de protección solar más alto no implica necesariamente la protección ante las radiaciones ultravioleta. Con esta información, el consumidor del ejemplo tomará una decisión de compra.

Imagen 9.



Imagen disponible en <https://sites.google.com/view/principiosmkt/>

1.3.2. Criterios de evaluación

Las investigaciones sobre el comportamiento del consumidor han mostrado que los consumidores suelen servirse de ciertos atributos o dimensiones importantes de los productos o marcas, a los que se conoce como criterios de evaluación. Sobre la base de estos criterios, los consumidores organizan y examinan la información acerca de las alternativas de compra que someten a consideración, que integran el denominado conjunto de consideración.

Los criterios de evaluación pueden variar notablemente de una categoría de producto a otra, pero hay ciertos criterios que son comunes a la mayoría de los procesos de decisión (como el precio, la garantía, la reputación de la marca, etc.). Sucede, además, que estos criterios pueden ser predominantemente funcionales, esto es, utilitarios o instrumentales, o pueden ser de orden estético, hedónico o emocional.

Para el especialista de marketing resulta clave identificar los criterios de evaluación de los que se sirven los consumidores en la categoría de producto. Además, deberá tener en cuenta que no todos los criterios tienen la misma importancia para cada consumidor, sino que su importancia relativa variará en función de gustos y preferencias personales.

Ejemplo

La prevención de caries, la acción antiplaca y antisarro, la acción blanqueadora, el cuidado de encías sensibles y el precio son atributos funcionales relevantes en la evaluación de dentífricos; en cambio, el sabor y la textura del dentífrico son aspectos más hedónicos.

La importancia relativa de cada criterio de evaluación varía de unos consumidores a otros. Por ese motivo, los fabricantes identifican los

atributos más relevantes para los segmentos de consumidores de su mercado objetivo y, sobre la base de esa información, adaptan la propuesta de valor.

Imagen 10.



Imagen disponible en <https://sites.google.com/view/principiosmkt/>

Los consumidores emplean algunos atajos para simplificar un proceso de evaluación que podría ser bastante complicado. Para ello, utilizan atributos determinantes y reglas de decisión.

Los atributos determinantes son características o dimensiones de las marcas o productos que, además de ser relevantes para los consumidores, ayudan a diferenciar fácilmente unas marcas de otras (Freling y Forbes, 2005). Por ejemplo, los consumidores podrían considerar que la seguridad es el atributo más importante en la selección de una línea aérea, pero si perciben que no hay diferencias significativas en los niveles de seguridad entre unas compañías y otras, este criterio pasará a un segundo plano y evaluarán las alternativas sometidas a consideración a partir de otros atributos —como el precio, el espacio disponible, la calidad del servicio o dimensiones emocionales asociadas a los viajes. Estos últimos serán los atributos determinantes.

Video 2.



Video disponible en <https://sites.google.com/view/principiosmkt/>

Un precio muy competitivo en largos trayectos es el atributo más relevante de Level, mientras que JetBlue ofrece precios propios de una aerolínea de bajo coste con mayor espacio entre asientos y buena calidad de servicio. Para muchos consumidores, Emirates es una línea aérea de lujo, con equipamientos y niveles de servicio extraordinarios, frente a Hawaiian Airlines, que destaca por la calidad de sus comidas y aspectos emocionales vinculados a las islas de Hawái.

Video 3.



Video disponible en <https://sites.google.com/view/principiosmkt/>

Video 4.



Video disponible en <https://sites.google.com/view/principiosmkt/>

Video 5.



Video disponible en <https://sites.google.com/view/principiosmkt/>

1.3.3. Reglas de decisión

Las reglas de decisión son el conjunto de estrategias o criterios que emplean los consumidores para simplificar y agilizar el proceso de evaluación de cada alternativa del conjunto de consideración, y suelen ser de dos tipos: compensatorias y no compensatorias. Los consumidores que aplican reglas de decisión compensatorias contrarrestan las valoraciones más bajas que se obtienen en algunos atributos con valoraciones altas en otros. Por el contrario, si siguen reglas de decisión no compensatorias, una valoración baja en un atributo puede relegar al producto o marca a un segundo plano, o incluso eliminarlo del conjunto de

consideración. Esta última estrategia de decisión es la que más simplifica el proceso de evaluación.

Ejemplo

Cuando un grupo de amigos opta por pagar la entrada en una discoteca con una larga cola para acceder, porque consideran que la música, el ambiente o los bajos precios del local bien valen la espera, están adoptando una regla de decisión compensatoria. En cambio, los consumidores que deciden cambiar de planes al observar la larga cola siguen un proceso no compensatorio.

Imagen 11.



Imagen disponible en <https://sites.google.com/view/principiosmkt/>

1.4. Decisión de compra

Tras evaluar las alternativas del conjunto de consideración, el consumidor identifica la opción preferida y, con ello, se forma una intención de compra. Eso no implica, necesariamente, que el producto o la marca elegidos acaben siendo comprados. Puede suceder que el consumidor aplace la compra para más adelante —por ejemplo, porque el producto seleccionado no está disponible— o que decida no adquirir el

producto elegido —quizá porque, tras el proceso de evaluación, no ha encontrado una alternativa aceptable o porque sus necesidades han cambiado.

Un indicador importante para los especialistas de marketing es la ratio de conversión, que mide la proporción de consumidores que, habiendo mostrado la intención de comprar, acaban haciéndolo. Este indicador es especialmente utilizado en sitios web y aplicaciones móviles para el comercio electrónico, lo que obedece a la alta proporción de carritos o cestas de la compra que son abandonados por los clientes tras navegar por el sitio o la aplicación y seleccionar algunos productos.

Creando valor

Los profesionales de marketing pueden adoptar varias medidas con las que generar más valor a los consumidores que visitan el establecimiento electrónico y, por lo tanto, facilitar ratios de conversión más altas. Por ejemplo, pueden ofrecerles listas de compra y listas de deseos, donde indicar los productos que les interesan aunque no tengan intención de adquirirlos inmediatamente. Estas funcionalidades simplifican futuras compras, ya que facilitan la búsqueda de productos o permiten que familiares y amigos puedan regalárselos. Para el establecimiento, tiene la ventaja adicional de que aportan información muy útil sobre las preferencias de los clientes y que, al igual que los datos de registro[2] sobre los productos que han explorado en línea, puede ser utilizada en comunicaciones y recordatorios personalizados.

2. En cada ocasión en la que el consumidor accede a una página web, un video o cualquier otro recurso en línea, el servidor que almacena estos recursos registra sistemáticamente el acceso (URL del recurso consultado, servidor de internet utilizado por el usuario, programa y versión del navegador, fecha y hora de la petición, etc.). Esta tecnología, que se conoce como archivos de registro, se suele utilizar en combinación con *cookies* y etiquetas para obtener información sobre los niveles de audiencia.

Otra medida consiste en incorporar informaciones que confieran un cierto sentido de urgencia u oportunidad a la compra, como por ejemplo el número de unidades de producto en stock, el número de clientes que en ese preciso instante están explorando el producto o el número de clientes que lo acaban de comprar.

Imagen 12. Listas de compras y deseos, e información que infiere urgencia u oportunidad en la compra en línea

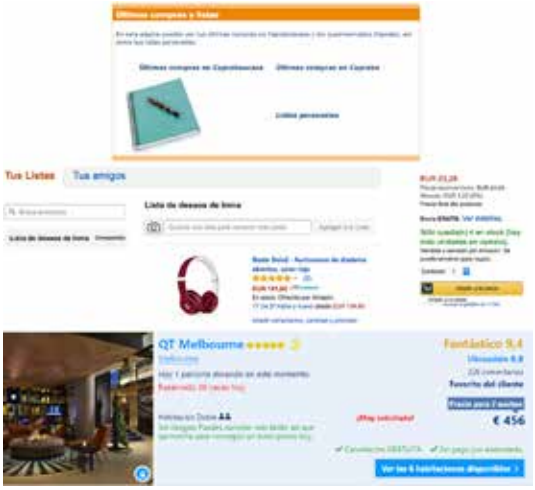


Imagen disponible en <https://sites.google.com/view/principiosmkt/>

1.5. Experiencia poscompra

El proceso de decisión del consumidor no acaba con la compra, sino que se completa en esta última fase, en la que el consumidor utiliza o consume el producto y, como consecuencia de ello, percibe emociones y se forma opiniones y actitudes sobre el producto o la marca.

La experiencia con el producto constituye una fuente de información útil para el consumidor, que le servirá para actualizar los conocimientos y preferencias que se había formado y a la que podrá recurrir en las próximas decisiones de compra. De hecho, la información adquirida con el uso o consumo del producto es mucho más viva y expresiva que la que puede obtener consultando fuentes externas; de ahí que en compras posteriores pueda tener una influencia muy superior a la de cualquier otra fuente.

La experiencia con el producto también es muy importante para el especialista de marketing, que necesita conocer las opiniones de los consumidores sobre el producto y sus reacciones. Desde el punto de vista del profesional de marketing, existen cuatro tipos de resultados poscompra que merecen especial atención: la disonancia cognitiva, la satisfacción, la lealtad y la comunicación boca a oreja negativa.

Figura 2. Resultados de la experiencia de compra

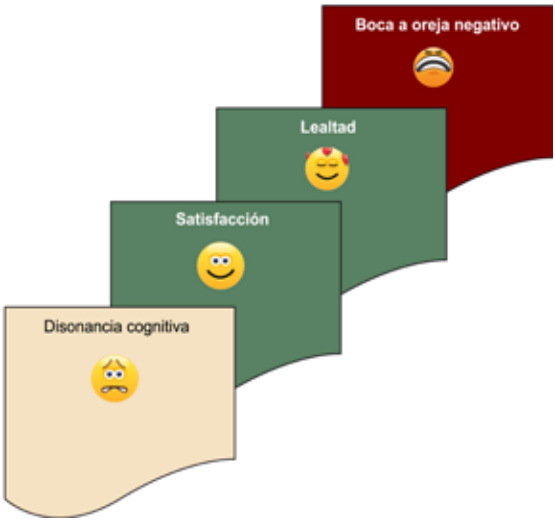


Figura disponible en <https://sites.google.com/view/principiosmkt/>

1.5.1. Disonancia cognitiva

Es muy posible que tras la decisión de compra, especialmente si se trata de una compra importante, de precio elevado o de un producto que solo se adquiere esporádicamente, al consumidor le surjan dudas y se cuestione si tomó una decisión acertada. A esta situación se la conoce como disonancia cognitiva[3] poscompra.

Para reducir este estado de inquietud, el responsable de marketing debe transmitir argumentos que refuercen la decisión tomada por el consumidor e, incluso, que reduzcan la importancia de la decisión de compra.

Ejemplo

Pons Quintana se posiciona como una firma de zapatos y bolsos artesanales de alta calidad y durabilidad, fácilmente identificables por el trenzado de la piel. Para reducir la disonancia cognitiva, la marca difunde información sobre el proceso de elaboración. Por ejemplo, si el consumidor detecta imperfecciones en el trenzado de la piel, puede atribuirlas al trabajo artesanal por el que se ha elaborado el producto, sin dudar de su calidad o de haber tomado la decisión correcta.

3. En psicología, se entiende por disonancia cognitiva el estado de inquietud o tensión que se produce cuando el individuo sostiene ideas, creencias o valores contrapuestos; realiza acciones que contradicen sus ideas, creencias o valores; o se expone a informaciones que contradicen sus ideas, creencias o valores.

Imagen 13.



Imagen disponible en <https://sites.google.com/view/principiosmkt/>

Video 6.



Video disponible en <https://sites.google.com/view/principiosmkt/>

1.5.2. Satisfacción

El consumidor, ya sea mediante un proceso consciente o de una manera más sutil, evalúa su experiencia con el producto y se forma percepciones y juicios de valor. Si considera que las expectativas que se había formado en las primeras etapas del proceso de decisión de compra no se corresponden con los resultados reales, surgirán sentimientos de insatisfacción hacia el producto —que quizá se acompañen de emociones de desánimo, arrepentimiento u ofensa. Por el contrario, si confirma sus

expectativas previas y considera que el producto sí ha cumplido con sus objetivos, podrán surgir sensaciones de satisfacción, que muchas veces se acompañan de emociones positivas de alegría, placer, entusiasmo, etc.

Los especialistas de marketing pueden adoptar varias medidas para que los consumidores se sientan satisfechos con sus decisiones de compra:

- Evitar programas de marketing que exageren los beneficios del producto y creen expectativas irreales.
- Educar a los consumidores en el uso del producto, lo que evitará que aparezcan sensaciones de insatisfacción por una utilización inadecuada.
- Proporcionar garantías y un servicio de atención al cliente que asesore, resuelva dudas y se anticipe a la aparición de quejas.
- Desplegar mecanismos de comunicación, con los consumidores y entre los consumidores, con los que se establezca un diálogo abierto y honesto sobre la marca y el producto, que facilite información útil sobre las experiencias de consumo y resuelva problemas.

Video 7. Los servicios técnicos oficiales dan tranquilidad y confianza al cliente, lo que redunda en su satisfacción con el producto



Video disponible en <https://sites.google.com/view/principiosmkt/>

1.5.3. Lealtad

Una situación de satisfacción con el producto o la marca puede derivar en lealtad. Los consumidores leales incorporan el producto o la marca al conjunto evocado, descartando los de la competencia y adquiriendo el producto de la empresa una y otra vez, lo que hace de ellos un activo muy valioso.

Video 8. Con #NightAssistance, Granola ayuda a los consumidores más leales a hacerse con el producto en horas intempestivas



Video disponible en <https://sites.google.com/view/principiosmkt/>

Pero el compromiso de los clientes leales con la marca o el producto no acaba aquí. Los clientes leales pueden actuar como verdaderos «embajadores» del producto o la marca entre sus redes sociales personales, contribuyendo a su notoriedad y reputación. Además, pueden convertirse en fuente de información, aprendizaje y asistencia en el uso del producto para otros consumidores, especialmente cuando se les proporcionan plataformas como las comunidades de marca en línea, que facilitan la formación de redes sociales virtuales centradas en la marca.

Lo que une a los participantes en las comunidades de marca en línea no es tanto la defensa de unos intereses comunes cuanto la implicación con los valores de la marca (Rodríguez-Ardura, 2017). Los vínculos sociales que se establecen en estas comu-

nidades facilitan a la empresa la construcción de relaciones más fuertes y duraderas con los consumidores (Zaglia, 2013).

Construyendo relaciones

Los responsables de marketing de PlayStation se esfuerzan por mantener viva la comunidad virtual asociada a la marca. La red les permite disputar torneos, jugar en línea y conversar con otros usuarios; y también convertirse en *beta testers* de los próximos lanzamientos de la marca, lo que para muchos es muy atractivo y para la marca resulta fundamental.

Cualquier usuario de los foros oficiales de PlayStation puede convertirse en *beta tester* porque la marca recluta testeadores entre miembros de la comunidad con muy diversos niveles de experiencia. En cualquier caso, PlayStation propone como *beta testers* a los miembros más valiosos de la comunidad, los reconoce públicamente e incluso los premia con medallas.

Los miembros más valiosos de la red de PlayStation son aquellos cuyos perfiles reciben más visitas, que resuelven más y mejor las preguntas y dudas planteadas por los usuarios recién llegados a la marca, y cuyos *posts* generan más agradecimientos, respuestas y recomendaciones.

Imagen 14.



Imagen disponible en <https://sites.google.com/view/principiosmkt/>

1.5.4. Boca a oreja negativo

A veces las empresas no consiguen sus objetivos y los consumidores se sienten insatisfechos con el producto o la marca; hasta es posible que puedan haberse sentido tratados incorrectamente o haber sido engañados. Las consecuencias de este tipo de situaciones son preocupantes porque los sentimientos de los consumidores insatisfechos pueden llegar a ser más intensos y sus reacciones de mayor alcance que las que se producen en casos de satisfacción.

Cabe distinguir, no obstante, aquellos consumidores insatisfechos que adoptan un papel pasivo y que, aunque no repetirán la compra, no difundirán su insatisfacción, de aquellos otros que, como resultado de su insatisfacción, emprenden comunicaciones boca a oreja negativas o toman medidas contra la empresa (Kucuk, 2016). En este último caso, pueden reclamar una compensación a la empresa, formalizar quejas ante organismos privados o públicos de defensa del consumidor, o incluso emprender acciones legales.

La comunicación boca a oreja negativa tiene lugar cuando los consumidores difunden experiencias personales negativas, críticas o quejas sobre el producto o la marca. Internet proporciona a los consumidores mecanismos diferentes y efectivos con los que difundir opiniones entre muchas personas: Twitter, blogs personales, sitios de redes sociales, espacios del sitio web de la empresa que recogen las opiniones de clientes, agregadores de opiniones como TripAdvisor, etc.

Para dar una respuesta adecuada a estas comunicaciones negativas, las empresas pueden ayudarse de aplicaciones como Adobe Social, Oracle Social o Salesforce, que, mediante técnicas de analítica social, detectan en tiempo real la aparición de comentarios negativos e integran la información en soluciones tecnológicas

CRM. Una vez detectado el problema, las empresas pueden recurrir al servicio de atención al cliente (en línea, en centros de atención telefónica o en establecimientos físicos) para gestionar la crítica o queja correspondiente.

Analítica social

La analítica social emplea métodos de minería de opiniones y análisis de sentimientos para procesar y evaluar comentarios publicados en medios sociales. Estas técnicas determinan si las opiniones expresadas en los textos son positivas o negativas, identifican las emociones del autor (alegría, tristeza, enfado, etc.) y el producto o marca a que se refieren. También hay técnicas de redes sociales que permiten conocer la estructura de las relaciones que se construyen en las redes sociales e identificar a los usuarios más influyentes.

Video 9. Para una marca como Nutella, que genera diariamente un ingente número de comentarios, imágenes y videos en medios sociales, la analítica social es imprescindible



Video disponible en <https://sites.google.com/view/principiosmkt/>

Ética y responsabilidad social en práctica

¿Es correcto ocultar o eliminar las opiniones negativas de los consumidores? Muchas empresas —y los propios consumidores— piensan que no.

De ahí que las páginas web de estas empresas recojan todo tipo de opiniones sobre los productos; y sus páginas en redes sociales estén también abiertas a comentarios de usuarios, tanto favorables como desfavorables.

Firmas como IKEA están convencidas de que los comentarios negativos las ayudan a desplegar un diálogo más honesto y creíble con los consumidores y, como se esfuerzan por proporcionar un buen servicio al cliente, pueden mostrar las medidas que adoptan para poner remedio a los errores observados por los consumidores, cómo toman en consideración las sugerencias de los clientes, etc., todo lo cual acaba teniendo un efecto positivo.

Imagen 15.



Imagen disponible en <https://sites.google.com/view/principiosmkt/>

Imagen 16.



Imagen disponible en <https://sites.google.com/view/principiosmkt/>

2. Implicación del consumidor en la decisión de compra

El proceso de decisión de compra que hemos explicado hasta ahora es aplicable a buena parte de las decisiones que toman los consumidores cuando se sienten implicados en la compra, el precio del producto es elevado o consideran que incurrirán en un riesgo importante en caso de que se equivoquen en su decisión. En este tipo de situaciones, como hemos visto, los consumidores valoran diferentes opciones de compra, evalúan sus atributos e integran y actualizan el conocimiento y las experiencias que van acumulando. Se considera que, en estos casos, el proceso de decisión de compra es un ejemplo de resolución extensa de problemas.

Pero hay muchos otros procesos de decisión en los que no se producen exactamente todas las etapas que hemos descrito. Suelen corresponderse con compras que el consumidor percibe como poco importantes, para adquirir productos con los que está familiarizado y en los que tiene mucha experiencia. Se trata de procesos de decisión que se ajustan a una resolución limitada de problemas y que se caracterizan por que el consumidor se siente poco implicado.

La implicación es el grado de importancia del producto para el consumidor, su interés por el producto.

El modelo de probabilidad de elaboración es una teoría del comportamiento del consumidor que nos ayuda a comprender cómo influye el grado de implicación del consumidor en sus actitudes hacia el producto (Petty y Cacioppo, 1986). Imaginemos una

situación en la que dos consumidores, con grados muy distintos de implicación en un mismo producto, se exponen a un anuncio de este. El consumidor con un alto nivel de implicación probablemente examinará exhaustivamente la información del anuncio, prestando especial atención a los aspectos clave del producto (precio, calidad, prestaciones, etc.). Ese consumidor comparará la información del anuncio con los conocimientos y las experiencias con los que ya contaba sobre el producto y acabará formándose una opinión, tanto sobre el anuncio (si es creíble o no, por ejemplo) como sobre el propio producto (que podrá ser favorable o desfavorable). Las impresiones así formadas tenderán a ser más intensas y duraderas, más difíciles de cambiar, y suscitarán comportamientos acordes con ellas: si el consumidor adopta actitudes positivas, estas facilitarán en mayor medida la intención de compra; y si son negativas, provocarán un rechazo acusado del producto.

Figura 3. Modelo de probabilidad de elaboración



Figura disponible en <https://sites.google.com/view/principiosmkt/>

En cambio, el consumidor con un bajo nivel de implicación probablemente prestará bastante menos atención al anuncio y

no examinará los argumentos clave de este (sobre el precio, las funciones del producto, etc.), sino elementos periféricos o heurísticos (como el nombre de la marca anunciada, el personaje famoso que aparece en el anuncio, la música utilizada, el placer estético del anuncio, etc.). Por este motivo, las impresiones que se formará el consumidor, ya sean favorables o desfavorables, probablemente serán más superficiales y menos duraderas.

2.1. Resolución limitada de problemas

En los procesos de decisión en los que el consumidor está poco implicado, y que por lo tanto se corresponden con una resolución limitada de problemas, el consumidor suele confiar más en su experiencia que en la información externa. En estos casos es habitual que el consumidor despliegue mecanismos o tácticas con las que simplifica el proceso de decisión y elija rápidamente. Muchas veces esto se debe a que, en el pasado, ya llevó a cabo un proceso de decisión complejo que le dio resultados positivos y, sobre la base de estos resultados, toma ahora nuevas decisiones.

Un caso frecuente de resolución limitada de problemas es la compra por impulso, la que se produce sobre la marcha, cuando el consumidor visualiza la mercancía. Mientras Miguel espera su turno en la panadería, ve expuestos unos *cake pops* (pastelitos en forma redonda o de galleta que se sujetan con un palo) y rápidamente compra dos de ellos para regalárselos a sus sobrinas, a quienes verá esa misma tarde. Al ver el producto a la venta, Miguel ha reconocido una necesidad e inmediatamente ha decidido resolverla, sin buscar información ni evaluar ninguna alternativa. El establecimiento ha facilitado la compra por

impulso proyectando estímulos a los que fácilmente se expone el consumidor (Mohan et al., 2013): ofreciendo el producto con una presentación atractiva o a un precio razonable; mostrándolo en un lugar preferente, como al lado de la caja de salida, etc.

Imagen 17. Los dulces y golosinas son muchas veces objeto de compras por impulso



Imagen disponible en <https://sites.google.com/view/principiosmkt/>

Otro proceso de decisión de compra que absorbe poco tiempo y energía al consumidor es la compra rutinaria, que tiene lugar cuando este elige repetidamente un producto sin haberse planteado el motivo por el que lo hace, ni haber adquirido información ni evaluado alternativas al respecto. Tampoco se requiere que el consumidor tenga una preferencia clara por el producto elegido, ya que se decide por él únicamente como resultado de un hábito adquirido. Miguel siempre ha consumido productos de La Central Lechera Asturiana. Esa era la marca de leche que se tomaba en casa de sus padres, que además pasaban los veranos en Asturias, sin que desde entonces —quizá porque siempre le ha gustado la leche de esa marca— se haya planteado si existe alguna alternativa mejor.

Aunque la lealtad de marca da como resultado una compra reiterada de un mismo producto, esta surge de una preferencia

clara del consumidor (LiuThompkins y Tam, 2013). Fruto de una evaluación de las marcas realizada previamente y de haber llegado a la conclusión de que la marca preferida es la que mejor se adapta a sus necesidades y la que proporciona más valor, el consumidor opta por esa marca en cada ocasión de compra.

Rutina y lealtad de marca

Aunque la compra rutinaria del producto o marca pueda parecer una situación deseable para la empresa, en realidad se fundamenta en una vinculación débil por parte del consumidor, por lo que puede ser alterada con relativa facilidad por algún competidor que se proponga que los clientes actuales de la empresa cambien sus rutinas.

En cambio, será mucho más difícil que un cliente fiel a la marca se decida por la competencia. De ahí la importancia de mantener y cultivar el compromiso de los clientes leales con la marca. Para ello, es bueno que la empresa invierta en la reputación de la marca y premie su lealtad.

Imagen 18. Royal Caribbean premia la fidelidad de sus clientes mediante programas de lealtad, a la vez que fomenta la difusión de historias y experiencias únicas en Instagram, un canal en el que se inspiran muchos consumidores al contratar productos vacacionales

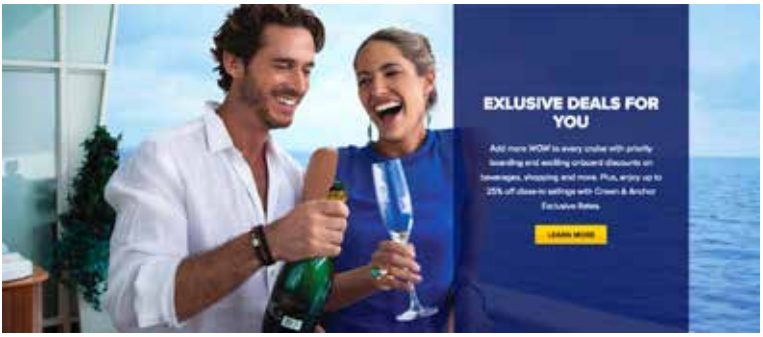


Imagen disponible en <https://sites.google.com/view/principiosmkt/>

Imagen 19.



Imagen disponible en <https://sites.google.com/view/principiosmkt/>

3. Factores que influyen en el proceso de decisión del consumidor

El proceso de decisión del consumidor está influido por diversos factores que podemos agrupar en cuatro grandes grupos. En el primer grupo situamos las variables del marketing mix de la empresa. El segundo grupo está formado por los factores internos del individuo, que tienen carácter eminentemente psicológico (como su motivación de consumo o su actitud hacia el producto). En el tercer grupo se encuentran los factores externos al individuo, que son de orden fundamentalmente social y cultural (como la familia y los grupos de referencia). Y en cuarto lugar cabría considerar las variables situacionales, como el motivo o la razón de la compra, así como el momento y lugar concretos en los que esta se realiza.

Figura 4. Factores que influyen en el proceso de decisión del consumidor



Figura disponible en <https://sites.google.com/view/principiosmkt/>

3.1. Factores psicológicos

Aunque el marketing mix busca orientar los deseos de los consumidores hacia el producto y estimular su demanda, hay muchos factores internos al consumidor, de orden psicológico, que influyen en el modo como el consumidor percibe la propuesta de valor de la empresa. Entre estos factores psicológicos destacan la motivación, la percepción, el aprendizaje, la actitud y el estilo de vida.

3.1.1. La motivación

La motivación surge cuando el consumidor reconoce una determinada necesidad y su deseo por satisfacer esa necesidad es lo suficientemente fuerte como para que adopte comportamientos con los que tratará de complacerla: de búsqueda de información, de evaluación de la información o de decisión de compra.

Los consumidores están motivados por necesidades y deseos.

Las personas tienen muchas necesidades, a veces de forma simultánea. Para conocerlas es útil recurrir a la pirámide de necesidades que propuso Abraham Maslow ya en 1943. Maslow defendía que las necesidades de las personas aparecen de manera sucesiva: cuando perciben tener satisfechas en un grado aceptable las necesidades más elementales, se sienten motivadas a satisfacer necesidades situadas en un nivel jerárquico superior.

En la base de la pirámide de Maslow se sitúan las necesidades básicas, que son fisiológicas: la necesidad de comer, de permanecer hidratado, de dormir, de no padecer dolor o de cubrirse con ropa y vivir a cobijo.

Cuando las necesidades fisiológicas están relativamente satisfechas, las personas buscan sentirse seguras y protegidas de peligros o amenazas, tanto física como personal y económicamente. Las alarmas de incendio, los *airbags* de los coches, los seguros de salud, los alimentos biológicos, orgánicos o ecológicos, los gimnasios y los programas antivirus se proponen satisfacer este tipo de necesidades.

Una vez que la persona percibe tener las necesidades básicas y de seguridad satisfechas en un nivel adecuado, se planteará cubrir necesidades de afiliación y afecto. Los medios sociales digitales, los clubes sociales y deportivos, y los sitios y aplicaciones de citas son ejemplos de propuestas de valor que buscan satisfacer estas necesidades, ya que tratan de facilitar la pertenencia a grupos, la aceptación social o las relaciones personales y afectivas.

En el siguiente nivel de la pirámide se sitúan las necesidades de reconocimiento, por las que las personas buscan sentirse acep-

tadas y valoradas por los demás y por ellas mismas. Los productos o marcas que se proponen satisfacer este tipo de necesidades llaman la atención, denotan estatus o prestigian socialmente a quienes los poseen; también los bienes y servicios que hacen sentir a las personas más competentes y útiles, que les dan confianza en sí mismos, más independencia y libertad.

Imagen 20. A muchos jóvenes, el móvil y las aplicaciones asociadas les dan sensación de independencia y libertad



Imagen disponible en <https://sites.google.com/view/principiosmkt/>

Cuando las necesidades en los cuatro niveles anteriores son satisfechas regularmente, las personas se mostrarán altamente motivadas por satisfacer necesidades de autorrealización, que están situadas en el nivel más alto de la jerarquía. Las personas que se sienten a gusto con su vida y con el modo en que la viven habrán satisfecho este último tipo de necesidades, para lo que probablemente habrán alcanzado su máximo potencial en aquellos ámbitos o facetas que más importantes eran para ellos (ser un gran padre, alcanzar el éxito profesional, vivir en el campo, ayudar a otras personas, contar con un mérito académico, etc.).

Figura 5. Pirámide de Maslow

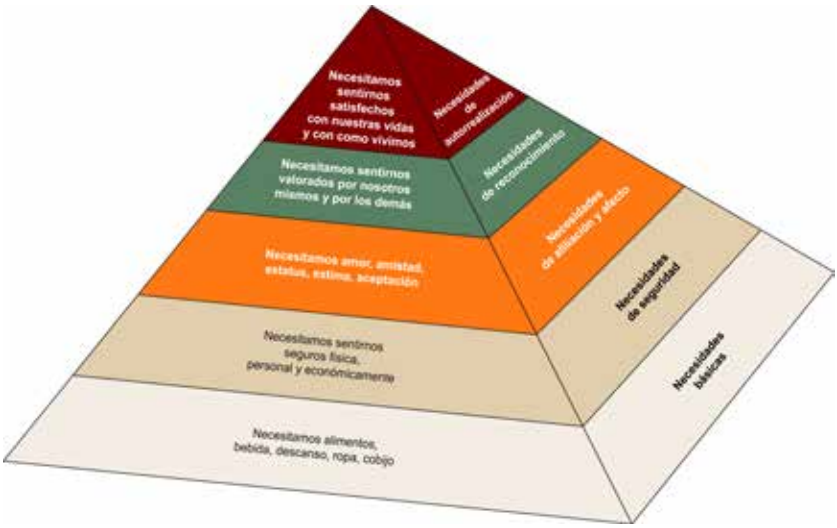


Figura disponible en <https://sites.google.com/view/principiosmkt/>

Video 10. Muchos productos se orientan a satisfacer más de un tipo de necesidades. Las botas de agua Hunter evidentemente nos protegen de la lluvia, los charcos y el barro, pero también denotan un particular estilo de vida



Video disponible en <https://sites.google.com/view/principiosmkt/>

3.1.2. La percepción

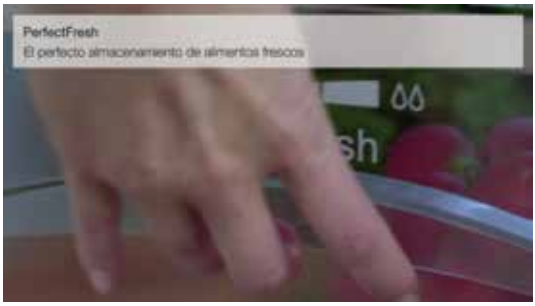
El modo concreto como los consumidores satisfacen las necesidades puede variar de un consumidor a otro debido a sus distintas percepciones.

La percepción es el proceso por el que las personas seleccionamos, organizamos e interpretamos la información y nos formamos una imagen de lo que nos rodea.

Como consumidores, cada día nos exponemos a multitud de estímulos de marketing (publicidad en Facebook, vallas publicitarias en edificios, promociones en tiendas, anuncios en la prensa, etc.), pero solo prestamos atención y procesamos una porción muy reducida de estos estímulos. Esto se debe a que la percepción es un proceso selectivo en todas sus fases:

1) Atención selectiva. Nuestros sentidos y nuestras propias mentes solo se percatan de la información que nos interesa; el resto de los estímulos externos a los que nos exponemos nos suelen pasar desapercibidos.

Video 11. Es posible que nunca nos hayamos interesado por las neveras pero cuando necesitemos comprar una prestaremos más atención a los anuncios que las promocionan



Video disponible en <https://sites.google.com/view/principiosmkt/>

2) Interpretación selectiva. Solemos convertir los estímulos exteriores en elementos con significado personal, y para ello es

habitual que excluyamos, adaptemos o modifiquemos selectivamente las ideas e informaciones que son contrarias a nuestras actitudes y creencias. Si, por ejemplo, somos verdaderos fans de Apple, probablemente ignoraremos aquellos anuncios de la competencia que sugieran que sus productos tienen prestaciones superiores a las de Apple.

3) Retención selectiva. Solemos recordar con más facilidad la información que nos interesa o nos es más próxima, que confirma nuestras creencias y actitudes o que nos parece que va a sernos útil en el futuro.

3.1.3. El aprendizaje

El aprendizaje se refiere a los cambios en los procesos mentales o en los comportamientos de las personas producidos como resultado de sus experiencias.

El aprendizaje se produce a lo largo de todo el proceso de decisión de compra del consumidor. En la búsqueda de información y en la evaluación, los consumidores descubren nuevos productos y marcas, sus funcionalidades, sus niveles de precios…, y esta información podrá ser recordada y utilizada en experiencias posteriores. Por su parte, la fase poscompra les permitirá conocer directamente las características y prestaciones del producto, lo que también será muy útil en sus próximas decisiones.

Ejemplo

Por medio del aprendizaje, los consumidores se forman percepciones y actitudes. Las opiniones de Paula sobre las marcas de café han cambiado desde que probó el café de Oxfam Intermón y descubrió el impacto del comercio justo en la mejora de las condiciones de vida en los países productores. No solo se ha convencido de que el aroma y el sabor del café de Oxfam son excelentes, sino que también ha decidido que esta será la marca de café que comprará a partir de ahora. Además, ha desarrollado una actitud mucho más positiva ante otros productos de comercio justo, como el azúcar, el chocolate y las infusiones, que Oxfam también comercializa en sus tiendas.

Imagen 21.



© Oxfam Intermón.
Imagen disponible en <https://sites.google.com/view/principiosmkt/>

3.1.4. La actitud

La actitud es el punto de vista que se ha formado una persona sobre un producto, un anuncio, una empresa o una idea. Se trata de una predisposición aprendida con la que responde, favorable o desfavorablemente, a un objeto o a una idea.

En marketing, las actitudes de los consumidores son muy importantes porque influyen en los procesos selectivos de percepción, en el aprendizaje y en las decisiones de compra. Y es que la simpatía, aversión o indiferencia que desarrollamos hacia ciertos productos o marcas acaba influyendo en el interés que les prestamos, en la información que nos hacemos sobre ellos y en nuestras intenciones de compra.

Las actitudes son duraderas a la vez que difíciles de cambiar. Suele requerir menos esfuerzo modificar y adaptar la propuesta de valor a las actitudes predominantes entre los consumidores que influir en ellas y modificarlas. Es lo que ocurrió, por ejemplo, con la incorporación de un tapón de rosca a los envases de tetrabrik. Esta mejora tenía su origen en las actitudes negativas que los consumidores habían adoptado hacia la apertura de este tipo de envases. Aun así, la empresa puede esforzarse por provocar cambios de actitud con respecto a un producto o marca, lo que requerirá comunicaciones de marketing persuasivas, reparto de muestras gratuitas y otros métodos que permitan a los consumidores adquirir una experiencia personal directa con el producto.

Imagen 22. El gazpacho Alvalle se comercializa en un envase de tetrabrik con tapón de rosca porque este modo de apertura tiene una mayor aceptación



Imagen disponible en <https://sites.google.com/view/principiosmkt/>

Las actitudes tienen un componente cognitivo, otro afectivo y un tercero relacionado con el comportamiento. En marketing, el componente cognitivo de la actitud aglutina las ideas, creencias u opiniones que el consumidor se ha formado sobre un determinado producto o marca, es decir, los atributos que considera que reúne ese producto o marca. El componente afectivo, en cambio, se refiere a las emociones que la persona asocia con el producto o marca; si le gusta, le desagrada o le resulta indiferente. Por su parte, el componente comportamental se traduce en las acciones que lleva a cabo el consumidor como consecuencia de las ideas y creencias que se ha formado y de las sensaciones que le suscita un cierto producto o marca. Por ejemplo, Cristina e Iñaki ven un anuncio de la plataforma de televisión de pago HBO. En él aparecen las series de televisión que se podrán ver ese año en la plataforma; muchas de ellas son series de calidad que les resultan muy conocidas (componente cognitivo de la actitud). Cristina e Iñaki empiezan a pensar que HBO es una plataforma de televisión ideal para ellos, dado que les encanta el tipo de series que ofrece HBO y disfrutaron mucho con las temporadas anteriores de *Juego de Tronos* y *Girls* (componente afectivo). Poco después consultan un artículo en *El País* en el que se comparan los precios, el catálogo audiovisual y las características técnicas de HBO con los de Netflix y Movistar (Marcos, 2016); y además exploran los sitios web de cada plataforma. Tras sopesarlo cuidadosamente, Cristina e Iñaki deciden contratar HBO (componente de comportamiento).

Video 12. La publicidad influye en la formación de actitudes



Video disponible en <https://sites.google.com/view/principiosmkt/>

Las personas solemos buscar cierta armonía o consistencia entre los componentes cognitivo, afectivo y de comportamiento de la actitud. De ahí que cuando existen incongruencias entre estos componentes, lo que se conoce como disonancia cognitiva, tratemos de reducirlas. Si, por ejemplo, hemos desarrollado una actitud negativa hacia la comida procesada alta en grasas pero hoy nos hemos comprado una hamburguesa en una cadena de comida rápida, es posible que tratemos de modificar alguno de los componentes actitudinales: que alteremos nuestro comportamiento y no nos acabemos la hamburguesa; que cambiemos nuestra cognición para considerar que podemos compensar una «mala» comida haciendo algo de ejercicio, o que de vez en cuando podemos hacer una excepción (lo que justificaría la comida de hoy); o incluso que neguemos la información que contradice nuestras creencias —considerando, por ejemplo, que la hamburguesa no tiene tanta grasa como le habíamos atribuido.

3.1.5. El estilo de vida

Las personas que comparten una misma cultura y clase social, con edades y niveles de educación similares, pueden llevar modos de vida y adoptar patrones de consumo bien distintos.

El estilo de vida es una variable subjetiva que se refiere al modo como las personas invierten su tiempo y su dinero, y que refleja sus intereses, sus opiniones y las actividades que realizan.

El estilo de vida se suele asociar fácilmente con el consumo de ciertos productos, de ahí su utilidad en marketing. Además, la comprensión del estilo de vida de los consumidores del mercado objetivo es fuente de ideas en publicidad.

Imagen 23. Saber que el mercado objetivo disfruta de salidas en familia a la naturaleza permite conocer mejor su perfil humano que las variables edad o nivel de renta



Imagen disponible en <https://sites.google.com/view/principiosmkt/>

3.2. Factores socioculturales

Además de las motivaciones, las actitudes, el estilo de vida y demás factores psicológicos analizados, existe una gran variedad de elementos externos, de carácter social o cultural, que influyen en los procesos de decisión del consumidor.

3.2.1. La familia

Muchos bienes y servicios son consumidos por toda la familia. De ahí la importancia de conocer los procesos de decisión que conducen a la compra de estos productos, y la influencia o participación que puede tener cada miembro de la familia en estos procesos.

Ejemplo

En muchos programas de marketing se venía considerando a la mujer como el principal agente de compra de alimentos y otros productos de gran consumo, reflejando roles tradicionalmente atribuidos a la mujer. Sin embargo, a medida que la sociedad avanza, se produce un reparto más equilibrado de los roles de compra en el seno de las familias, que son asumidos crecientemente por hombres e hijos mayores.

Imagen 24.



Imagen disponible en <https://sites.google.com/view/principiosmkt/>

Estos cambios, como es natural, se trasladan a los programas de marketing, que cada vez más reflejan la mayor implicación de los hombres en los procesos de decisión de compra o en el consumo para el hogar.

Video 13.



Video disponible en <https://sites.google.com/view/principiosmkt/>

Cuando las familias toman decisiones de compra suelen tener en cuenta las necesidades y preferencias de cada miembro, como sucede muchas veces, por ejemplo, al contratar un viaje vacacional, alquilar una vivienda o adquirir un nuevo automóvil. Por lo general, las familias tienden a realizar compras colectivas cuanto más tiempo disponible tienen para tomar decisiones conjuntas y más importante es la decisión de compra —más alto es el precio y mayor es el riesgo percibido con la compra.

Video 14. El conocimiento de las decisiones de compra colectivas sirve para diseñar y presentar una propuesta de valor acorde con las necesidades y los deseos de cada miembro de la familia



Video disponible en <https://sites.google.com/view/principiosmkt/>

Video 15. Los patrones de consumo de las familias cambian considerablemente de una etapa a otra del ciclo de vida; de ahí la utilidad de esta variable para identificar segmentos y oportunidades de negocio



Video disponible en <https://sites.google.com/view/principiosmkt/>

El ciclo de vida familiar es un concepto útil para comprender cómo cambian las necesidades y las pautas de consumo de las familias a medida que las personas se comprometen en relaciones de pareja, tienen hijos, los hijos abandonan el hogar paterno y los padres se retiran (Bauer y Auer-Srnka, 2012). Los jóvenes solteros y las parejas sin hijos suelen estar más dispuestos a probar nuevos productos y marcas, cuyos precios y características evalúan a fondo; y destinan una proporción más elevada de su presupuesto a actividades de ocio, como acudir al cine, a restaurantes, etc. Cuando se establecen en un nuevo hogar suelen incurrir en gastos considerables para hacerse con la vivienda y adquirir muebles y electrodomésticos; y cuando nace el primer hijo, al importante gasto en vivienda se añaden bienes y servicios educativos y para el cuidado infantil. Para afrontar estos desembolsos, muchas familias realizan compras a plazos y reducen su nivel de ahorro. Las situaciones de separación y divorcio pueden suponer un gasto proporcionalmente aún mayor en vivienda y, por lo tanto, una menor disponibilidad de dinero para afrontar otras compras. Cuando los hijos alcanzan la adolescencia aumenta el gasto en prendas de vestir, productos de ocio y servicios educativos. En cambio, las personas cuyos hijos han abandonado

el hogar suelen disfrutar de una situación económicamente más desahogada y cuentan con más tiempo libre, por lo que vuelven a gastar en actividades de ocio y en productos que no pudieron permitirse anteriormente (Perreault et al., 2017).

3.2.2. Los grupos de referencia

A menudo las sensaciones que suscitan ciertas marcas y productos, e incluso las decisiones de compra, se ven influidas por las opiniones, los valores y los comportamientos de otros miembros de la familia, de los amigos, de los compañeros de trabajo o de personas a las que el consumidor admira, aunque no las conozca personalmente. Estas fuentes de influencia reciben el nombre de grupos de referencia y no son mutuamente excluyentes, de modo que el consumidor puede ser influido simultáneamente por varios grupos de referencia (Schulz, 2015). Tomemos el ejemplo de Gabriel, que consulta a su profesora de música sobre qué guitarra le conviene comprarse, habla con sus colegas de trabajo sobre marcas de trajes y corbatas, pide a su pareja que le acompañe y asesore en la compra de un nuevo coche, sigue al pie de la letra los menús y las recetas de cocineros populares y llama a su tía para que le recomiende hoteles y destinos exóticos para sus próximas vacaciones.

Los grupos de referencia influyen directa o indirectamente sobre las decisiones de compra del consumidor, ya sea proporcionando información, estimulando ciertos comportamientos de compra o mejorando la imagen que se forma el consumidor sobre sí mismo. La información ofrecida por los grupos de referencia puede ser presentada por ellos directamente (a través de una recomendación o un consejo personal) o mediante la observación de sus propias actividades y comportamientos.

En otros casos, los grupos de referencia estimulan determinadas compras, ya sea porque fomentan unas pautas de consumo acordes con sus valores, estilos de vida o preferencias, o porque rechazan ciertas prácticas de consumo. Por ejemplo, Gabriel puede inclinarse por comprar sus trajes y corbatas para el trabajo en establecimientos de los que sabe que son clientes sus compañeros de trabajo, y así hacerse con prendas equiparables a las que estos llevan.

Video 16. La publicidad de algunos productos suele mostrar los principales grupos de referencia del consumidor



Video disponible en <https://sites.google.com/view/principiosmkt/>

Además, los consumidores que se identifican o integran en ciertos grupos de referencia pueden crear, mejorar o mantener su autoimagen sobre la base de su pertenencia a estos grupos y adoptar decisiones de compra que son consistentes con dicha imagen (Ward y Broniarczyk, 2011). Por ejemplo, la afición de determinados grupos de jóvenes hacia el *anime*, el manga, los cómics o los videojuegos se extiende al modo de vestir o peinarse, en la elección de ciertos establecimientos, etc.

Imagen 25. Los adolescentes adoptan algunas decisiones de consumo para vincularse a grupos de referencia. Al gestionar la impresión que causan en su relación con los demás construyen, mejoran o mantienen su propia identidad



Imagen disponible en <https://sites.google.com/view/principiosmkt/>

La influencia de los grupos de referencia varía según el tipo de producto y, más concretamente, en función de si el producto se consume en público o en privado, y de si se trata de un producto de prestigio o es un producto común que cubre una necesidad básica.

Cuando el producto se utiliza de una manera visible, las opiniones de las personas y la aprobación social son elementos más importantes en el proceso de decisión de compra. En los productos visibles más comunes e indispensables, de los que disponen casi todos los consumidores (como teléfonos móviles, automóviles, prendas de vestir, relojes, etc.), la posesión del artículo no es un factor relevante, pero sí lo es, en cambio, su marca. En este caso, por lo tanto, los grupos de referencia influyen fundamentalmente sobre la elección de la marca pero no sobre el hecho de disponer o no del producto. En cambio, la posesión del producto es tan importante como la marca cuando se trata de un bien de prestigio que se consume de manera visible (como barcos, pertenencia a clubes de golf, segundas residencias en destinos de esquí, etc.).

Sin embargo, la influencia de los grupos de referencia es menos intensa cuando las necesidades se satisfacen de manera privada. La influencia sobre la marca pierde importancia en las compras de bienes de prestigio de consumo privado (cuberterías de lujo, obras de arte, alfombras persas, etc.) y tanto las decisiones de marca como las de producto se ven poco afectadas por las opiniones de los grupos de referencia para los bienes de consumo privado que son indispensables (alimentos, colchones, toallas, etc.).

Los líderes de opinión

Los líderes de opinión no son necesariamente personas famosas, con un alto nivel educativo o ingresos elevados. Además, las personas líderes en un tema o en una categoría de producto (como los veterinarios en la compra de alimentos para animales de compañía, los peluqueros en champús o los profesionales de la informática en las decisiones sobre ordenadores y software) no siempre lo son en otras categorías de producto.

En marketing, un líder de opinión es una persona que influye en las opiniones y las decisiones de compra de los consumidores, fruto de su compromiso, interés o experiencia en determinados productos. Los líderes de opinión ejercen su influencia tanto sobre el tipo de producto que considera el consumidor como sobre la marca elegida.

Los medios sociales (sitios de redes sociales, blogs, microblogs, servicios de mensajería instantánea, etc.) facilitan enormemente la comunicación entre consumidores. Los mecanismos

que proporcionan para seguir a consumidores de ciertos grupos de referencia y para amplificar los comentarios y las recomendaciones de los líderes de opinión hacen de estos medios un poderoso instrumento de marketing.

Marketing móvil y de medios sociales

Estudios recientes (Sotiriadis, 2017) han mostrado que los líderes de opinión en viajes que se sirven de los medios sociales para difundir sus comentarios y aportaciones (TripAdvisor, Facebook, Twitter, etc.) son usuarios avanzados y especialmente innovadores en lo digital. Cuando planifican sus propios viajes suelen consultar comentarios y reseñas publicadas por otros viajeros. Pero a diferencia de como es habitual entre los viajeros corrientes, para los que la opinión de un turista que haya visitado un destino en el que tienen interés es más creíble y útil que la información proporcionada por empresas y destinos turísticos (Fotis et al., 2012), los líderes de opinión consideran especialmente útil la consulta de guías turísticas oficiales, folletos de agencias de viajes y materiales publicitarios de los destinos (Yoo et al., 2011; Zeng y Gerritsen, 2014). Asimismo, se ha comprobado que las reseñas negativas tienen una influencia más intensa en la formación de actitudes y la intención de compra que la que ejercen las opiniones favorables (Jeong y Koo, 2015; Zhao et al., 2015).

Imagen 26. ¿Cómo no tener en cuenta la opinión de un viajero con más de un millón de lectores sobre sus experiencias en Filipinas en la planificación de un viaje a ese destino?



Imagen disponible en <https://sites.google.com/view/principiosmkt/>

3.2.3. La clase social

Las clases sociales aglutinan a personas o familias que disfrutan de unas condiciones de vida similares y que pertenecen a un mismo estrato socioeconómico. Es habitual que las personas de una misma clase social compartan valores, necesidades, estilos de vida y patrones de consumo; de ahí su importancia en marketing (Henry y Caldwell, 2008).

Imagen 27. La clase social influye en los patrones de consumo porque ¿qué consumidores juegan a golf, asisten a conciertos de ópera y compran costosos relojes?



Imagen disponible en <https://sites.google.com/view/principiosmkt/>

Aunque en muchos países existe una cierta relación entre el nivel de ingresos y la clase social de la persona o familia, en realidad los ingresos no son siempre un determinante de la clase social, dado que, muchas veces, personas o familias con niveles de ingresos parecidos pertenecen a clases sociales distintas (Sivadas, 1997). En realidad, la identificación de la persona o la familia con una clase social está muy influida por el nivel de educación que haya recibido y por la ocupación que desempeñe, así como también por el estatus al que aspira, su grado de participación en la comunidad y la clase social a la que pertenecían sus padres. Y aunque las clases sociales suelen ser relativamente estables, la formación y la trayectoria profesional de las personas facilitan su movilidad de una a otra.

3.2.4. La cultura

La cultura es el conjunto de significados, opiniones, valores, normas y costumbres que comparte un grupo de personas para comunicarse e interactuar. Aunque la cultura recoge elementos abstractos —como valores, actitudes, ideas y normas de conducta—, también aglutina elementos materiales, como la producción artística y los productos y marcas, que asimismo influyen en el modo de vida de las personas y en sus decisiones de consumo.

La cultura se transmite oralmente, mediante la literatura y el arte, y por medio de las instituciones, y suele aprenderse gracias a un proceso de socialización por el que se asimilan significados, valores, normas y costumbres. Si bien se transmite de generación en generación, también cambia y evoluciona, integrando nuevas ideas y valores.

Un mismo consumidor puede participar en diferentes culturas: la herencia cultural familiar, que condiciona, por ejemplo, el tipo de comidas y las celebraciones que tienen lugar en el hogar; la cultura organizativa del centro de trabajo o de la universidad o la escuela en la que estudia; la cultura predominante en la localidad, el país o la región donde vive; la cultura propia del grupo étnico al que pertenece; la cultura común a las personas con quienes comparte una misma afición; etc. Lo que hace especialmente atractiva una cultura determinada desde la perspectiva del marketing es que aglutine a un segmento de consumidores con hábitos de compra peculiares y un potencial de compra significativo para la empresa.

Ejemplo

Los especialistas de marketing deben prestar especial atención a las dimensiones étnicas del mercado. Por un lado, porque los grupos étnicos crecen rápidamente, con frecuencia a ritmos superiores al

del resto de la población. Por otro, porque las dimensiones étnicas del mercado son cambiantes a la vez que muy sutiles, por lo que se requieren análisis rigurosos y alejados de ideas estereotipadas que puedan inducir a graves errores.

Imagen 28. Las iniciativas de marketing inspiradas en otras culturas pueden ser percibidas como apropiaciones culturales, especialmente si la cultura de la que se nutren históricamente ha sufrido daños de un grupo o una cultura de referencia



Imagen disponible en <https://sites.google.com/view/principiosmkt/>

3.3. Factores situacionales

Los factores que hemos estudiado hasta ahora (factores psicológicos y socioculturales) suelen influir de un modo parecido en cada decisión de compra del consumidor. Sin embargo, este tipo de influencias pueden verse condicionadas, o incluso no ser relevantes, en ciertas situaciones. Y es que el motivo o la razón por la que se compra, el momento en el que tiene lugar la

compra y el entorno físico o virtual en el que se realiza la compra pueden determinar el modo como esta se desarrolla, los beneficios buscados, las actitudes y la propia decisión de compra. Por ejemplo, a Berta le encantan los paraguas de bastón, grandes, a prueba de viento, con colores llamativos y diseños innovadores, que le permiten destacar de entre la multitud. Pero su elección puede ser muy distinta si se ve sorprendida por una tormenta y tiene que hacerse rápidamente con un paraguas, o si decide comprar un paraguas para llevar en el bolso los días en los que amenaza lluvia.

Los factores situacionales que determinan las decisiones del consumidor tienen que ver con el motivo o la razón de la compra, el momento y el lugar en que se realiza.

3.3.1. El motivo de compra

El conjunto de alternativas de compra consideradas y los criterios de evaluación de estas pueden variar en función de la razón o motivo por el que se realiza la compra. Por ejemplo, la compra de flores, de vinos o de un pañuelo pueden ser muy distintas si el destinatario final es el propio consumidor o se trata de un presente para la pareja, para los padres, para una amistad o es fruto de un compromiso profesional.

Video 17. La elección de vinos y cavas suele estar influida por el motivo de compra



Video disponible en <https://sites.google.com/view/principiosmkt/>

3.3.2. El momento de compra

El tiempo es una dimensión importante en el proceso de decisión del consumidor. El momento en el que se realiza la compra puede influir en el estado de ánimo del consumidor, lo que le hará más o menos receptivo a los estímulos de marketing del establecimiento y a las sugerencias de los vendedores. Del mismo modo, el tiempo disponible para realizar la compra y la urgencia de esta también condicionarán el proceso de compra. Por ejemplo, un consumidor que ha tenido problemas de aparcamiento antes de acceder al establecimiento quizá afronte la compra con mal estado de ánimo, lo que podrá hacer que sea una actividad menos atractiva e interesante para él, e incluso podrá influir en su percepción de los estímulos de marketing en el establecimiento o la imagen que se forme sobre este. Por el contrario, un menor tiempo disponible para la compra podrá influir en la elección del establecimiento, probablemente en favor de tiendas en régimen de autoservicio o donde se presta un rápido servicio de atención al cliente y se prescinde de espacios de socialización. Y en las compras imprevistas, que son consecuencia de un acontecimiento inesperado, de un cambio de planes o de una emergencia,

los consumidores estarán menos predispuestos a examinar un amplio abanico de opciones de compra.

Imagen 29. Los beneficios buscados en la compra de un paraguas y la receptividad a los estímulos de marketing varían en función del momento de compra



Imagen disponible en <https://sites.google.com/view/principiosmkt/>

3.3.3. El lugar de compra

El ambiente inmediato que rodea a la compra influye en el proceso de decisión. La atmósfera general del establecimiento, el personal de ventas, las demostraciones y las promociones en el punto de venta y el envase o embalaje de los productos son factores situacionales que influyen en las decisiones del consumidor, una vez que este visita el establecimiento.

Muchos detallistas se esfuerzan por desarrollar una atmósfera de ventas única en el interior de sus tiendas: desde su diseño arquitectónico hasta el modo como exponen los productos, los olores o aromas que se perciben en el establecimiento, la temperatura, la música de fondo, la intensidad de luz, el número de personas que lo visitan, etc. Los detallistas trabajan, en definitiva, para acompañar el producto de distintos elementos sensoriales que apelen a los

sentidos del consumidor, que faciliten la compra y que hagan de esta una experiencia única y memorable para el consumidor.

Imagen 30. Abercrombie & Fitch ha desplegado atmósferas de compra diferenciadas gracias a la estética interior de las tiendas, su tenue iluminación, el uso de colores neutros, el alto volumen de la música, el perfil joven del personal de ventas y el aroma distintivo en el establecimiento



Imagen disponible en <https://sites.google.com/view/principiosmkt/>

El personal de ventas puede influir en las decisiones de compra al informar al consumidor sobre las características de los productos, las ventajas de unos sobre otros, o sus argumentos para adquirir productos relacionados o complementarios.

Imagen 31. Las tiendas Apple reducen al mínimo el mobiliario para facilitar la interacción de los consumidores con el personal de ventas. El personal está especialmente formado para acoger al cliente, comprender lo que necesita y presentarle una solución



Imagen disponible en <https://sites.google.com/view/principiosmkt/>

Las demostraciones y promociones en el punto de venta atraen a consumidores que quizá no estaban inicialmente interesados en el producto o la marca, o que no habían planificado la compra del producto. Por su parte, un envase o embalaje atractivos y diferenciados, capaces de atraer la atención del consumidor, son especialmente importantes en productos o marcas que comparten el lineal o espacio de ventas con múltiples artículos de la competencia, como sucede con los alimentos envasados y los artículos de limpieza, higiene y belleza.

Imagen 32. La línea de productos de baño Moussel se reconoce fácilmente por su presentación en un envase octogonal fucsia y el diseño de su apertura



Imagen disponible en <https://sites.google.com/view/principiosmkt/>

4. Las decisiones de compra de empresas y organizaciones

Tendemos a asociar la palabra cliente con los consumidores finales. Sin embargo, muchas iniciativas de marketing se dirigen a clientes que no son consumidores finales sino empresas u

otras organizaciones (como administraciones públicas y organizaciones sin ánimo de lucro). Estas empresas y organizaciones compran productos para satisfacer sus necesidades, que en este caso consistirán en servir de manera adecuada a sus respectivos clientes y usuarios. Utilizan los productos adquiridos para atender la demanda de sus clientes, ya sea produciendo nuevos bienes y servicios o revendiendo los productos adquiridos a otros intermediarios o a los consumidores finales.

Aunque no todos los clientes organizativos son empresas, en marketing se les suele llamar compradores industriales, clientes industriales o compradores intermedios, y a los mercados de este tipo de clientes se los suele conocer como mercados industriales o mercados B2B (del inglés *busines-to-business* o «empresa a empresa»).

Una misma empresa puede dirigirse tanto a mercados de consumidores finales como a mercados industriales o B2B. No obstante, el marketing mix que utilice podrá variar notablemente entre un caso y otro.

4.1. Características de los mercados industriales

Los mercados de las organizaciones, o mercados industriales o B2B, reúnen características distintas a las de los mercados de consumidores finales, lo que tiene consecuencias en sus decisiones de compra. Los responsables de marketing de las empresas que se dirigen a los mercados industriales deben tenerlas bien presentes al diseñar la estrategia de marketing. Estas características se resumen en las siguientes:

1) Hay menos compradores pero estos tienen mayor capacidad de compra. La empresa debe tratar con un número inferior

de clientes, que muchas veces suelen concentrarse en ciertas áreas geográficas. De hecho, es frecuente que los compradores industriales se localicen en unas zonas geográficas determinadas porque esta proximidad les permite acceder a un mercado de trabajo altamente cualificado, a productos especializados y a innovaciones y conocimientos relevantes. Además, suele haber una alta concentración del poder de compra, de modo que un número reducido de clientes industriales realiza la mayor parte de las compras del producto.

Video 18. Valeo produce componentes para el automóvil, por lo que se orienta a un número reducido de compradores (Grupo Volkswagen, Renault, etc.) con alto poder de compra



Video disponible en <https://sites.google.com/view/principiosmkt/>

El reducido número de clientes industriales, y sus potencialmente elevados volúmenes de compra, facilitan el establecimiento de una relación más directa, estrecha y personal entre la empresa y cada uno de los clientes. Por su parte, la alta concentración del poder de compra proporciona a los clientes industriales una clara posición de fuerza en los procesos de negociación con la empresa.

Imagen 33. Las agencias publicitarias, las firmas de auditoría o consultoría y los institutos de investigación de mercados suelen contar con ejecutivos de cuentas y consultores que mantienen una estrecha relación con los clientes industriales gracias a que asumen sus objetivos como propios y se preocupan por colaborar estrechamente



Imagen disponible en <https://sites.google.com/view/principiosmkt/>

2) Los elementos funcionales de la propuesta de valor son clave. Los clientes industriales analizan con especial detenimiento el coste total del producto, no solo el precio inicial de compra (por ejemplo, considerarán el coste que supondrá el mantenimiento de una pieza de maquinaria durante toda su vida útil). Para el cliente industrial también será importante la fiabilidad de la empresa en sus entregas, puesto que le interesa asegurar que no se quedará sin stock de producto, lo que podría afectar a sus procesos productivos o de distribución. Asimismo, será importante la calidad del producto que se suministra, puesto que un mal funcionamiento o un escaso rendimiento de este podrían tener consecuencias para la imagen y reputación del cliente industrial.

3) La compra es realizada por profesionales. Los especialistas que se responsabilizan de las actividades de compra del cliente industrial disponen de formación técnica en el área y conocen

bien las características y las necesidades de su empresa, lo que les permite gestionar las compras a proveedores con criterios objetivos y de un modo eficiente.

Imagen 34. Los responsables de compras aportan el enfoque profesional que requiere el desempeño de estas actividades

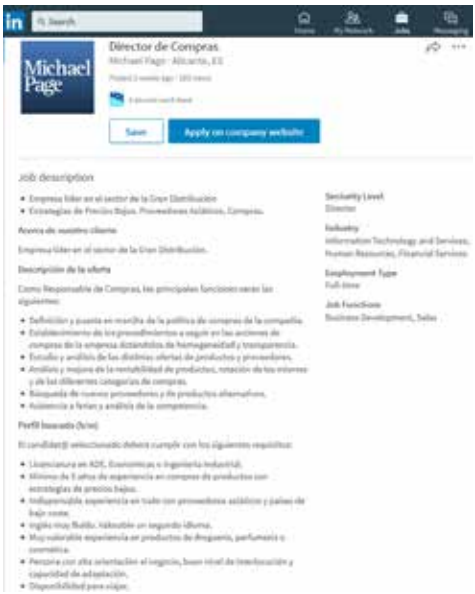


Imagen disponible en <https://sites.google.com/view/principiosmkt/>

4) Influyen más personas en la decisión de compra. Es habitual que en los procesos de compra del cliente industrial intervengan bastantes personas. Aunque el responsable de compras coordina las relaciones de la empresa con los proveedores, hay otros profesionales de la empresa con gran influencia en la decisión: el personal de producción, el departamento de investigación y desarrollo, la dirección general, etc.

Los clientes industriales suelen contar con un comité, departamento o centro de compras dedicado a las actividades de

aprovisionamiento o suministro para la organización. El centro de compras suele estar formado por representantes de varios departamentos de la organización, cada uno con características e intereses particulares. Por ejemplo, el departamento de producción puede ser el que plantee la necesidad, quizá porque necesita contar con una determinada materia prima o una nueva maquinaria para las líneas de producción. En casos así, además de ser los iniciadores del proceso de compra serán también los usuarios del producto que se acabe adquiriendo, por lo que probablemente también definirán las especificaciones del producto que se ha de comprar y valorarán su rendimiento o resultados. Es posible que el personal del departamento de investigación y desarrollo ayude a especificar las características que debe reunir el producto y algunos criterios de selección de los proveedores, y que aporte información, opiniones o asesoramiento que influyan en la decisión de compra. Los responsables de tomar la decisión de compra suelen ser los agentes o directores de compras, para lo que considerarán las distintas ofertas recibidas de los proveedores y negociarán con ellos las condiciones de los contratos de suministro. Sin embargo, si el producto supone un gasto considerable, es posible que se requiera la autorización de un directivo de rango superior.

Debido a que la configuración del centro de compras puede variar de una decisión de compra a otra, el personal de ventas de la empresa proveedora debe estudiar cada caso individualmente para conocer quiénes serán sus interlocutores y los roles que estos desempeñan. Cuando se trata de una decisión de compra importante (como un nuevo sistema de información, una maquinaria clave, una materia prima esencial o un edificio) el trabajo del personal de ventas del proveedor se puede prolongar durante meses o incluso años.

5) Cuentan con procedimientos establecidos. Los clientes industriales suelen definir procedimientos formales sobre los que realizan las compras. Por ejemplo, es posible que los empleados o departamentos a los que se presente una necesidad de compra tengan que completar formularios estandarizados con los requisitos de su petición. Para compras de gran volumen o importe, probablemente se habrán establecido procedimientos y normas por las que se deberán reunir y examinar propuestas de varios proveedores. Cuando el cliente industrial es una empresa de gran tamaño con diferentes sedes es posible que las funciones de aprovisionamiento estén centralizadas.

Construyendo relaciones

Aunque las relaciones de intercambio en el marketing B2B están muy formalizadas, ya que se conducen de acuerdo con procedimientos y normas prestablecidos, las relaciones personales son también importantes. El proveedor, más que tratar de colocar el producto, ha de trabajar codo con codo con el cliente industrial para ayudarle a definir sus necesidades y encontrar soluciones a sus problemas.

El cliente industrial es especialmente receptivo a libros blancos y casos de estudio que analizan cuestiones críticas en la industria y proponen vías de mejora, como por ejemplo tecnologías avanzadas. Aunque este tipo de materiales o trabajos sugieran el producto del proveedor como solución, son muy efectivos si se fundamentan en análisis objetivos y rigurosos. Por su parte, los blogs y medios sociales pueden dar notoriedad, aportar información que no se encuentra en los resultados de los buscadores y educar a los clientes industriales en el producto o solución tecnológica de la empresa, a la vez que ayudan a estrechar vínculos con el cliente industrial. Twitter y la red social LinkedIn son asimismo útiles para cultivar los vínculos profesionales con posibles clientes.

Imagen 35. HubSpot, empresa de software de marketing, tiene un gran número de seguidores en Twitter gracias a los contenidos que produce, desde entradas de blog a libros blancos, y a la libertad que proporciona a su departamento de medios sociales para tuitear y construir conversaciones con la audiencia. Para sus seguidores, HubSpot es una valiosa fuente de información



Imagen disponible en <https://sites.google.com/view/principiosmkt/>

4.2. El proceso de decisión de compra del cliente industrial

El proceso de decisión de compra de los clientes industriales suele estar más formalizado y ser más largo y complejo que el que siguen los consumidores finales, si bien consta, como este, de varias etapas secuenciales y tiene un único propósito: satisfacer una necesidad o un grupo de necesidades. En el caso de los clientes industriales, sin embargo, los bienes o servicios que se adquieran deberán servir para dar respuesta a la demanda de su mercado objetivo. Es decir, la principal necesidad del cliente industrial es satisfacer a sus propios clientes o consumidores.

Las etapas del proceso de decisión de compra son:

- Reconocimiento de la necesidad. Es muy común que en la etapa inicial el cliente industrial no haya definido su necesidad o problema con precisión: quizá se trate de un fabricante que busca reducir los costes de sus operaciones, de un comerciante que requiere productos más innovadores o de una universidad que necesita renovar su equipamiento informático. El cliente industrial u organizativo se esforzará por delimitar el problema e identificar los tipos de productos o soluciones que podrán satisfacer sus necesidades. Ya en esta etapa, la empresa vendedora podrá trabajar en colaboración con el cliente industrial en la definición del problema y sus posibles soluciones.
- Desarrollo de especificaciones. Una vez se ha identificado la necesidad, se han considerado diversas soluciones alternativas y se ha decidido qué tipo de bien o servicio se necesita, el cliente industrial determina las características que debe reunir el producto y las cantidades de este que se propone adquirir. Cuando se trata de productos técnicamente complejos, las especificaciones recogen en detalle los requisitos técnicos del producto o sus prestaciones.
- Búsqueda de proveedores. Una vez desarrolladas las especificaciones del producto deseado, se inicia la búsqueda de proveedores y se invita a aquellos más cualificados a presentar propuestas ajustadas a las especificaciones. En ocasiones, este proceso consiste simplemente en una comunicación en el sitio web de la empresa o en portales B2B; en otras, sin embargo, se contacta directamente con aquellos proveedores a los que se considera mejor cualificados.

Ejemplo

Las empresas y organizaciones de gran dimensión y las administraciones públicas suelen dar a conocer en sus propios sitios web las necesidades de productos que se les plantean y los procesos de presentación y evaluación de propuestas mediante los que prevén adquirirlos. Este tipo de comunicaciones puede ser suficiente para hacerse con propuestas de potenciales proveedores suficientemente variadas e interesantes. Por su parte, a las pequeñas y medianas empresas les pueden resultar especialmente útiles los portales B2B, que les ponen en contacto con profesionales independientes (como sucede con los portales Upwork y Freelancer), les dan acceso a gran número y variedad de proveedores (es el caso de Alibaba y Perfect Commerce) o les proporcionan proveedores altamente especializados (como Exostar y Elemica).

Los portales B2B pueden ser de gran ayuda para las pequeñas y medianas empresas a la hora de construir y mantener la cadena de suministro, dado que facilitan el intercambio de información y la realización de transacciones con sus proveedores a la vez que agilizan las negociaciones y reducen sus costes. A través de estos portales el cliente industrial podrá acceder a un número elevado de potenciales proveedores, que competirán por presentar una propuesta atractiva. Esto puede redundar en precios más bajos, mejores calidades de los productos o en ventajas adicionales en el servicio de suministro.

Video 19. Alibaba facilita el comercio B2B sin fricciones



Video disponible en <https://sites.google.com/view/principiosmkt/>

- Evaluación de propuestas, negociación y selección. El examen de las propuestas de los proveedores se realiza a partir de las especificaciones técnicas definidas para el producto pero teniendo en cuenta también otros factores, como el precio y las condiciones de pago, el servicio técnico del proveedor, su experiencia y reputación, etc. Cuando el producto que se desea adquirir es crítico para la empresa, es habitual que esta negocie con cada potencial proveedor las condiciones del posible acuerdo.
- Formulación del pedido. En esta fase se realiza el pedido al proveedor o proveedores seleccionados. El pedido recoge las especificaciones que debe cumplir el producto, las condiciones en las que se debe entregar, el precio, los procedimientos de consulta y reclamación, las garantías y el servicio posventa. Además, puede incorporar cláusulas de penalización que se activarán en el caso de que no se cumplan ciertas condiciones.
- Evaluación poscompra. El cliente industrial examina tanto el rendimiento del producto como la actuación del proveedor que lo ha suministrado, lo que en el futuro le permitirá introducir mejoras en los procesos de suministro.

Figura 6. Fases del proceso de decisión del cliente industrial



Figura disponible en <https://sites.google.com/view/principiosmkt/>

4.3. Las situaciones de compra industrial

El proceso de decisión de compra industrial varía según la novedad de esta decisión y la información que se requiere para tomarla, así como de si se consideran o no alternativas de compra. La mayoría de las situaciones de compra B2B se corresponden con alguna de las situaciones o modalidades de compra siguientes:

- Compra nueva. Surge al plantearse una nueva necesidad o problema para el cliente industrial, lo que conduce a adquirir un producto sobre el que no se dispone de experiencia previa. En estos casos, la compra suele ser de alta implicación para el cliente industrial, por lo que su centro de compras probablemente desplegará todas las fases del proceso de decisión, y en ese proceso participarán personas y departamentos diversos.
- Recompra modificada. Se produce cuando el cliente industrial, ya sea porque no está satisfecho con los resultados de las compras anteriores o porque se ha producido un cambio en sus necesidades, quiere estudiar de nuevo la situación de compra. Por este motivo busca información adicional, revisa las especificaciones y los criterios de selección de proveedores, y vuelve a identificar y evaluar fuentes alternativas de suministro.

  La empresa que hasta ese momento ha sido proveedora del cliente industrial, aun debiendo invertir nuevos esfuerzos para mantener el contrato de suministro, parte con ventaja respecto a sus competidores, a menos que el motivo por el que se modifica la compra sea un problema con el producto o la insatisfacción con el servicio de suministro.
- Recompra directa. Se trata de una compra recurrente y de carácter rutinario que ha ido precedida de muchas compras similares, por lo que su realización requiere poco tiempo. Lo

más probable es que el comprador no busque más información ni fuentes alternativas de suministro.

A las empresas proveedoras les interesa tener clientes que realicen recompras directas porque, aunque suelen ir precedidas de un proceso de negociación inicial largo y complejo, se acaban plasmando en pedidos regulares y establecidos de una manera estandarizada.

Los sistemas de comercio electrónico suelen canalizar la mayoría de las recompras directas, que gestionan de manera automatizada. Los clientes industriales suelen programar estos sistemas para que formulen pedidos a los proveedores correspondientes en cuanto detectan una reducción en las existencias de ciertos productos o componentes.

5. Decisiones de marketing

5.1. Restaurante Al Pil-Pil

5.1.1. De la idea al negocio

Al acabar el grado de Gastronomía y Artes Culinarias en España, Ibai Goicoechea decide destinar los primeros años de su carrera a trabajar en restaurantes de otros países, con chefs reputados. Su idea es fundar en un país extranjero un restaurante dedicado a la cocina española o latina.

En el viaje de fin de grado visita Ámsterdam con sus compañeros de estudios y aprovecha para explorar la oferta de comida hispana en la ciudad. Se da cuenta entonces de que la oferta

disponible se centra en platos típicos y convencionales, que dejan poco a la innovación. A Ibai le sorprende que una ciudad cosmopolita como Ámsterdam, que cuenta con tantos restaurantes y genera una actividad turística tan intensa, no cuente con algún establecimiento que, aunque fiel a los orígenes de la cocina española o latina, arriesgue un poco más —como ha hecho, por ejemplo, el chef José Andrés en los establecimientos que gestiona en varias ciudades de Estados Unidos.

Ibai decide mudarse a Ámsterdam y durante seis meses trabaja en un restaurante argentino frecuentado por turistas. Al atender a los españoles y latinos que visitan el establecimiento, averigua que el principal motivo por el que lo eligen es su deseo de comer buena carne a un precio asequible. Tras esta primera experiencia, se incorpora a un reputado restaurante de cocina internacional, sofisticado e innovador, con precios bastante más elevados que el anterior y un público variado.

Durante ese tiempo aprende holandés, hace amistades entre los locales y recorre los diversos restaurantes de la ciudad para familiarizarse con los gustos holandeses en la mesa, sus platos más comunes, las tendencias emergentes, la procedencia de los productos, su nivel de servicio, etc. También estudia el tipo de clientela que atraen los principales establecimientos, sus precios y su ambientación, entre otros aspectos. Asimismo, observa la acogida de estos restaurantes entre los usuarios de TripAdvisor y las reseñas que generan, para lo que además tiene en cuenta el nivel de contribución de los usuarios a esta red y el idioma que utilizan.

A los tres años de vivir y trabajar en Ámsterdam decide dar el salto y montar un restaurante de comida española, auténtica a la vez que innovadora, de calidad y a un precio asequible, que además incorpore una pequeña barra de pinchos vascos. Da los últimos toques a su plan de negocio, se hace con financiación y

encuentra y acondiciona un local. Meses más tarde, inaugura el restaurante, que llama Al Pil-Pil, en un guiño a una de las salsas más emblemáticas de la cocina vasca, hecha con aceite, guindillas y ajo. En la barra del local presenta una escueta carta de pinchos vascos y en el comedor ofrece platos tradicionales de la cocina española junto a otros platos que, aunque inspirados en esta misma cocina, incorporan un toque innovador.

5.1.2. Empiezan las preocupaciones

Al año de la puesta en funcionamiento del restaurante, Ibai siente que el negocio no cumple con las expectativas depositadas. La afluencia de público es menor de la esperada, especialmente en los almuerzos de lunes a viernes. La mayoría de los clientes no pasan de la barra, donde toman unos pocos pinchos a la vez que trabajan con su portátil o consultan el teléfono. Muchos consumidores observan el restaurante desde la calle, pero no acaban entrando porque la pequeña barra está tan concurrida que tienen la sensación de que no hay espacio disponible. Entre quienes entran, son pocos los que pasan al salón contiguo, y si lo hacen no suelen pedir los platos que dan más margen de beneficio. Ibai se plantea incluso cerrar esa zona del restaurante al mediodía.

Los pinchos y los platos más innovadores tienen bastante salida pero suponen un coste elevado, no solo por el mayor precio de sus ingredientes sino también porque son más elaborados y, por tanto, suponen mayor tiempo de preparación. En cambio, los platos que reportan más margen, como la tortilla de patatas con pimientos, son poco solicitados. Además, la demanda de platos es muy fluctuante, lo que obliga a disponer de muchos productos frescos que no siempre se acaban utilizando.

Algunas de las reseñas en TripAdvisor no son buenas, especialmente por la falta de espacio en la barra y el consiguiente tiempo de espera para hacerse con un sitio. Pero Ibai ve difícil ponerle remedio sin incurrir en una mayor inversión en personal, que además no se puede permitir. Como los camareros suelen explicar personalmente qué lleva cada pincho o plato y cómo se elabora, el tiempo dedicado a cada cliente antes de hacer el pedido suele ser más elevado que en otros restaurantes. Estos comentarios suelen preceder a otros, sobre la procedencia de los productos empleados o los vinos idóneos para acompañar la comida, lo que acaba provocando que la estancia en el establecimiento se alargue y, por lo tanto, la afluencia total de personas sea menos elevada de lo deseable. Lo único que consuela a Ibai es que la calidad de la comida está muy bien valorada, aunque los mejores comentarios son sobre la barra de pinchos y no del salón comedor.

Un jueves noche cualquiera, una camarera susurra a Ibai que los comensales de una mesa del comedor han preguntado por él, lo que le preocupa… pero por poco tiempo. Allí encuentra a uno de sus antiguos profesores, que se acompaña de un chef conocido. Tras explicarles su experiencia profesional en Ámsterdam, comparte con ellos los problemas que se está encontrando en el restaurante.

El chef le propone definir de manera más clara el negocio, ya sea como un restaurante de comida española o como un establecimiento dedicado exclusivamente a la cocina vasca. También le sugiere rediseñar el local para que al mediodía se presente como un restaurante informal, con un espacio amplio y mayor al actual para tomar pinchos. Esta fórmula podría favorecer la afluencia de público, especialmente entre los consumidores que desean tomar un almuerzo rápido o frugal, solos o en compañía. En cambio, el

salón comedor podría ser un excelente destino gastronómico y de ocio nocturno. Además, ¿por qué no ofrecer pinchos también a la hora de cenar, si son un producto estrella?

El profesor le recomienda consultar varias investigaciones sobre el comportamiento de los consumidores en establecimientos de restauración, y tomar decisiones sobre la base del conocimiento que aportan estos trabajos. Concretamente, le aconseja los artículos de Wall y Berry (2007), Walter et al. (2010) y Spence et al. (2014b), y reflexionar sobre tres grandes elementos que intervienen en la experiencia del consumidor: la calidad de la comida, el comportamiento e interacción de los empleados con el cliente, y la ambientación del establecimiento. También le sugiere otras investigaciones que han explorado el efecto de determinados elementos del establecimiento sobre las elecciones de los clientes, su tiempo de permanencia en el restaurante o el gasto en él (Kontukoski et al., 2016; North et al., 1999; Jacob et al., 2010; etc.).

El chef plantea algunas recomendaciones adicionales: ha observado que, tras marchar los demás clientes, no se ha bajado el volumen del hilo musical, lo que los ha obligado a elevar el tono de voz más de lo deseado. También ha notado que entraba corriente de aire cada vez que abandonaba el local un grupo de clientes, lo que no es agradable para quienes en ese momento están comiendo. La iluminación también debe mejorarse, pues se ven sombras al leer la carta y tomar la comida.

Al hacer el pedido, el chef preguntó sobre un alérgeno poco común, lo que llevó al personal de sala a consultar en cocina, con la consiguiente demora. Ibai asiente y confiesa que el tiempo de espera percibido es elevado; a lo que el profesor añade que la buena calidad del menú, por sí sola, no es un factor determinante del éxito (Parsa et al., 2005).

Ibai escucha atentamente todos los consejos. La ampliación de la barra de pinchos ya le rondaba por la cabeza, y las palabras del chef son el impulso decisivo para llevarla a cabo. Considera que va a tener más éxito si se posiciona como un restaurante para almuerzos rápidos, auténticos y naturales en días de trabajo, y como un establecimiento con estilo donde experimentar por la noche la comida de inspiración vasca (Astuti y Hanan, 2012). También ha leído que los restaurantes con más éxito son los que despliegan un concepto claro y consistente (Parsa et al., 2005), lo que se corresponde con la observación del chef. Además, los platos inspirados en la cocina vasca son los preferidos por los clientes, por lo que focalizarse en esta cocina tiene sentido. Son los platos que requieren más elaboración, pero cree que debe correr ese riesgo.

5.1.3. La mejora del local

Ibai considera muy necesaria la remodelación de la zona de pinchos porque muchos potenciales clientes miran desde la calle si hay sitio para sentarse y, si no es así, se alejan del local. Además, desde la calle no pueden ver el salón comedor, habitualmente muy tranquilo, por lo que se pierden clientes que, de haberlo sabido, hubiesen accedido a esta área. Y aunque la barra está muy bien iluminada y cuenta con luz natural, el salón interior no dispone de ventanas y tiene una iluminación deficiente.

Los trabajos de remodelación empiezan por la extensión de la zona de barra y la mejora de la ambientación y los elementos sensoriales del establecimiento. Se eliminan los elementos decorativos que hacían del restaurante una opción rústica, aunque acogedora, y se adopta un estilo más moderno y actual, con motivos vascos. Para ello, se contrata a un diseñador de interiores, que además se ocupa de mejorar la luminosidad del salón comedor,

para lo que cambia los focos, utiliza luz indirecta con la que producir efectos luminosos tenues y no localizados, e introduce dos grandes espejos. Estos espejos tienen dos ventajas adicionales: dan mayor amplitud al local y se ubican de tal manera que hacen posible que, desde la calle, se vea el salón comedor.

Ibai quiere que los clientes se sientan bien cómodos. Con ayuda del diseñador, prueba distintas disposiciones para las mesas hasta encontrar la ideal, y se asegura de que existe la distancia mínima recomendada entre mesas, sillas y pasillos (Wall y Berry, 2007). También se preocupa de que ningún comensal sienta la corriente de aire que se produce al abrirse la puerta. Mantiene las mesas y sillas de madera que se compraron inicialmente para el establecimiento, pero cambia la mantelería actual por una de tejidos blancos. Esto implica sustituir la vajilla blanca actual por otra nueva, que genere un buen contraste con la mantelería.

Consciente de la importancia del trato personal, Ibai decide contratar a un responsable de sala para que asuma algunas funciones que hasta ahora desempeñaban los camareros, como aportar explicaciones sobre los platos y optimizar el flujo de pedidos en cocina, lo que debería reducir los tiempos de espera. Además, para anticiparse a las preguntas y dudas de los clientes del salón comedor, preparará una nueva carta donde se aportarán descripciones detalladas sobre cada plato. Ibai duda entre dividir la carta en dos partes: una más breve, pensada para facilitar el pedido de los consumidores más decididos o más familiarizados con el restaurante; y otra parte más extensa. Lo que sí tiene claro es que la carta proporcionará información sobre la materia prima y su procedencia, el proceso de elaboración de cada plato y los aspectos nutricionales, porque todo ello favorece la formación de actitudes positivas por parte de los consumidores (Fakih et al., 2016).

Ibai apuesta por mantener abierto el servicio de comedor durante el almuerzo, para lo que decide probar la fórmula francesa del «plato del día» para los comensales del salón interior, y dejar a la entrada del local la barra de pinchos, que ahora será mucho más amplia.

Para la barra de pinchos diseña etiquetas con el nombre de cada plato, y añade pizarras en la pared en las que figuran su nombre y contenido. También prepara cartas de pinchos en forma de cuartilla, que incorporan información nutricional, y las sitúa en las mesas del salón comedor con el fin de atraer a aquellos clientes que prefieren pinchos al plato del día o que desean completar su pedido con algún pincho.

5.1.4. Investigando el comportamiento del consumidor

El restaurante permanece cerrado durante unos días y, poco antes de su reapertura, Ibai organiza varias visitas de amigos, allegados y algunos clientes fieles. En estas visitas quiere testar el nuevo concepto del negocio y los cambios que está sopesando para la ambientación y la carta del salón comedor.

Ibai tiene la impresión de que la fórmula del plato del día para el almuerzo va a tener éxito. El salón interior se podrá llenar de clientes con un perfil similar al de la barra: personas que se escaparán brevemente del trabajo, solos o en pequeños grupos, para almorzar rápidamente. La zona de pinchos también se llenará, y los clientes sin sitio en la barra solicitarán sentarse con su plato de pinchos en el salón interior. Pero el gran reto lo debe afrontar a la noche, y de las cenas depende su consolidación como restaurante.

Sigue los consejos de Spence et al. (2014a) y Kontukoski et al. (2016) y se hace con varias muestras de vajillas, con formas

y colores distintos, que podrían sustituir la vajilla blanca actual. Tras observar las reacciones de los comensales cuando se les sirve la comida y los postres, les solicita su opinión. Replica este test un par de veces más con nuevos amigos y allegados hasta determinar la vajilla con la forma y el color ideales.

Por el experimento de North et al. (1999) sabe que el estilo musical influye en la elección del vino; así, por ejemplo, los clientes son más proclives a solicitar vino francés al sonar música francesa. De ahí que opte por melodías vascas y españolas, más acordes con los vinos que predominan en la carta. También sabe, gracias al trabajo de Jacob et al. (2010), que los motivos marineros en las mesas estimulan la demanda de platos de pescado, que precisamente aportan un buen margen y son fundamentales en la cocina vasca. Para Ibai sería importante que estos estímulos funcionaran porque le ayudarían a predecir la demanda de platos de pescado y limitar el gasto en producto fresco que luego no es utilizado.

Ibai también pone a prueba el formato y los contenidos de la nueva carta. Confecciona dos posibles cartas, una de ella escueta y otra más extensa. Esta última consta de dos secciones: en la primera se presenta una breve descripción de cada plato y en la segunda se aporta una explicación mucho más detallada. La carta dividida en dos partes sorprende inicialmente a los comensales que la reciben, que se sienten algo perdidos, y destinan mayor tiempo a su lectura. No obstante, la leen con detenimiento y agradecen la explicación detallada. En cambio, los comensales con la versión corta de la carta hacen más preguntas al personal de sala y, hasta la llegada de la comida, dudan más de haber elegido bien. Ibai decide optar por la carta extensa e instruir al personal para que explique a los comensales que esta consta de dos partes, lo que prevendrá posibles confusiones. Al cabo de un

tiempo prudencial, el personal se volverá a aproximar para solicitar si desean algo para beber o si ya puede tomar nota.

Para describir los platos de la carta, Ibai tiene en cuenta los resultados recabados por Ozdemir y Caliskan (2013): utiliza adjetivos como «dorado», «tierno» y «natural», puesto que favorecen la elección de los platos (Lockyer, 2006), y se asegura de que las carnes no se describen como «delicadas» —porque eso haría desistir a algunas personas de pedirlas como plato principal (Dizik, 2015).

Durante los días de prueba, los primeros comensales piden algún pincho como aperitivo, mientras esperan la llegada de los platos. Esto lleva a Ibai a decidir que, tras acomodar a los clientes y ofrecerles la carta, se colocará en el centro de sus mesas una bandeja con un pincho por comensal. Esta acción es valorada de manera muy positiva, tal como anticipaba uno de los artículos que ha leído recientemente y, además, los mantiene ocupados mientras llega el pedido, lo que favorece una evaluación más positiva de la espera (McGuire et al., 2010). A su vez, esta iniciativa permite dar a conocer nuevas preparaciones a un coste mínimo y facilita su aceptación.

Referencias

Astuti, Sri; Hanan, Himasari (2012). «The behaviour of consumer society in consuming food at restaurants and cafes». *Procedia Social and Behavioral Sciences* (vol. 42, págs. 429-435).

Dizik, Alina (2015, 24 de marzo). «What you order for dinner tells a restaurant more than you might expect» [en línea]. *The Wall Street Journal.* https://www.wsj.com/articles/what-youorder-for-dinner-tells-a-restaurant-more-than-you-might-expect-1427210992

Fakih, Khodr; Assaker, Guy; Assaf, A. George; Hallak, Rob (2016). «Does restaurant menu information affect customer attitudes and behavioral intentions? A cross-segment empirical analysis using PLS-SEM». *International Journal of Hospitality Management* (vol. 57, núm. 5, págs. 71-83).

Jacob, Céline; Guéguen, Nicolas; Boulbry, Gaëlle (2010). «L'effet d'éléments figuratifs sur le comportement de consommation: une illustration de l'influence du choix d'un plat dans un restaurant». *La Revue des Sciences de Gestion, Direction et Gestion* (vol. 45, núm. 242, págs. 61-67).

Kontukoski, Maija; Paakki, Maija; Thureson, John; Uimonen, Heikki; Hopia, Anu (2016). «Imagined salad and steak restaurants: consumers' colour, music and emotion associations with different dishes». *International Journal of Gastronomy and Food Science* (vol. 4, núm. 2, págs. 1-11).

Lockyer, Tim (2006). «Would a restaurant menu item by any other name taste as sweet?». *Hospitality Review* (vol. 24, núm. 1, págs. 21-31).

McGuire, Kelly A.; Kimes, Sheryl, E.; Lynn, Michael; Pullman, Madeline E.; Lloyd, RussellC. (2010). «A framework for evaluating the customer wait experience». *Journal of Service Management* (vol. 21, núm. 3, págs. 269-290).

North, Adrian C., Hargreaves, David J.; McKendrick, Jennifer (1999). «The influence of instore music on wine selections». *Journal of Applied Psychology* (vol. 84, núm. 2, págs. 271-276).

Ozdemir, Bahattin; Caliskan, Osman (2014). «A review of literature on restaurant menus: specifying the managerial issues». *International Journal of Gastronomy and Food Science* (vol. 2, núm. 1, págs. 3-13).

Parsa, H.G.; Self, John T.; Njite, David; King, Tiffany (2005). «Why restaurants fail». *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly* (vol. 46, núm. 3, págs. 304-323).

Spence, Charles; Piqueras-Fiszman, Betina; Michel, Charles; Deroy, Ophelia (2014a). «Plating manifesto (II): the art and science of plating». *Flavour* (vol. 3, núm. 1, págs. 4-15).

Spence, Charles; Puccinelli, Nancy M.; Grewal, Dhruv; Roggeveen, AnneL. (2014b). «Store atmospherics: a multisensory perspective». *Psychology & Marketing* (vol. 31, núm. 7, págs. 472-488).

Wall, Eileen A.; Berry, Leonard L. (2007). «The combined effects of the physical environment and employee behavior on customer perception of restaurant service quality». *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly* (vol. 48, núm. 1, págs. 59-69).

Walter, Ute; Edvardsson, Bo; Öström, Åsa (2010). «Drivers of customers' service experiences: a study in the restaurant industry». *Managing Service Quality: An International Journal* (vol. 20, núm. 3, págs. 236-258).

Yang, Sybil S.; Kimes, Sheryl E.; Sessarego, Mauro M. (2009). «Menu price presentation influences on consumer purchase behavior in restaurants». *International Journal of Hospitality Management* (vol. 28, núm. 1, págs. 157-160).

Preguntas para la reflexión y el debate

1. Identificad y describid los estímulos internos y externos que pueden influir en los consumidores para elegir el restaurante argentino donde Ibai Goicoechea encuentra su primer trabajo, tras acabar la carrera.
   ¿Los clientes que acuden al prestigioso restaurante internacional donde Ibai trabaja poco después, se sienten motivados por satisfacer necesidades eminentemente funcionales o psicológicas? Razonad vuestra respuesta.
2. ¿Qué condiciones se han de dar para que el Restaurante Al Pil-Pil forme parte del conjunto evocado de alternativas para los residentes en Ámsterdam? ¿Son las mismas que se requieren para formar parte del conjunto de consideración?
3. Describid la experiencia de consumo de un cliente habitual de la barra de pinchos del Restaurante Al Pil-Pil al mediodía, y comparadla con la

de un cliente que lo visita para cenar en fines de semana. Determinad la influencia de los factores situacionales en cada experiencia de consumo.

4. ¿Es posible que los clientes de Al Pil-Pil experimenten disonancia cognitiva? ¿Es este un fenómeno habitual en el negocio de la restauración? Analizad las experiencias de consumo que se muestran en TripAdvisor para ilustrar y completar vuestra respuesta.
5. ¿Qué impacto prevéis que tendrán todos los cambios que ha introducido Ibai Goicoechea en la propuesta de valor del restaurante? ¿Se reducirán los tiempos de espera?, ¿aumentará el flujo de clientes del salón comedor?, ¿se incrementará el gasto medio de los clientes en el restaurante y la demanda de platos con mayor margen? ¿Por qué?

Bibliografía

Bauer, Martina; Auer-Srnka, Katharina J. (2012). «The life cycle concept in marketing research». *Journal of Historical Research in Marketing* (vol. 4, núm. 1, págs. 68-96).

Castelló Martínez, Araceli (2012). «La batalla entre marca de distribuidor (MDD) y marca de fabricante (MDF) en el terreno publicitario». *Pensar la Publicidad* (vol. 6, núm. 2, págs. 381-405).

Delle Femmine, Laura (2016, 18 de marzo). «¿Quién compra las marcas blancas? ¿Son cosa de ricos o pobres?» [en línea]. *El País*. http://economia.elpais.com/economia/2016/02/25/actualidad/1456397603_355036.html

Fotis, John; Buhalis, Dimitrios; Rossides, Nicos (2012). «Social media use and impact during the holiday travel planning process». En: Matthias Fuchs; Francesco Ricci; Lorenzo Cantoni (eds.). *Information and communication technologies in tourism 2012* (págs. 13-24). Viena: Springer-Verlag.

Freling, Traci H.; Forbes, Lukas P. (2005). «An empirical analysis of the brand personality effect». *Journal of Product & Brand Management* (vol. 14, núm. 37, págs. 404-413).

Givhan, Robin (2014, 2 de noviembre). «What the Redskins and fashion world share: Borrowing, sometimes badly, from cultures — Washington's football team and an array of designers borrow from other cultures in sometimes troubling ways». *The Washington Post*.

Grewal, Dhruv; Levy, Michael (2018). *Marketing* (6.ª ed.). Nueva York: McGraw-Hill Education.

Henry, Paul; Caldwell, Marylouise (2008). «Spinning the proverbial wheel? Social class and marketing». *Marketing Theory* (vol. 8, núm. 4, págs. 387-405).

Jeong, Hyo-Jin; Koo, Dong-Mo (2015). «Combined effects of valence and attributes of e-WOM on consumer judgment for message and

product: the moderating effect of brand community type». *Internet Research* (vol. 25, núm. 1, págs. 2-29).

Kucuk, S. Umit (2016). *Brand hate: navigating consumer negativity in the digital word*. Londres: Palgrave Macmillan.

Liu-Thompkins, Yuping; Tam, Leona (2013). «Not all repeat customers are the same: designing effective cross-selling promotion on the basis of attitudinal loyalty and habit». *Journal of Marketing* (vol. 77, núm. 5, págs. 21-36).

Marcos, Natalia (2016, 7 de diciembre). «¿Netflix, HBO o Movistar» [en línea]. *El País*. http://cultura.elpais.com/cultura/2016/12/03/television/1480762612_522890.html

Maslow, Abraham H. (1943). «A theory of human motivation». *Psychological Review* (vol. 50, núm. 4, págs. 370-396).

Mohan, Geetha; Sivakumaran, Bharadhwaj; Sharma, Piyush (2013). «Impact of store environment on impulse buying behavior». *European Journal of Marketing* (vol. 47, núm. 10, págs. 1711-1732).

Perreault, William D.; Cannon, Joseph P.; McCarthy, E. Jerome (2017). *Essentials of marketing: a marketing strategy planning approach* (15.ª ed.). Nueva York: McGraw-Hill Education.

Petty Richard E.; Cacioppo, John T. (1986). «The elaboration likelihood model of persuasion». *Advances in Experimental Social Psychology* (vol. 19, págs. 123-205).

Phillip, Abby (2014, 4 de junio). «Pharrell wore a headdress on the Elle UK cover. Native Americans are #NotHappy. He now says he's sorry». *The Washington Post, blogs*.

Puelles Pérez, José Antonio; Puelles Gallo, María (2003). «Marcas de distribuidor. Más de 30 años de un proceso dinámico, competitivo e imparable». *Distribución y Consumo* (vol. 69, págs. 55-71).

Rodríguez-Ardura, Inma (2017). *Marketing digital y comercio electrónico*. Madrid: Pirámide.

Schulz, Heather Marie (2015). «Reference group influence in consumer role rehearsal narratives». *Qualitative Market Research* (vol. 18, núm. 2, págs. 210-229).

Sivadas, Eugene (1997). «A preliminary examination of the continuing significance of social class to marketing: a geodemographic replication». *Journal of Consumer Marketing* (vol. 14, núm. 6, págs. 463-479).

Sotiriadis, Marios D. (2017). «Sharing tourism experiences in social media: a literature review and a set of suggested business strategies». *International Journal of Contemporary Hospitality Management* (vol. 29, núm. 1, págs. 179-225).

Wang, Liz C.; Baker, Julie; Wagner, Judy A.; Wakefield, Kirk (2007). «Can a retail web site be social?». *Journal of Marketing* (vol. 71, núm. 3, págs. 143-157).

Ward, Morgan K.; Broniarczyk, Susan M. (2011). «It's not me, it's you: how gift giving creates giver identity threat as a function of social closeness». *Journal of Consumer Research* (vol. 38, núm. 1 págs. 164-181).

Xu, Jing; Schwarz, Norbert (2009). «Do we really need a reason to indulge?». *Journal of Marketing Research* (vol. 46, núm. 1, págs. 25-36).

Yoo, Kyung-Hyan; Gretzel, Ulrike; Zach, Florian (2011). «Travel opinion leaders and seekers». En: Rob Law; Matthias Fuchs; Francesco Ricci (eds.). *Information and communication technologies in tourism 2011* (págs. 525-535). Viena: Springer-Verlag.

Zaglia, Melanie E. (2013). «Brand communities embedded in social networks». *Journal of Business Research* (vol. 66, núm. 2, págs. 216-223).

Zeng, Benxiang; Gerritsen, Rolf (2014). «What do we know about social media in tourism? A review». *Tourism Management Perspectives* (vol. 10, págs. 27-36).

Zhao, Xinyuan (Roy); Wang, Liang; Guo, Xiao; Law, Rob (2015). «The influence of online reviews to online hotel booking intentions». *International Journal of Contemporary Hospitality Management* (vol. 27, núm. 6, págs. 1343-1364).

Capítulo V

Segmentación, mercado objetivo y posicionamiento

Introducción

Durante décadas, los vehículos deportivos de Porsche se habían dirigido únicamente a un selecto segmento del mercado: hombres de más de 40 años, con formación universitaria e ingresos elevados, que valoran especialmente la velocidad y la extrema exclusividad de los vehículos. Estos consumidores, que solían conducir su Porsche los fines de semana, eran verdaderos entusiastas de la marca. El problema para Porsche residía en que este segmento era demasiado pequeño.

Imagen 1. La velocidad y el rendimiento de Porsche, aunque admirados por muchos, solo están al alcance de unos pocos



Imagen disponible en <https://sites.google.com/view/principiosmkt/>

Debido a las limitaciones de este segmento, tenía sentido utilizar el capital de la marca Porsche para ampliar el mercado objetivo

y orientar la marca a segmentos de la población que no necesariamente fueran hombres, y que desearan conducir el vehículo diariamente. Esta línea de razonamiento llevó a Porsche en 2003 a lanzar el primer utilitario deportivo o SUV de la línea Cayenne; que solo cinco años más tarde ya había hecho aumentar las ventas de la marca en un 80% (Stock, 2014). Cayenne ha sido capaz de atraer tanto a consumidores masculinos leales a la marca, que reservan su emblemático 911 para ocasiones especiales y conducen entre semana el Cayenne, como a mujeres y hombres que jamás habían considerado la compra de un Porsche, y que utilizan el vehículo en su actividad diaria (Wong, 2010).

Video 1. Cayenne se ha posicionado como un SUV con atributos propios de un vehículo deportivo de lujo



Video disponible en <https://sites.google.com/view/principiosmkt/>

Una investigación de marketing llevada a cabo más adelante permitió detectar otra oportunidad de mercado entre un segmento de consumidores que desean un vehículo Porsche de menor tamaño que el Cayenne, con cuatro puertas, un diseño incluso más deportivo e igualmente exclusivo. Esto se tradujo en el lanzamiento, en 2009, del Panamera, que se orientó sobre todo a

mujeres y hombres ligeramente más jóvenes que los tradicionales conductores de los vehículos deportivos de la marca.

El acceso a estos nuevos segmentos del mercado dio muy buenos resultados económicos a Porsche, pero la edad media de los conductores seguía siendo elevada: de entre 48 y 51 años (Zoeller, 2017). De ahí que el siguiente modelo de Porsche, el Macan, haya sido un *crossover* —una categoría de SUV que reúne prestaciones propias de un vehículo convencional y es especialmente popular entre mujeres y jóvenes urbanos con estilos de vida muy activos. Consecuentemente, el Macan se dirige a «madres de Greenwich que llevan a sus hijos a surfear y a emprendedores de treinta y tantos en Shanghái» (Stock, 2014).

Video 2. La segmentación demográfica y por estilos de vida ha llevado a Porsche a descubrir oportunidades de negocio, que ha sabido aprovechar en cada nuevo lanzamiento



Video disponible en <https://sites.google.com/view/principiosmkt/>

En el capítulo I, «Creación de valor y relaciones con el cliente. Una visión general del marketing», aprendimos la importancia en marketing de conocer lo que necesitan y quieren los consumidores, y desarrollar para ellos una propuesta de valor que de verdad los satisfaga y, además, sea rentable para la empresa.

Más adelante, en el capítulo II, «Planificación de la estrategia de marketing», estudiamos el proceso por el que se identifican oportunidades de negocio y se diseñan y planifican estrategias de marketing. Como vimos entonces, las iniciativas de marketing solo pueden tener éxito cuando se fundamentan en el conocimiento del mercado y se orientan a posicionar la propuesta de valor en la mente de los consumidores del mercado objetivo y que estos la perciban como la que mejor se ajusta a sus necesidades o deseos. Este proceso se plasma en la elaboración de un plan de marketing en una de cuyas fases, precisamente, se identifican las oportunidades de mercado y se establecen los objetivos de marketing, para lo que se llevan a cabo actividades de segmentación del mercado, de selección del mercado objetivo y de posicionamiento en el mercado.

Precisamente este capítulo se dedica a estudiar cómo conducir los análisis con los que la empresa segmenta el mercado, define su mercado objetivo y posiciona su propuesta de valor, tal y como Porsche ha hecho con éxito para algunos de sus vehículos estrella —como Cayenne, Panamera y Macan. Para ello, desglosaremos los contenidos del capítulo en las diversas fases de las que consta este proceso, como puede verse en la figura 1. De este modo, primero tendremos en cuenta la estrategia y los objetivos de marketing, luego consideraremos los distintos métodos disponibles para segmentar el mercado. Seguidamente explicaremos cómo valorar el atractivo de cada segmento identificado, lo que será útil para elegir aquel o aquellos segmentos que constituirán el mercado objetivo de la empresa. Finalmente, estudiaremos cómo establecer y desplegar la estrategia de posicionamiento de la propuesta de valor de la empresa.

Figura 1. El proceso de segmentación, selección del mercado objetivo y posicionamiento



Fuente: adaptado de Grewal y Levy (2018).

Figura disponible en <https://sites.google.com/view/principiosmkt/>

Objetivos

Tras haber estudiado y trabajado este capítulo, seréis capaces de:

- Entender qué es la segmentación de mercados y por qué se lleva a cabo.
- Conocer los métodos que cabe utilizar para segmentar un producto-mercado.
- Comprender cómo se evalúa si un segmento es atractivo o no para la empresa.
- Conocer cómo se define la propuesta de valor.
- Comprender cuál es la estrategia de posicionamiento y cómo se diseña.

1. Estrategia y objetivos de marketing

El proceso de segmentación se inicia considerando los objetivos y la estrategia de marketing de la empresa, lo que permitirá asegurar que la segmentación es acorde con su situación interna y externa (debilidades, amenazas, fortalezas, oportunidades) y sus aspiraciones.

Ejemplo

Talquistina, una marca de polvos de talco para el cuidado de las pieles sensibles o con una leve irritación, transmitía confianza y contaba con una notable reputación. No obstante, tenía una importante debilidad: su formato en polvo presentaba inconvenientes para los consumidores debidos a los residuos que dejaba en la ropa.

Video 3. Talquistina, los populares polvos rosados para tratar todo tipo de picores



Video disponible en <https://sites.google.com/view/principiosmkt/>

Si Talquistina conseguía superar esta limitación y ofrecerse en un nuevo formato, se le presentaban oportunidades de negocio en el segmento de mercado conformado por los consumidores que valoran y utilizan productos farmacéuticos para el cuidado de la piel. Esto la llevó a desarrollar una nueva versión de su producto en formato de

crema y, poco después, a lanzar una nueva crema para el cuidado diario de la piel del bebé, así como un gel para calmar la piel expuesta a picaduras de insectos.

Video 4. La extensión de marca de Talquistina ha sido consistente con sus objetivos y su estrategia de marketing



Video disponible en <https://sites.google.com/view/principiosmkt/>

2. Aplicación de métodos de segmentación

La segunda fase del proceso de segmentación se inicia definiendo el producto-mercado que es de interés para la empresa. Prácticamente casi ninguna empresa actual puede satisfacer las muy diversas necesidades de los consumidores que configuran un mercado genérico, de ahí que sea más útil desagregar el mercado genérico donde opera la empresa y considerar, en su lugar, el producto-mercado.

Mercado genérico y producto-mercado

Un mercado genérico está formado por el conjunto de consumidores potenciales con necesidades relativamente parecidas, que están

dispuestos a adquirir los productos de los vendedores que pueden satisfacerlas. Esta definición del mercado tiene en cuenta, fundamentalmente, el punto de vista del cliente y concibe el mercado desde una perspectiva muy amplia. Bajo este punto de vista, por ejemplo, se consideraría el mercado de consumidores que necesitan guardar un recuerdo de sus viajes, que podrán satisfacer esta necesidad de una manera muy variada: mediante grabadoras de video, servicios de almacenamiento de imágenes en la nube, teléfonos inteligentes, cámaras fotográficas, medios sociales, etc.

En cambio, un producto-mercado es aquel formado por consumidores potenciales con necesidades muy parecidas, que podrán comprar productos que las satisfacen de un modo también similar. Un ejemplo de ello sería el de los consumidores que requieren servicios de almacenamiento de imágenes digitales en la nube, en el que compiten Amazon, Dropbox, Flickr, Google Drive y Google Fotos, iCloud, etc.

Un producto-mercado es un mercado formado por consumidores con necesidades similares y en el que concurren empresas con productos claramente sustitutivos.

Algunos directivos definen el producto-mercado teniendo en cuenta únicamente el producto que actualmente comercializan. Esto es desaconsejable porque puede llevar a desperdiciar oportunidades y cometer errores, como los que les sucedieron, por ejemplo, a Kodak y a la industria discográfica tradicional, que no pudieron anticipar adecuadamente las oportunidades de mercado que podrían surgir de las tecnologías digitales.

Video 5. Kodak estaba tan vinculada a la fotografía analógica que no se adaptó a tiempo a las cámaras digitales y al uso de móviles en fotografía



Video disponible en <https://sites.google.com/view/principiosmkt/>

Para evaluar las oportunidades de mercado, conviene tener en cuenta que el producto-mercado no se define exclusivamente en función del producto, sino que también se deben considerar las necesidades que se proponen satisfacer, el tipo de consumidores a los que se les presenta esa necesidad y el área geográfica de referencia.

Figura 2. Definición del mercado genérico y del producto-mercado

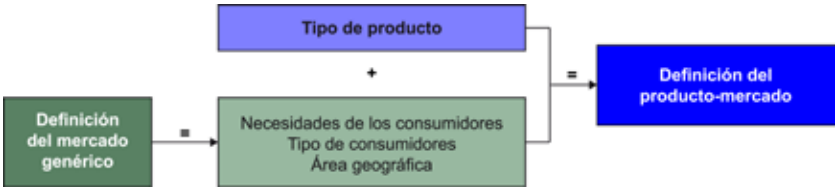


Figura disponible en <https://sites.google.com/view/principiosmkt/>

Es asimismo recomendable poner nombre al producto-mercado. A ser posible, conviene optar por un nombre fácilmente asociable con los consumidores que forman parte del producto-mercado, y no el nombre de un producto o una tecnología, ya que, como sabemos, los mercados están formados por personas.

Pero dar nombre a un producto-mercado no es un ejercicio menor. Para encontrar una denominación adecuada, antes se

habrán tenido que establecer los límites del producto-mercado: se habrá considerado el tipo de bienes, servicios o ideas que desean los consumidores, las necesidades funcionales (de transporte, comodidad, limpieza, ahorro de tiempo…) o emocionales (diversión, estatus…) que los consumidores buscan satisfacer, los posibles usuarios del producto y el área geográfica donde se prevé competir.

Ejemplo

Veamos cuáles son los límites del producto-mercado de Montblanc e Inoxcrom, dos marcas de artículos de escritura.

El producto-mercado de Montblanc está delimitado por estilográficas de diseño elegante y atemporal y alta calidad (tipo de producto) que los usuarios apasionados por la escritura a mano y los objetos refinados (usuarios potenciales) pueden emplear para sus notaciones y firmas de documentos (necesidad). Los artículos de la marca se venden en línea en su sitio web, en tiendas propias y en tiendas multimarca especializadas, situadas en muy diversos países del mundo (área geográfica).

En este mismo producto-mercado, Montblanc compite con Inoxcrom. Esta última, sin embargo, fabrica estilográficas más asequibles y funcionales (tipo de producto), lo que le permite orientarse a un segmento muy amplio de consumidores (usuarios potenciales), que emplean el producto en ocasiones especiales (necesidad). Inoxcrom se distribuye en tiendas multi-marca situadas en varios países (área geográfica).

Imagen 2.



Imagen disponible en <https://sites.google.com/view/principiosmkt/>

Una vez delimitado y definido el producto-mercado de interés para la empresa, los directivos orientados al marketing segmentan ese producto-mercado. Para ello, conciben la segmentación como un proceso por el que se agrupan a personas con necesidades y respuestas parecidas en segmentos de mercado.

Un segmento de un producto-mercado es un grupo relativamente homogéneo de consumidores que responden de manera similar ante un marketing mix determinado. El proceso por el que los especialistas de marketing agrupan a los consumidores de un producto-mercado en segmentos se conoce como segmentación.

El especialista de marketing parte de la idea de que cada persona es única pero guarda ciertas similitudes con otros con-

sumidores. Cada persona, por ejemplo, puede percibir o atribuir una particular importancia a dos dimensiones relevantes en el producto-mercado de los aficionados a la bicicleta de montaña, como pueden ser los componentes de las bicicletas (especialmente el cambio y la suspensión) y el precio. Tal y como observamos en el ejemplo recogido en la figura 3, cada individuo del producto-mercado se posiciona de manera distinta sobre la base de estas dos dimensiones. Sin embargo, muchos de estos consumidores desearán niveles de componentes y precio parecidos, lo que permitirá agruparlos en segmentos con preferencias homogéneas en lo que respecta a estas dos dimensiones. Esto podría dar lugar perfectamente a la identificación de varios segmentos (tres en el ejemplo recogido en la figura), a los que podríamos denominar *expertos*, *avanzados* y *debutantes*.

Figura 3. Producto-mercado con tres segmentos de consumidores

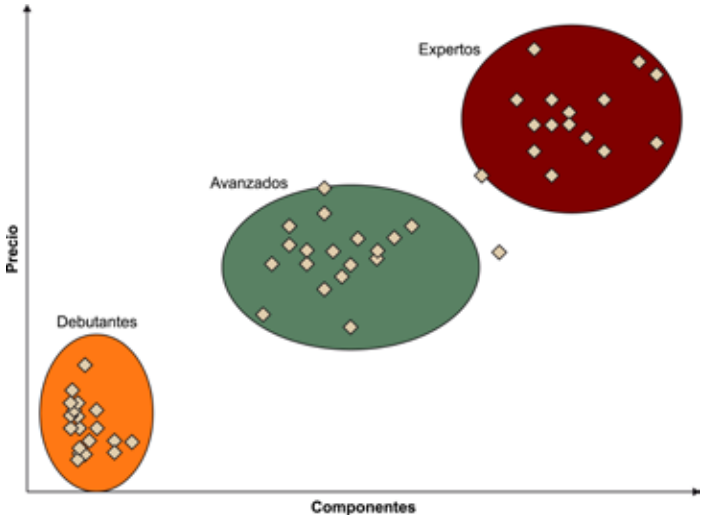


Figura disponible en <https://sites.google.com/view/principiosmkt/>

Para segmentar el producto-mercado, los especialistas de marketing deberán utilizar un método, o una combinación de métodos. Y una vez identificados los segmentos, deberán denominarlos y describirlos, lo que permitirá a la empresa comprender mejor los perfiles de consumidores que integran cada segmento y las diferencias respecto a los demás segmentos del mercado.

Video 6. Danone segmenta el mercado a partir de los beneficios del producto: a quienes se preocupan por fortalecer las defensas y disminuir el cansancio y la fatiga les ofrece Actimel; Activia se orienta a facilitar la digestión; Danacol se destina a quienes buscan reducir el colesterol malo, mientras que Vitalinea está dirigido a quienes quieren cuidar la línea



Video disponible en <https://sites.google.com/view/principiosmkt/>

Video 7.



Video disponible en <https://sites.google.com/view/principiosmkt/>

Video 8.



Video disponible en <https://sites.google.com/view/principiosmkt/>

Video 9.



Video disponible en <https://sites.google.com/view/principiosmkt/>

2.1. Segmentación geográfica

La segmentación geográfica lleva a agrupar a los consumidores del producto-mercado en función del lugar donde viven: el país, la región, el municipio o el barrio, o incluso el hábitat (rural o urbano) o la climatología del lugar de residencia.

Como es natural, esta segmentación es muy útil cuando las necesidades de los consumidores varían notablemente de un área geográfica a otra. Aun cuando la empresa compita en terri-

torio nacional o internacional, muchas veces es bueno realizar ajustes por áreas geográficas, ciudades e incluso barrios. Esto es lo que hacen firmas de moda rápida como Zara, Primark, Mango, Topshop, H&M y otras muchas, que adaptan su surtido de acuerdo con la climatología de cada ciudad, e incluso con las preferencias y los hábitos observados entre los clientes de cada establecimiento.

Marketing móvil y de medios sociales

Wazypark es una aplicación móvil cuyo funcionamiento se corresponde con lo que se conoce como economía colaborativa. Los usuarios de la aplicación cooperan entre sí compartiendo información, vía Bluetooth o GPS, sobre los aparcamientos que dejan libres en la vía pública. Esto permite a otros usuarios que circulan en esa misma área evitar dar vueltas buscando aparcamiento y estacionar más rápidamente su vehículo.

Video 10. ¿Cómo funciona Wazypark?



Video disponible en <https://sites.google.com/view/principiosmkt/>

Wazypark necesitaba promover la adopción de la aplicación entre el producto-mercado, integrado por jóvenes profesionales residentes en España. En primer lugar, Wazypark seleccionó a aquellos seguidores en Twitter de servicios y contenidos relacionados con la conducción en automóvil, como información sobre tráfico y contenidos proporciona-

dos por seguros de vehículos y revistas de automóviles (por ejemplo, *@InformacionDGT*, *@AutoBildspain* o *@autopista_es*). En segundo lugar, se sirvió de la segmentación geográfica para hacer llegar la campaña, vía Twitter, únicamente a los usuarios de aquellas áreas geográficas en las que operaría la nueva aplicación Wazypark (Twitter, 2017).

Imagen 3. Anuncio en Twitter tras una segmentación geográfica



Imagen disponible en <https://sites.google.com/view/principiosmkt/>

2.2. Segmentación demográfica

La segmentación demográfica permite agrupar a los consumidores de un producto-mercado a partir de variables objetivas como la edad, el género, el nivel de ingresos, el nivel educativo, el estado civil y el tamaño de la unidad familiar. Este tipo de variables es muy utilizado en la segmentación por la facilidad con la que estas se pueden medir, y también porque los segmentos así definidos son sencillos de identificar y de alcanzar por la empresa. La empresa Ferrero, por ejemplo, recurre a la segmentación por edad para algunas de sus marcas: los huevos sorpresa y las barritas Kinder se dirigen a los niños, mientras que los caramelos Tic Tac y los bombones Ferrero, Ferrero Rocher, Raffaello y Mon Chéri están destinados a adultos. Además, segmenta por género algunos mercados, lo que explica que la comunicación de marketing integrada de los Mon Chéri se idee preferentemente para mujeres.

Video 11. ¿Qué sugiere el anuncio de Mon Chéri sobre su público objetivo?



Video disponible en <https://sites.google.com/view/principiosmkt/>

Ejemplo

La edad facilita la segmentación de aquellos mercados en los que las necesidades y preferencias de los consumidores varían con la edad o a lo largo de su ciclo de vida. Flik Flak, la marca suiza de relojes para niños de Swatch, segmenta así su producto-mercado: niños de entre tres y cinco años, niños entre cinco y siete años, y niños con más de siete años. A los más pequeños les ofrece una colección pensada para que se familiaricen con su primer reloj. A los niños de más de cinco años destina una colección de relojes con diseños de colores que los ayudan a aprender a decir la hora. Y para los mayores de siete años, como ya están en edad escolar y ocupados en muchas actividades, cuenta con una colección ideada para controlar fácilmente la hora.

Video 12.



Video disponible en <https://sites.google.com/view/principiosmkt/>

El género, por su parte, es una variable ampliamente utilizada en la segmentación de mercados por la industria textil, las revistas, los productos de higiene y los cosméticos. También es útil para la industria de artículos deportivos y la industria del automóvil.

Video 13. El hecho de que Land Rover fuera una marca tradicionalmente masculina no ha sido impedimento para comercializar un descapotable 4x4 especialmente destinado a mujeres



Video disponible en <https://sites.google.com/view/principiosmkt/>

De todos modos, la segmentación demográfica no siempre es útil para segmentar mercados. Esto se debe a que las variables de este tipo a veces no predicen bien la diversidad de comportamientos y preferencias de los consumidores. Tomemos de nuevo el ejemplo de la empresa Ferrero, centrándonos ahora en la marca Nutella. Si bien el primer destinatario de Nutella ha sido el público infantil y joven, el producto es consumido también por muchos adultos, hombres y mujeres.

2.3. Segmentación psicográfica

La segmentación psicográfica considera aquellos elementos que permiten a los consumidores describirse a sí mismos como individuos, como las motivaciones que los llevan a tomar decisiones vitales o las actividades en las que ocupan su tiempo libre. Por ejemplo,

para algunas personas puede ser muy importante ser independientes, mientras que otras pueden valorar más la seguridad en sus vidas, o la sensación de pertenecer a ciertos grupos sociales.

La segmentación psicográfica del producto-mercado requiere conocer autovalores, autoconceptos y estilos de vida de los consumidores, lo que no tiene por qué guardar relación con la clase social o el nivel de educación, entre otros aspectos.

Los autovalores son aquellas concepciones que se forma el individuo sobre lo deseables o importantes que son ciertos criterios para juzgarse a sí mismo. Estos valores personales se plasman en objetivos vitales que el consumidor aspira a conseguir, como ser respetado, sentirse realizado, o percibir que pertenece o forma parte de algo. A su vez, esto lleva a las personas a desarrollar una autoimagen de cómo les gustaría ser y del modo de vida que les permitiría conseguirlo.

Los especialistas de marketing que conocen los autovalores de los consumidores pueden anticipar mejor los beneficios que estos buscarán en los productos. Esto se debe a que las motivaciones que impulsan a los consumidores a adquirir determinados productos o marcas son fruto de su deseo por alcanzar sus autovalores.

Imagen 4. Elegancia, clasicismo y tradición son valores a los que apela Viña Pomal para sintonizar con los consumidores potenciales



Imagen disponible en <https://sites.google.com/view/principiosmkt/>

El autoconcepto es la imagen de sí mismas que tienen las personas, es una construcción mental de cómo la persona se ve o entiende a sí misma, de cómo considera que es percibida por quienes la rodean y de cómo desea ser. Por ejemplo, aquellos consumidores para los que la sensación de pertenencia es especialmente importante probablemente cuidarán sus redes sociales personales (Wilcox y Stephen, 2013), se mostrarán como individuos gregarios que en compañía buscan a otras personas y no desaprovecharán ocasiones para socializar. Algunas marcas suelen servirse de este autoconcepto en sus programas de comunicación de marketing integrada, para lo que muestran la marca en contextos de diversión en grupo. Estas iniciativas son efectivas porque los consumidores suelen preferir aquellas marcas o productos que reflejan de manera adecuada la imagen que tienen de ellos mismos o la imagen que desean proyectar ante los demás.

Video 14. Los programas de comunicación de marketing integrada de Estrella Damm han asociado la marca con la amistad, la diversión, el compartir y el amor, entre otros aspectos



Video disponible en <https://sites.google.com/view/principiosmkt/>

Mientras que los autovalores se plasman en los objetivos vitales del consumidor y el autoconcepto es la opinión que tiene de sí mismo, y que lógicamente estará influida por sus objetivos

vitales, el estilo de vida recoge el modo de vida efectivo del consumidor, lo que habitualmente también está en consonancia con sus objetivos vitales.

Ejemplo

Holland & Holland es una prestigiosa armería británica, con establecimientos en Londres y Nueva York, que cuenta con dos concesiones reales en reconocimiento a los bienes y servicios que tradicionalmente ha provisto a la familia real británica. La firma produce y distribuye elegantes escopetas y rifles de caza, de fabricación artesanal, así como fundas de armas y accesorios para llevar la munición. También comercializa prendas y calzado para las salidas a la campiña inglesa (jerséis de cachemir, chaquetas de *tweed*, botas de caña, chalecos, sombreros, guantes…), proporciona servicios de almacenaje y reparación de armas, y cuenta con campos de tiro donde imparte cursos y celebra eventos. Incluso distribuye juegos de cristalería y da nombre al más lujoso de los modelos Range Rover.

Video 15.



Video disponible en <https://sites.google.com/view/principiosmkt/>

La empresa se dirige a distinguidos amantes de la caza que tienen predilección por los productos auténticos y exclusivos, y disfrutan de salidas a la naturaleza con un marcado acento británico. Son clientes

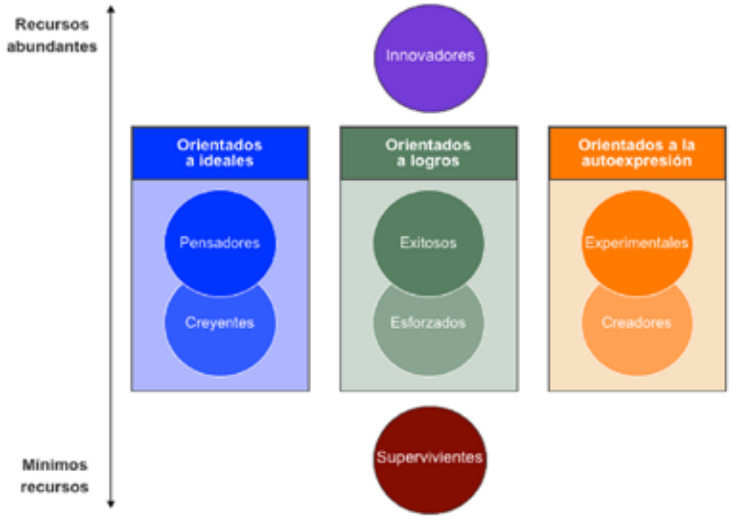
a quienes no les importa tomar un avión para visitar la armería, pagar un elevado precio por un rifle artesanal y esperar quince meses para hacerse con él.

El instrumento más utilizado para ayudarse en la segmentación psicográfica se conoce como Vals (*value and lifestyle survey*) y es comercializado por la firma de consultoría Strategic Business Insights. Vals agrupa a los consumidores en ocho segmentos, para lo que considera dos dimensiones: sus motivaciones primarias de consumo y sus recursos. Las motivaciones reflejan el modo como los consumidores se ven a sí mismos, esto es, su autoconcepto, y cómo este autoconcepto influye en sus actitudes y actividades. Por su parte, en la dimensión de recursos se tienen en cuenta sus ingresos, su nivel educativo, su estado de salud, su predisposición a la innovación y su energía personal.

Las principales motivaciones de los consumidores, de acuerdo con estos estudios, son los ideales, los logros y la autoexpresión. Los consumidores que se guían fundamentalmente por sus ideales toman decisiones de compra a partir de sus principios y el conocimiento que han acumulado; quienes están motivados por sus logros optan por productos que pueden mostrar entre quienes los rodean; mientras que los consumidores orientados por la autoexpresión suelen tomar decisiones de compra más arriesgadas o variadas.

Los segmentos de consumidores que disponen de mayores recursos son los innovadores, los pensadores, los exitosos y los experimentales. En cambio, los creyentes, los esforzados, los creadores y los supervivientes disponen de menores recursos y, además, muestran menores niveles de innovación.

Figura 4. Modelo Vals para la segmentación psicográfica



- **Innovadores.** Con alta autoestima, sofisticados, cosmopolitas y receptivos a nuevas ideas y nuevas tecnologías. Se muestran escépticos ante la publicidad y, en cambio, están atentos a captar información. Como consumidores, se orientan al futuro y son autónomos y cultivados. Sus actividades y decisiones de compra reflejan gustos sofisticados, motivados tanto por sus ideales como por sus logros y su interés por expresarse. Sus actividades son muy variadas.
- **Pensadores.** Motivados por sus principios e ideas, valoran el conocimiento, la responsabilidad y las normas. Toman decisiones de compra planificadas y altamente informadas. Tienen una perspectiva histórica de los acontecimientos y disfrutan de una situación financiera estable. No están influidos por modas pasajeras y utilizan la tecnología con fines utilitarios. Valoran las actividades intelectuales y cualquier oportunidad para ampliar su conocimiento. Adquieren productos de probada utilidad o eficacia.
- **Exitosos.** Orientados a conseguir logros profesionales, y fuertemente comprometidos con su familia y su carrera profesional, de modo que sus actividades se estructuran a partir de la familia y las obligaciones profesionales. Trabajan duro, se orientan a objetivos y valoran la tecnología que les permite ser más productivos. Son moderados en sus opiniones y conscientes de la influencia del entorno social. Consideran el dinero como fuente de autoridad.
- **Experimentales.** Les motiva la autoexpresión, son espontáneos y los primeros en adoptar nuevas tendencias y en abandonarlas. Van a contracorriente, se perciben a sí mismos como muy sociales y valoran a sus amigos. Dedican buena parte de sus energías a actividades sociales y deportivas.
- **Creyentes.** Personas conservadoras, convencionales en sus preferencias, con creencias basadas en la tradición y los códigos establecidos. Rechazan la ambigüedad y no buscan cambios sociales. Se decantan por productos y marcas establecidas. Valoran la constancia y la estabilidad aunque siguen las modas. Perciben la publicidad como una fuente de información fiable.
- **Esforzados.** Tienen trabajos temporales y les encanta divertirse. Usan vídeos y videojuegos en sus horas de ocio, y adoptan formas culturales propias de estatus sociales bajos y urbanos. Se esfuerzan por mejorar sus vidas pero se enfrentan a dificultades para lograrlo. Tratan de imitar a otras personas, aunque esté fuera de sus posibilidades.
- **Creadores.** Motivados por la autoexpresión, prácticos, enérgicos y habilidosos. Desconfían de los gobiernos, viven su vida a base de trabajo y esfuerzo, son autosuficientes, prácticos y familiares, y consumen productos básicos, funcionales.
- **Supervivientes.** Sujetos a muchas estrecheces económicas, son adversos al riesgo, por lo que valoran la familiaridad y la rutina, que no haya cambios. Toman decisiones de compra con cautela y se muestran leales a sus marcas preferidas, que suelen comprar con algún descuento. Consumen mucha televisión y poco internet, y pasan mucho tiempo solos. Sus comportamientos no parecen responder a ninguna motivación primaria.

Fuente: © Strategic Business Insights (2018).
Figura disponible en <https://sites.google.com/view/principiosmkt/>

La segmentación psicográfica suele ser más útil que la segmentación demográfica porque los comportamientos de los consumidores se suelen explicar bastante bien a partir de rasgos psicológicos. En cambio, personas de la misma edad, género y nivel educativo pueden tener motivaciones y actitudes bien distintas que las llevan a adoptar decisiones de consumo también muy diferentes. Sandra y Úrsula son hermanas gemelas, ambas con titulación universitaria pero intereses bien distintos. Sandra se mueve en el mundo del arte, es vegana, activista en movimientos en contra de la discriminación y el racismo, y gana sus escasos ingresos vendiendo sus esculturas, que suele colocar con ayuda de su red de amigos y conocidos. Úrsula es médico especialista en cirugía plástica reparadora, está casada, tiene un bebé y hace muy poca vida social, lo que justifica por sus esfuerzos por avanzar en su carrera profesional. Tiene una segunda residencia para los fines de semana y está pensando en matricular a su hijo en un colegio internacional. Aunque Sandra y Úrsula pertenecen al mismo grupo demográfico, sus valores, motivaciones y comportamientos de consumo son divergentes, por lo que es probable que carezca de sentido agruparlas en un mismo segmento.

No obstante, la segmentación psicográfica presenta una limitación importante: es más complejo y costoso identificar y alcanzar segmentos definidos a partir de criterios psicográficos que considerar segmentos definidos con variables demográficas, como el género, la edad o el nivel de estudios e ingresos (sobre los que suele ser más sencillo obtener información).

2.4. Segmentación por beneficios buscados

La segmentación del producto-mercado a partir de los beneficios buscados agrupa a los consumidores a partir de las ventajas

del producto que valoran los consumidores, los resultados que se derivan de consumir el producto o los problemas que este les soluciona.

De todas las dimensiones que cabe considerar para segmentar el producto-mercado, esta es la que guarda una relación más estrecha con el interés de las empresas por satisfacer las necesidades y los deseos de los consumidores, de ahí que sea un método de segmentación muy importante y efectivo. Además, es relativamente sencillo para la empresa destacar los beneficios buscados por los consumidores mediante campañas de comunicación de marketing integrada. Una ventaja adicional es que puede llevar a identificar segmentos del producto-mercado que hasta entonces no han sido bien atendidos, lo que puede ser una oportunidad de negocio.

Creando valor

Los dientes son muy necesarios para los perros, no solo para masticar los alimentos sino porque también les permiten jugar y llevar cosas de un lado a otro. Desgraciadamente, la mayoría de los perros mayores de tres años padecen alguna dolencia en las encías. Esto hace de las enfermedades periodontales uno de los problemas de salud más importantes en este grupo de edad.

El conocimiento de las necesidades específicas de este segmento llevó a Pedigree al convencimiento de que podría servir mejor a su público desarrollando un producto, al que llamaría Dentastix, que reduce la formación de sarro y, por lo tanto, disminuye el riesgo de aparición de enfermedades periodontales. Sin embargo, algunos dueños de perros deseaban que los productos de cuidado dental proporcionaran una limpieza de mayor profundidad todavía. Asesorados por dentistas veterinarios, los profesionales de Pedigree trabajaron durante cinco años en el desarrollo de un nuevo producto, DentaFlex, que limpia mejor las encías y, además, tiene un efecto más duradero.

Video 16. DentaFlex, un valor superior



Video disponible en <https://sites.google.com/view/principiosmkt/>

2.5. Segmentación por comportamiento de consumo

La segmentación a partir del comportamiento consiste en agrupar a los consumidores del producto-mercado según las circunstancias en las que compran o utilizan el producto o marca, y su grado de fidelidad a esta, entre otros aspectos.

La segmentación según la ocasión de uso tiene en cuenta en qué momentos surge la necesidad de compra y cuándo se adquiere y consume el producto. Es habitual, por ejemplo, que las empresas turísticas diferencien entre los viajes de negocios y los viajes de placer —que suelen realizarse en fines de semana y periodos vacacionales.

Ejemplo

La segmentación según la ocasión de uso aporta información útil para ampliar los límites del producto-mercado, lo que puede ser fuente de oportunidades de negocio. Por ejemplo, la presentación en cómodas bolsitas de raciones individuales de las galletas para niños Dinosaurus

ha permitido a Artiach ampliar las ocasiones de consumo de este producto. Gracias al nuevo formato, las galletas Dinosaurus pueden tomarse tanto en casa como de camino al colegio, en el parque, etc.

Video 17. Las galletas Dinosaurus son ideales en cualquier ocasión



Video disponible en <https://sites.google.com/view/principiosmkt/>

La segmentación por lealtad lleva a identificar aquellos consumidores que tienen una actitud especialmente positiva hacia la marca, excluyen las marcas rivales del conjunto de consideración[1] y suelen elegir el producto de la empresa.

Los consumidores leales son los que, proporcionalmente, aportan más beneficios a la empresa a largo plazo. El interés por orientarse a este tipo de segmentos es aún mayor si se tiene en cuenta que la identificación y captación de nuevos clientes es muy costosa. Todo ello hace especialmente útil la segmentación por lealtad y la inversión en programas de marketing que incentiven la retención de los clientes más rentables (Haenlein y Libai, 2013) y premien su fidelidad a la marca.

1. Como vimos al estudiar el proceso de decisión de compra, el conjunto de consideración es aquel conjunto de productos o marcas alternativas sobre las que el consumidor toma la decisión de compra, es decir, el conjunto de alternativas de compra que son factibles para el consumidor.

Ética y responsabilidad social en práctica

Los programas de lealtad plantean dilemas éticos considerables cuando el consumo intensivo del producto puede asociarse con la compra compulsiva, problemas de adicción u otras conductas de consumo problemáticas. La plataforma de programas de lealtad Casino Rewards nos ofrece un ejemplo de ello (Prentice y Wong, 2015).

Imagen 5.

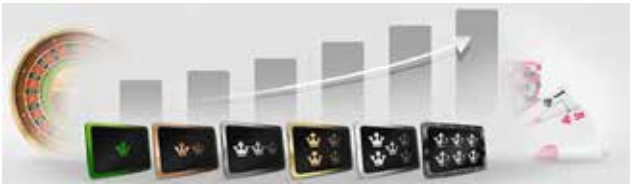


Imagen disponible en <https://sites.google.com/view/principiosmkt/>

Los jugadores pueden acogerse a los programas de Casino Rewards en cualquiera de los casinos asociados a esta red. Siguiendo la lógica de los programas de lealtad, cuanto más juegan y gastan en los casinos, más puntos acumulan y más beneficios obtienen —lo que para los jugadores con más puntos supone recibir un trato exclusivo, acceso a partidas privadas con jugadores veteranos, etc. Pero la permanencia en un determinado nivel no es por tiempo indefinido, sino que requiere jugar de manera continuada. De ahí que un programa de lealtad como este pueda impulsar la adicción al juego, particularmente entre los participantes con más puntos acumulados en el programa (Prentice y Wong, 2015).

2.6. Segmentación con varios métodos

Como hemos visto, todos los métodos de segmentación son útiles, si bien cada uno presenta ventajas y limitaciones. Las

segmentaciones psicográficas y a partir de beneficios buscados permiten explicar muy bien el comportamiento diferenciado de los consumidores de un producto-mercado, por lo que resultan de gran ayuda en el diseño de la estrategia de marketing. En contrapartida, los consumidores de cada segmento son difíciles de identificar y contactar; todo lo contrario de lo que sucede con las segmentaciones geográficas y demográficas, que, sin embargo, puede que no ayuden a comprender del todo las diferentes necesidades o deseos de los consumidores (Frank et al., 2014). De ahí que con frecuencia se recurra a una combinación de métodos de segmentación que incluya dimensiones geográficas y demográficas (Sandy et al., 2013), lo que facilita la identificación de los consumidores de cada segmento y el contacto con ellos mediante los programas de comunicación y distribución.

La segmentación geodemográfica recurre a una combinación de dimensiones geográficas, demográficas y de estilo de vida para agrupar a los consumidores de un producto-mercado. Este tipo de segmentación parte de la presunción de que los consumidores que viven en un mismo vecindario tienden a compartir más características que los consumidores que viven en otros lugares. Esto lleva a clasificar a los vecindarios en función de las características demográficas, los estilos de vida y los hábitos de consumo y exposición a medios de comunicación de su población.

Ejemplo

Algunos de los sistemas de segmentación geodemográfica más conocidos son Claritas Prizm y Tapestry (ambos para Estados Unidos), PSYTE HD (para Canadá), Acorn (para Reino Unido), CAMEO y Mosaic (inicialmente para Reino Unido y ahora también en otros países). En España están disponibles el sistema Mosaic de Experian, que agrupa

los hogares españoles en 12 segmentos y 53 tipologías, y el sistema Habits de la firma Ais, que los agrupa en 50 segmentos. Ambos sistemas proporcionan una completa segmentación de los hogares españoles a partir de variables geodemográficas y se nutren muchas veces de bases de datos públicas del Instituto Nacional de Estadística, cuyos datos están adecuadamente anonimizados, lo que les permite analizar el perfil de los hogares de cada microárea geográfica en España.

Imagen 6. Representación de la información de Habits sobre un barrio de Barcelona mediante un sistema de información geográfico

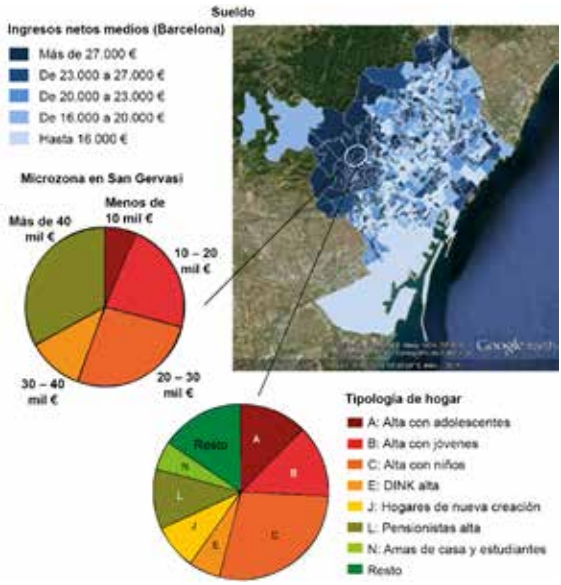


Imagen disponible en <https://sites.google.com/view/principiosmkt/>

Los sistemas de segmentación geodemográfica suelen dotarse de sistemas de información geográfica con los que se pueden consultar e interpretar los resultados de las segmentaciones en mapas, y combinarlas con bases de datos e información de las que dispone la propia empresa (como por ejemplo, puntos de venta de la empresa y de la competencia).

La segmentación geodemográfica es muy útil para los detallistas porque los ayuda a comprender el potencial de negocio de cada vecindario, a ubicar establecimientos físicos en las áreas que ofre-

cen mayores oportunidades y a diseñar un surtido acorde con las características de los consumidores que residen en esas áreas.

3. Evaluación del atractivo de los segmentos

El especialista de marketing busca agregar los consumidores individuales en un número de segmentos relativamente homogéneos, con la idea de que cada segmento del producto-mercado pueda recibir un tratamiento diferenciado por parte de la empresa. Una buena segmentación de mercados es la que detecta segmentos atractivos para la empresa. Por segmento atractivo nos referimos a aquel al que valga la pena que la empresa dirija sus esfuerzos.

Para determinar si los segmentos obtenidos con la segmentación son o no atractivos para la empresa, es aconsejable tener en cuenta si reúnen las siguientes características:

- Son identificables. La segmentación debe permitir conocer a los consumidores que forman parte de cada segmento del producto-mercado. Por eso es recomendable que aporte información sobre las dimensiones geográficas y demográficas de los segmentos, lo que facilita su identificación.
- Son diferenciables. Además, conviene que los segmentos obtenidos con la segmentación sean lo suficientemente distintos entre sí, de modo que los programas de marketing difieran significativamente de un segmento a otro y no se produzcan demasiadas coincidencias entre programas —de lo contrario, no estaría justificado diseñar estrategias específicas para cada segmento.
- Son sustanciales. El tamaño de cada segmento y su potencial de compra deben ser lo suficientemente grandes como para com-

pensar el esfuerzo que para la empresa conlleva desplegar un mix de marketing específico para cada segmento. Sin embargo, no se pueden establecer unas dimensiones mínimas con carácter general, ya que estas dependen en gran medida del margen de beneficio que genere la venta de cada unidad de producto.

Imagen 7. En muchos mercados europeos, el segmento de clientes de restaurante que prefieren recibir la comida a domicilio no parecía tener un tamaño suficiente. Sin embargo, Deliveroo ha observado que esto ya no es así

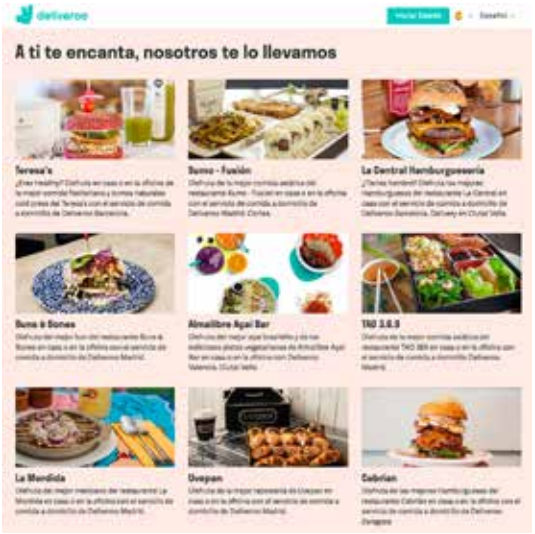


Imagen disponible en <https://sites.google.com/view/principiosmkt/>

- Son accesibles. La empresa debe conocer los medios de comunicación a los que se exponen los consumidores que integran cada segmento, así como los canales de distribución en los que adquieren los productos. En caso contrario, no podrá establecer contacto con los consumidores —para facilitarles el conocimiento de la propuesta de valor— ni ofrecerles el producto.
- Son receptivos. Los consumidores de cada segmento deberán reaccionar de una manera similar y favorable al mix de mar-

keting de la empresa. Para ello, será necesario que la empresa reúna los recursos y las capacidades que permitan desarrollar ventajas competitivas sostenibles en cada segmento. De lo contrario, convendrá descartar aquellos segmentos en los que el marketing mix no pueda ser efectivo.

Ejemplo

Los bolsos de nylon Le Pliage son el producto más vendido de la empresa Longchamp. A la vez que elegantes, atemporales y discretos, son simples, funcionales, versátiles y asequibles. Los llevan miles de mujeres alrededor del mundo, de todas las edades y condiciones. Pero las asociaciones a la marca Le Pliage serían poco creíbles e inadecuadas en el segmento de consumidores con un estilo de vida de gran lujo, por lo que podrían no comunicar los significados de identidad que se requerirían para establecerla como una marca con éxito en ese segmento.

Video 18. Para Longchamp sería problemático orientar sus bolsos Le Pliage al segmento de gran lujo porque les haría perder su icónica universalidad



Video disponible en <https://sites.google.com/view/principiosmkt/>

- Son rentables. Los segmentos obtenidos deben generar beneficios suficientes para la empresa. Para poder analizar la rentabilidad de cada segmento, convendrá considerar el potencial

de compra actual de los consumidores que lo integran, el valor de capital del cliente[2] (lo que llevará a estudiar el valor del tiempo de vida del cliente, la tasa de abandono anual, el coste de adquisición del cliente, etc.), el grado de competitividad (número de competidores actuales y potenciales, barreras de entrada, economías de escala, productos substitutivos, etc.) y la facilidad con la que la empresa puede entrar en el segmento (acceso a los distribuidores que operan en el segmento, notoriedad y reputación actual de la marca, etc.).

Figura 5. Análisis del atractivo de cada segmento del producto-mercado



Figura disponible en <https://sites.google.com/view/principiosmkt/>

2. El valor de capital del cliente recoge el flujo total de beneficios futuros que cabe esperar que los clientes generen a lo largo de su relación con la empresa. Para su análisis se requiere considerar el valor del tiempo de vida del cliente (CLV), el coste de adquisición del cliente (CAC) y la participación del cliente. Podéis consultar estos conceptos en el capítulo II, «Planificación de la estrategia de marketing».

Creando valor

Una buena segmentación, con la que se identifican segmentos atractivos para la empresa, ayuda a comprender mejor las necesidades y a adaptarse a ellas, lo que se acaba traduciendo en productos de más valor para los consumidores.

Ernie Ball, por ejemplo, comercializa guitarras eléctricas de firma especialmente diseñadas para las mujeres: son instrumentos más ligeros, con formas finas y elegantes, que se adaptan al cuerpo de la mujer y permiten mostrar mejor los movimientos corporales al son de la música.

Video 19.



Video disponible en <https://sites.google.com/view/principiosmkt/>

4. Selección del mercado objetivo

Una vez que el especialista de marketing ha evaluado el atractivo de cada segmento del producto-mercado, cabrá seleccionar qué segmento o segmentos serán el mercado objetivo al que se dirigirá la empresa. Para tomar esta decisión será importante considerar los recursos y las habilidades que permitirán a la empresa aprovechar las oportunidades y amenazas que se le presentan en

cada segmento, lo que, como sabemos, conviene llevar a cabo con la ayuda de un análisis DAFO.

El número de segmentos seleccionados como mercado objetivo y el modo como serán tratados por la empresa determina la estrategia que se adoptará, que podrá ser indiferenciada (o de marketing de masas), diferenciada, concentrada o de micromarketing (también conocida como de marketing uno a uno).

Figura 6. Alternativas estratégicas sobre el mercado objetivo

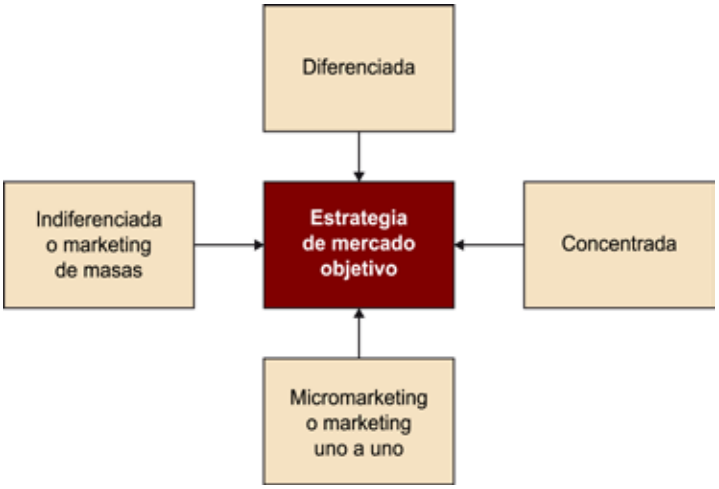


Figura disponible en <https://sites.google.com/view/principiosmkt/>

4.1. Estrategia indiferenciada o de marketing de masas

La estrategia indiferenciada, también llamada de marketing de masas, se lleva a cabo en los producto-mercados en los que no se han podido identificar diferentes segmentos de consumidores, probablemente porque la mayoría de ellos perciben beneficios

similares en el producto. También es posible que se recurra a esta estrategia aun habiendo identificado varios segmentos, tras observar que no sería factible o rentable desarrollar un programa de marketing distinto para cada segmento.

Mediante la estrategia indiferenciada, o de marketing de masas, la empresa atiende a todos los consumidores del producto-mercado con el mismo marketing mix, lo que lleva a diseñar y ofrecer productos estandarizados.

El marketing indiferenciado se beneficia de ventajas en los costes, gracias al aprovechamiento de economías de escala en la producción y comercialización del producto, pero tiene el inconveniente de que se enfrenta a dificultades para satisfacer adecuadamente a todos los consumidores que forman parte del producto-mercado.

Aunque esta estrategia es cada vez menos frecuente en los complejos mercados actuales, todavía se utiliza en productos que satisfacen necesidades básicas, como la sal de mesa, la gasolina, los primeros auxilios para pequeñas heridas, etc. No obstante, incluso en estos casos se introducen elementos con los que se adapta la propuesta de valor a las particularidades de algunos consumidores. Esto es lo que ha sucedido, por ejemplo, con la introducción de sales *gourmet*, dotadas de elementos y propiedades que las diferencian de la sal de mesa común (sales de escamas, sales rosas, sales de zonas montañosas, sales bajas en sodio, etc.); las gasolinas de bajo coste y las que incorporan aditivos para reducir el consumo y lograr un mayor rendimiento del motor (Delle Femmine, 2015); o los apósitos: hipoalergénicos,

impermeables, para niños, que no se deshilachan o que se cortan sin necesidad de usar tijeras.

Imagen 8. Leukoplast ofrece esparadrapos y tiritas para cada ocasión



Imagen disponible en <https://sites.google.com/view/principiosmkt/>

4.2. Estrategia diferenciada

Con la estrategia diferenciada la empresa se dirige a varios segmentos del producto-mercado y atiende a cada uno de ellos mediante una propuesta de valor distinta y única.

La estrategia diferenciada implica disponer de una amplia gama de productos que se comercializan con estrategias adaptadas a cada segmento. Como se satisfacen mejor las necesidades de los consumidores, se consigue aumentar la demanda global del producto-mercado pero, en contrapartida, también suelen

aumentar los costes, dado que no se pueden aprovechar al máximo las economías de escala.

Para aplicar este tipo de estrategia, la empresa debe disponer de recursos elevados, asegurarse de que todos los segmentos serán rentables y de que sus propios productos no competirán entre sí. Esto explica el éxito de la multinacional china Lenovo, que adapta su propuesta de valor a los principales segmentos de su producto-mercado: grandes organizaciones, públicas y privadas; pequeñas y medianas empresas, y consumidores particulares. La empresa, que fabrica y comercializa ordenadores, servidores, estaciones de trabajo, tabletas, teléfonos móviles y otros dispositivos electrónicos, se ha hecho líder mundial en la venta de ordenadores (en términos de unidades físicas vendidas).

Video 20. La línea YOGA de portátiles-tabletas de Lenovo (también denominados convertibles 2 en 1) se dirige al segmento de los *millennials*, que buscan dispositivos de fácil manejo, no muy caros, con pantalla de alta resolución y excelente calidad de sonido, y que se desenvuelvan bien en multimedia, navegación y aplicaciones móviles



Video disponible en <https://sites.google.com/view/principiosmkt/>

Las estrategias diferenciadas se aplican con distintos grados de intensidad. En los casos más extremos y que requieren un mayor esfuerzo por parte de la empresa, se ofrecen productos

distintos, con precios adaptados a cada segmento, que se comercializan mediante canales de distribución también diferentes y se comunican por medios y mensajes específicos. En otras ocasiones, sin embargo, se ofrecen variantes de un producto básico, o incluso un mismo producto, con precios o tarifas adaptadas a los momentos de uso o a las características y los comportamientos de los consumidores.

Ejemplo

La firma automovilística Daimler AG nos ofrece un ejemplo de cómo dirigirse tanto al segmento *premium* del mercado como a una audiencia de consumidores urbanos con menor poder adquisitivo mediante una estrategia de marketing altamente diferenciada. Los modelos con la enseña Mercedes atraen a consumidores acomodados, con carreras profesionales de éxito y altos niveles educativos, que buscan automóviles potentes, con buen diseño y aire deportivo. La propuesta de valor para los Smart, sin embargo, es bien distinta: son muy pequeños a la vez que especialmente manejables y económicos, y tienen un diseño divertido y personalizable, también con motor eléctrico. Los Smart no cuestan más de 25.000 euros y se distribuyen en espacios de ventas dedicados (que en algunos casos se integran en los concesionarios Mercedes).

Video 21. Daimler aplica una estrategia de marketing diferenciada



Video disponible en <https://sites.google.com/view/principiosmkt/>

Video 22.



Video disponible en <https://sites.google.com/view/principiosmkt/>

Video 23.



Video disponible en <https://sites.google.com/view/principiosmkt/>

A diferencia de como hace Daimler AG, las estaciones de esquí suelen aplicar estrategias de diferenciación mediante una sencilla adaptación del precio y las condiciones de prestación del servicio. Por ejemplo, Baqueira Beret ofrece a los residentes en el Valle de Arán *forfaits* de temporada a precios descontados. A los usuarios más intensivos no residentes les ofrece asimismo un *forfait* de temporada, aunque a un precio superior. A ello se le añaden los *forfaits* para semanas enteras; los *forfaits* para seis, cinco, cuatro, tres o dos días; y los *forfaits* para un solo día, que proporcionalmente son más caros. En este último caso, el precio varía también en función de la hora de acceso a la estación (por la mañana o ya por la tarde), el uso que se vaya a hacer de las pistas (esquiar o dar un paseo) y el nivel de esquí del usuario (acceso general a las pistas o acceso restringido a pistas de debutantes).

Imagen 9.



Imagen disponible en <https://sites.google.com/view/principiosmkt/>

4.3. Estrategia concentrada

Con una estrategia concentrada, la empresa establece como su mercado objetivo un único segmento del producto-mercado y dedica sus recursos y capacidades a ofrecer a ese segmento una propuesta de valor plenamente adaptada a sus necesidades.

Esta estrategia es más frecuente y recomendable en empresas de nueva creación, o en empresas pequeñas, porque les permite dedicar sus recursos limitados de un modo más eficiente, centrándose en consumidores de algún segmento que quizá no ha sido bien atendido por las empresas que lideran el producto-mercado.

Sin embargo, esta estrategia plantea el inconveniente de que la empresa depende en gran medida de su éxito entre una pequeña parte del producto-mercado, de manera que un cambio en sus

preferencias no detectado a tiempo, una reducción del poder adquisitivo de los consumidores o la entrada de nuevos competidores, entre otras situaciones, pueden afectarla gravemente.

Construyendo relaciones

Neos Surgery es una empresa altamente especializada que concentra sus esfuerzos en un nicho de mercado integrado por profesionales de la neurocirugía que llevan a cabo implantes craneales, para lo que necesitan aparatos de gran precisión y lo menos invasivos posible.

La empresa despliega programas de marketing relacional con los neurocirujanos, hospitales y centros universitarios que configuran este nicho de mercado, pues son ellos quienes mejor les pueden trasladar los avances y las soluciones que requieren para sus pacientes. A cambio, Neos Surgery les proporciona ensayos y pruebas gratuitas de productos, así como datos para la realización de investigaciones científicas. Además, cuida sus relaciones con las empresas distribuidoras, para las que organiza eventos y demostraciones de los productos; y también mantiene vínculos estrechos con centros tecnológicos biomédicos y sociedades de neurocirugía, con los que comparte buenas prácticas y casos de estudio, y colabora en congresos y otras actividades para la difusión de la investigación (Ruiz, 2008).

Imagen 10. Demostración para un producto Neos Surgery



Imagen disponible en <https://sites.google.com/view/principiosmkt/>

4.4. Estrategia de micromarketing o marketing uno a uno

Algunas empresas llevan la estrategia de segmentación hasta tal extremo que adaptan su propuesta de valor a las preferencias o necesidades particulares de cada consumidor del mercado objetivo, lo que se conoce como micromarketing o marketing uno a uno.

La personalización de la oferta a medida de cada cliente no es una estrategia de marketing novedosa. Los sastres y zapateros, por ejemplo, elaboraban una producción artesanal que se adecuaba en diseño, calidad y precio a los requerimientos de cada cliente; y en los mercados industriales es frecuente adaptar equipamientos e instrumental de alto valor de acuerdo con el empleo que le dará cada empresa u organización compradora.

Sin embargo, en la actualidad es posible una personalización a gran escala de la comunicación con los clientes, del servicio que se les proporciona, o incluso del producto y el resto de la propuesta de valor, gracias a la utilización de la tecnología digital y su combinación con bases de datos y sistemas de producción automatizada. Estas tecnologías permiten la adaptación de la comunicación, los servicios de atención al cliente o el propio producto de manera prácticamente masiva y en un breve lapso de tiempo.

Video 24. Aseguradoras como Wibe, del grupo BBVA en México, operan en línea y ofrecen mecanismos para adecuar las condiciones del seguro a la medida de cada cliente



Video disponible en <https://sites.google.com/view/principiosmkt/>

Las empresas pueden servirse de sus sistemas CRM o del registro de los consumidores en el sitio web para identificarlos, y emplear *cookies* para reconocerlos con cada nueva visita al sitio; además, los anunciantes en línea pueden hacer llegar sus mensajes a los consumidores que han explorado determinados contenidos en los sitios asociados a su misma red publicitaria. Los establecimientos virtuales incluso pueden promocionar aquellos productos que los clientes consultaron pero acabaron por no comprar cada vez que el usuario visita un sitio de la red publicitaria a la que están asociados. Todo ello les permite personalizar las comunicaciones de marketing y las promociones de ventas que se le presentan al consumidor, entre otros muchos aspectos.

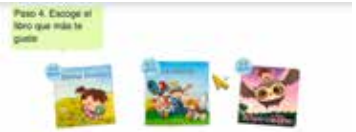
Imagen 11. Quienes visitan los sitios de las cadenas hoteleras asociadas a Room Key (Hilton, Marriot, InterContinental, Hyatt, etc.) sin formular una reserva reciben promociones personalizadas instantes después de abandonar el sitio



Imagen disponible en <https://sites.google.com/view/principiosmkt/>

El cliente incluso puede participar en el diseño de un producto a su medida. Al consumidor se le ofrece un amplio abanico de posibilidades, de manera que puede elegir una combinación que se corresponda con sus preferencias y, de este modo, definir un producto específico para él. Por su parte, la empresa emplea la tecnología de producción en masa para fabricar el producto en unas condiciones económicamente viables.

Video 25. Super Prota personaliza cuentos infantiles para que el protagonista sea el niño al que va destinado el cuento



Video disponible en <https://sites.google.com/view/principiosmkt/>

5. Diseño de la estrategia de posicionamiento

Tras la segmentación del producto-mercado y la selección del mercado objetivo habrá que establecer la estrategia de posicionamiento en ese mercado objetivo.

En el diseño de la estrategia de posicionamiento se decide la combinación de variables del marketing mix que habrá de permitir que los consumidores del mercado objetivo se hagan con una idea clara y distintiva del producto o marca de la empresa en comparación con los productos o marcas de la competencia.

Mediante la adopción de un posicionamiento claro y distintivo en el mercado objetivo, la empresa diferencia su marketing mix para que proporcione un valor superior en la satisfacción de las necesidades de los consumidores, con lo que construye una ventaja competitiva. La estrategia de posicionamiento se traduce en la propuesta de valor del producto que la empresa ofrece y comunica al mercado objetivo, y que presenta los beneficios únicos y superiores que el consumidor recibirá al utilizarlo.

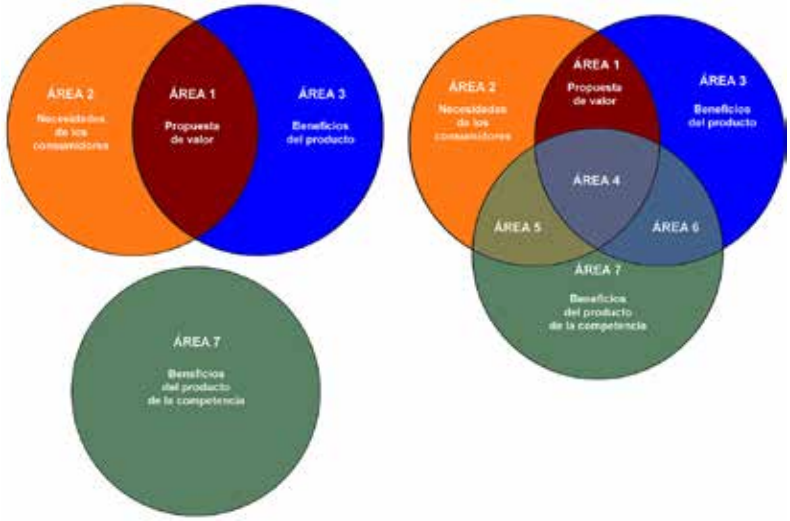
Para ayudarse en la definición de la estrategia de posicionamiento del producto es bueno tener en cuenta tanto su propuesta de valor como la de los productos con los que compite. La propuesta de valor se puede expresar gráficamente como la intersección entre lo que necesita o desea el consumidor y lo que le ofrece el producto de la empresa.

La situación óptima para una empresa es aquella en la que su producto cubre bien las necesidades o los deseos del consumidor, de manera que quedan muy pocas necesidades o deseos sin atender, y a la vez no se producen solapamientos con lo que ofrecen los competidores (lo que se recoge en la parte izquierda de la figura 7). Pero incluso en estos casos es posible que, a la vista del éxito de la empresa, la competencia acabe imitando su propuesta de valor, ofrezca nuevos beneficios o incluso prometa un valor superior.

En otras muchas situaciones, sin embargo, el producto de la empresa cubre solo parcialmente las necesidades de los consumidores, mientras que los productos competidores coinciden con el de la empresa en algunos de sus beneficios, además de ofrecer alguna ventaja adicional (ved la parte derecha de la figura 7). Por lo tanto, la propuesta de valor de la empresa se correspondería con los beneficios del producto que sí satisfacen las necesidades y los deseos de los consumidores y que además no coinciden con los de la competencia.

Para comprender mejor el significado de cada una de las áreas representadas en la figura 7, vamos a tomar como ejemplo la propuesta de valor de un centro deportivo dedicado a la práctica no profesional del fútbol.

Figura 7. Círculos para una propuesta de valor con éxito



Fuente: adaptado de Grewal y Levy (2018).
Figura disponible en <https://sites.google.com/view/principiosmkt/>

El área 1 de la figura 7 representa la propuesta de valor del producto de la empresa. Surge como resultado de que los beneficios del producto de la empresa satisfagan necesidades y deseos de los consumidores del mercado objetivo y de que, en cambio, los productos de la competencia no proporcionen estos mismos beneficios.

Creando valor

Los centros deportivos no suelen disponer de pistas de distintos tamaño y firme, que permitan la práctica simultánea del fútbol por parte

de decenas de participantes. Imaginemos el caso de un centro que sí dispone de pistas de cemento para fútbol sala, tanto cubiertas como descubiertas, pistas de césped para fútbol 11, y pistas de césped artificial y menor dimensión para fútbol 7 y fútbol 9 y que, por lo tanto, es capaz de ofrecer un mayor valor a los deportistas. Estos tendrán un amplio abanico de campos entre los que elegir, y lo harán en función del número de jugadores que se reúnan y la previsión meteorológica para las horas en las que vayan a jugar.

El área 2 de la figura representa las necesidades y los deseos de los consumidores del mercado objetivo que no son satisfechas por el producto de la empresa ni por la competencia. Puede ser fuente de oportunidades de negocio, ya sea porque podrían crearse nuevos productos que satisfaciesen esas necesidades o porque se dotase al producto actual de cualidades o funcionalidades añadidas que sí satisfacieran bien esas necesidades.

Creando valor

El centro deportivo de nuestro ejemplo podría aportar mucho más valor a los socios al realizar las reservas y la cancelación de pistas si pusiese a su disposición una aplicación móvil que proporcionara estas funcionalidades, y que además facilitara el pronóstico del tiempo en el horario asignado a la reserva y la comunicación con otros socios interesados en jugar en ese mismo horario.

El área 3 se corresponde con aquellos atributos o cualidades del producto de la empresa que no son demandados, solicitados o valorados por los consumidores del mercado objetivo y que, por lo tanto, no satisfacen sus necesidades. Cuando esto sucede, la empresa puede tratar de educar a los consumidores sobre la importancia de estos atributos del producto, lo que, de tener éxito, puede hacer de ellos beneficios buscados por los consu-

midores; o puede rediseñar el producto y eliminar de él estas cualidades no valoradas por el mercado, lo que probablemente le permitirá reducir costes.

Ejemplo

Esto mismo podrían plantearse los responsables del centro deportivo del ejemplo, si observaran que las visitas organizadas de jugadores profesionales y los eventos que celebra para promover los encuentros de socios no tuvieran la acogida esperada.

El área 4 representa aquellos beneficios buscados por los consumidores del mercado objetivo que son proporcionados tanto por el producto de la empresa como por la competencia y que, por lo tanto, aun siendo valorados por los consumidores, no pueden considerarse parte de una propuesta de valor, única y diferenciada.

Ejemplo

Los centros deportivos del ramo suelen prestar las pelotas de fútbol, cuentan con botiquines de primeros auxilios, taquillas individuales en los vestuarios, servicios de bar y cafetería, y algún espacio de lectura y encuentro para antes o después de la práctica deportiva. A menos que los responsables del centro decidan mejorar sustancialmente sus instalaciones y servicios en estos apartados (por ejemplo, proporcionando servicio de toallas y productos de ducha, abriendo un restaurante, etc.), lo que los diferenciaría de la competencia, no podemos considerar que este tipo de servicios forme parte de su propuesta de valor.

El área 5 presenta la propuesta de valor de la competencia en el mercado objetivo. Se trata, por lo tanto, de beneficios del producto

de la competencia que cubren de manera efectiva las necesidades de los consumidores y que, además, no son proporcionados por el producto de la empresa. La empresa deberá observar si los consumidores tienden a valorar cada vez más este tipo de beneficios, ya que, de ser así, deberá plantearse su posible inclusión.

Ejemplo

Si el principal centro competidor cuenta con varias piscinas, un área de termas y spa, así como servicios de fisioterapia, proporcionará beneficios adicionales a los de la empresa. Los responsables del club deberán estudiar la acogida que tiene esta gama de servicios entre el público objetivo y examinar si vale la pena o no incluirlos en su portafolio.

El área 6 representa los beneficios que proporcionan los productos tanto de la empresa como de la competencia y que no cubren las necesidades de los consumidores del mercado objetivo. Educar a los consumidores en la importancia de estos beneficios no es una prioridad para la empresa porque de sus esfuerzos también podría beneficiarse la competencia.

Ejemplo

Imaginemos que el centro deportivo del ejemplo está situado en una magnífica zona de la ciudad, próxima al mar y a un gran parque, y que el resto de los competidores tienen localizaciones parecidas. Sin embargo, se constata que los usuarios no eligen ninguno de esos clubes en función del entorno en el que su ubican sino guiados por otros atributos, que tienen que ver con la oferta de instalaciones y el nivel de calidad de los servicios. En un caso así, quizá fuera aconsejable que los responsables del centro deportivo descartaran la idea de diferenciar su oferta sobre la base de su ubicación.

Imagen 12.



Imagen disponible en <https://sites.google.com/view/principiosmkt/>

El área 7 recoge los atributos del producto de la competencia que no cubren necesidades y deseos de los consumidores. Es aconsejable que la empresa observe las decisiones de la competencia y conozca si está invirtiendo en educar al consumidor sobre la utilidad de estos atributos, lo que mejoraría su propuesta de valor o si, por el contrario, los elimina y reduce costes.

Ejemplo

Supongamos, por ejemplo, que la competencia ofrece un servicio de alquiler de botas y guantes de fútbol, algo que la empresa hasta ahora no se había planteado. Será aconsejable evaluar si este servicio atrae a un número suficiente de usuarios, probablemente ocasionales, o estos optan por jugar los partidos con zapatillas deportivas convencionales o sin guantes (en caso de que jueguen como porteros).

La empresa debe identificar la propuesta de valor del producto o marca y seguir de cerca los avances de la competencia. Si el producto de la competencia ofrece beneficios distintos a los de la empresa, deberá evaluar la importancia de estos para los consumidores. Los beneficios más importantes para los consumidores deben ser considerados para su inclusión en la oferta de la empresa, o serán proporcionados por empresas rivales y configurarán una propuesta de valor única por parte de los competidores.

En el diseño y la comunicación de la propuesta de valor cabe tener en cuenta cuatro elementos fundamentales: el mercado objetivo, el nombre del producto o la marca, el concepto de producto y los principales beneficios (uno o dos) sobre los que se diferencia. Asimismo, es recomendable recoger o resumir esta información en una breve declaración porque ayuda a centrar los esfuerzos de posicionamiento y las decisiones sobre el marketing mix. De hecho, convendrá que todo el personal implicado en la planificación de la estrategia de marketing haga propia la declaración de la propuesta de valor.

El beneficio o par de beneficios recogidos en la declaración de la propuesta de valor han de coincidir con algunos de los más valorados por el mercado objetivo y han de ser únicos para el producto o marca.

Ejemplo

La declaración de la propuesta de valor de Brico Dépôt podría ser la siguiente: a consumidores finales y profesionales que buscan mejorar el hogar con proyectos de presupuesto ajustado y bajo la fórmula «hazlo tú mismo» (mercado objetivo), Brico Dépôt (nombre de marca) les ofrece productos de bricolaje a precios asequibles (concepto de producto), de calidad y siempre disponibles en *stock*, para que puedan llevárselos a casa el mismo día (beneficios) (Brico Dépôt, 2017; Leclerc, 2013).

Video 26.



Video disponible en <https://sites.google.com/view/principiosmkt/>

Por su parte, cabría definir la propuesta de valor de IKEA del siguiente modo: a hogares jóvenes y pequeñas empresas que buscan renovar la casa u oficina con diseños buenos, asequibles y ajustados a su estilo de vida (mercado objetivo), IKEA (nombre de marca) les ofrece soluciones de diseño escandinavo funcionales, innovadoras, de calidad y económicas (concepto de producto), con las que conseguir un ambiente cálido y relajado y mejorar el confort del hogar u oficina (beneficios) (Burt et al., 2016; IKEA, 2017).

Video *27*.



Video disponible en <https://sites.google.com/view/principiosmkt/>

5.1. Métodos de posicionamiento

Los directivos de marketing pueden posicionar el producto o marca sirviéndose de distintos métodos, como posicionar por valor, a partir de los atributos destacados del producto o por comparación con la competencia.

1) Posicionamiento por valor. Este es un método de posicionamiento muy utilizado porque la relación entre lo que el producto proporciona y el precio que se debe pagar a cambio es un criterio de evaluación[3] clave en los procesos de decisión de los consumidores.

3. En marketing, un criterio de evaluación es un atributo o dimensión de una categoría de producto sobre la base del cual el consumidor organiza y examina la información sobre las alternativas de compra que somete a consideración.

Ved también

En la sección dedicada al marketing basado en el valor del capítulo I, «Creación de valor y relaciones con el cliente. Una visión general del marketing», vimos que, desde la perspectiva del cliente, una compra acertada, por un precio justo, no tiene por qué ser una compra económica o de un producto de bajo coste.

Ejemplo

Los productos que se posicionan por valor no son necesariamente productos económicos dado que el valor no tiene por qué ser sinónimo de bajo precio. Los relojes Patek Philippe son relojes exclusivos y caros, herederos de la tradición relojera suiza; no compiten en el mundo de la moda o el lujo, sino que se posicionan como relojes de gran durabilidad y precisión, que se transmiten de generación en generación (CPPLuxury.com, 2013). Ahí precisamente reside su valor.

Video 28. Los relojes Patek Philippe tienen especial valor para los apasionados de la relojería, quienes aprecian las piezas atemporales y con un alto componente emocional



Video disponible en <https://sites.google.com/view/principiosmkt/>

2) Posicionamiento por atributos destacados del producto. Otro método muy utilizado es el que consiste en centrarse en

alguna característica o dimensión del producto que es especialmente importante para los consumidores del público objetivo.

Imagen 13. Micolor apela a atributos funcionales del producto para posicionarse como un detergente que permite lavar eficazmente la colada sin la necesidad de separarla por colores



Video disponible en <https://sites.google.com/view/principiosmkt/>

3) Posicionamiento por comparación con la competencia. Este posicionamiento puede basarse en una comparación directa entre el producto de la empresa y una marca de la competencia, o en una comparación más genérica e indirecta, en la que no se mencionan abiertamente otras marcas que no sea lapropia.

Video 29. Las alusiones directas a Coca-Cola son un clásico en la comunicación publicitaria de Pepsi para el mercado estadounidense. En España, Don Simón suele recurrir a comparaciones directas entre su zumo y los de la competencia



Video disponible en <https://sites.google.com/view/principiosmkt/>

Video 30.



Video disponible en <https://sites.google.com/view/principiosmkt/>

5.2. Posicionamiento con mapas perceptuales

Para diseñar la estrategia de posicionamiento se requiere conocer primero el posicionamiento que atribuyen los consumidores a cada producto o marca existente en el mercado y el que atribuirían a un producto o marca ideal.

Sin una visión fidedigna de las percepciones que se han formado los consumidores acerca de las ofertas en el mercado será difícil establecer una estrategia de posicionamiento acertada. Además, los directivos de marketing deberán decidir cómo quieren que los consumidores del mercado objetivo perciban el marketing mix de la empresa. Ambas cuestiones son especialmente importantes cuando parece haber pocas diferencias entre los productos que compiten en el mercado.

Video 31. Los consumidores no suelen percibir grandes diferencias entre entidades bancarias, por lo que su estrategia de posicionamiento tiene un papel fundamental. ING Direct se orienta a un consumidor 100% móvil «que quiere cambiar las cosas y mejorar» (Alonso, 2014), para lo que le ofrece claridad, innovación tecnológica, sencillez y cercanía (Szpilka, 2012)



Video disponible en <https://sites.google.com/view/principiosmkt/>

Conocer las percepciones de los consumidores sobre el posicionamiento del producto de la empresa y los de la competencia no es sencillo y requiere un trabajo formal de investigación de marketing. Mediante técnicas de investigación de marketing se solicita a los consumidores su opinión sobre distintas marcas y productos, entre las que figuraría su marca ideal, y los datos recabados se analizan estadísticamente. Los resultados de estos análisis suelen representarse gráficamente en un mapa de posicionamiento, que también se conoce como mapa perceptual precisamente porque proporciona un panorama visual de las percepciones de los consumidores.

En un mapa de posicionamiento se suele presentar gráficamente la posición de varios productos o marcas en la mente de los consumidores, de acuerdo con dos dimensiones que son importantes para ellos. En la figura 8 se recoge un mapa elaborado con fines meramente ilustrativos, que mostraría la diversidad de percepciones de los consumidores sobre varias marcas de automóviles a partir de dos dimensiones: su centralidad, o lo representativas que

son de su categoría; y su carácter distintivo. Los puntos representarían la posición cuantificada de cada marca en la mente de los consumidores, mientras que los círculos numerados recogerían el posicionamiento cuantificado ideal de un producto o marca para un determinado segmento de consumidores (segmento 1, segmento 2, etc.). Además, el tamaño de ese círculo numerado reflejaría el tamaño del segmento al que se refiere.

Segmentación del mercado del automóvil

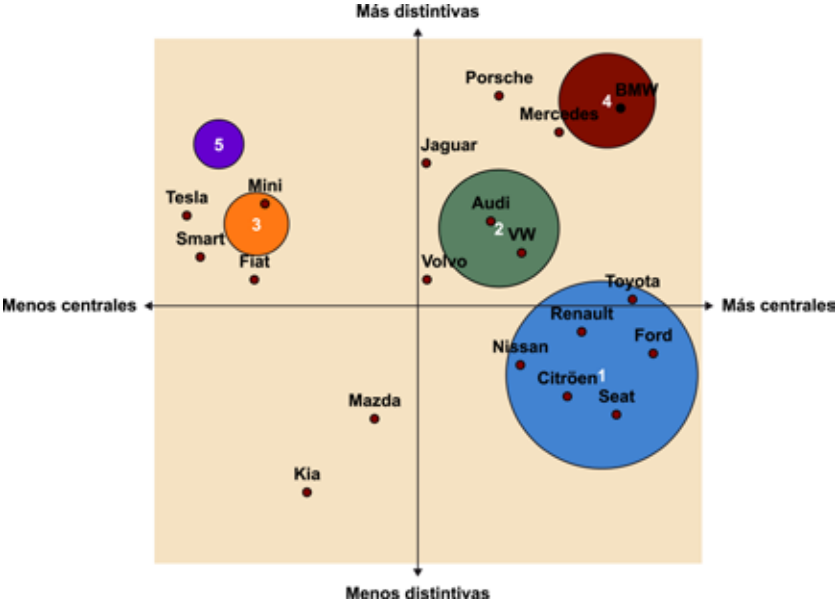
En el mercado del automóvil, los segmentos no son categorías de automóviles (como automóviles deportivos, SUV, pequeños vehículos urbanos, etc.), sino grupos de consumidores con algo en común: los que solo quieren un medio práctico de transporte, los que tienen necesidades familiares, los que desean expresar su estatus, los que buscan un vehículo urbano, los sensibles al medio ambiente, etc.

En la situación de mercado que hemos recogido en la figura 8, que es ficticia, el segmento 5 es el que tiene un menor tamaño. Imaginemos ahora que ningún producto o marca actual estuviese realmente próximo a lo que para el segmento 5 sería una oferta ideal. En este caso, a las marcas con un posicionamiento más próximo al ideal para el segmento 5 se les presentará la oportunidad de introducir algún nuevo producto dirigido a este segmento de consumidores.

Asimismo, el mapa de posicionamiento permite comprender mejor las opiniones de los consumidores sobre los productos o las marcas de la competencia. En nuestro ejemplo, Ford tiene un posicionamiento muy próximo al ideal para el segmento 1 y a la vez cercano a los de Seat, Renault, Citroën y Nissan, lo que entre otros aspectos denota una fuerte rivalidad entre estas marcas. Esto es consistente con su estrategia de marketing, ya que

todas ellas son marcas establecidas, convencionales, que resultan atractivas para muchos consumidores y gozan de altos niveles de notoriedad en las categorías en las que compiten. Pese a que no tienen rasgos especialmente distintivos, lo que les impide competir a precios altos, gozan de gran popularidad, y ello las convierte en marcas muy adquiridas por los consumidores.

Figura 8. Mapa perceptual de marcas de automóviles



Fuente: elaborado a partir de Dawar y Bagga (2015) y Grewal y Levy (2018). Los segmentos recogidos son ficticios, así como el posicionamiento de las marcas Citroën, Renault y Seat.

Figura disponible en <https://sites.google.com/view/principiosmkt/>

Una vez obtenido y analizado el mapa perceptual, los directivos de marketing deberán decidir qué posicionamiento desean para el producto. Por ejemplo, si la marca Tesla buscase aumentar su volumen de ventas, podría aumentar la centralidad de sus automóviles eléctricos, hoy por hoy altamente distintivos y con precios muy elevados.

Como los mercados son cambiantes, las percepciones y preferencias de los consumidores evolucionan y la competencia raramente permanece quieta, conviene seguir estudiando las percepciones y evaluaciones de los consumidores sobre el producto y la marca y los de la competencia, y continuar identificando qué cualidades son, para ellos, ideales en la categoría de producto. Difícilmente el posicionamiento del producto o marca de la empresa permanecerá estable en el tiempo, por lo que quizá se deban introducir ajustes, de mayor o menor grado, en la estrategia de posicionamiento.

En ocasiones los directivos de marketing observan que los consumidores del mercado objetivo no perciben el producto o la marca como sería deseable y optan por un reposicionamiento, es decir, por introducir cambios importantes en la estrategia de posicionamiento. Esta no es una decisión fácil de tomar porque modificar el marketing mix requiere una importante inversión.

Ejemplo

Thrombocid Forte se percibía entre el público femenino como un remedio eficaz y fiable para aliviar los síntomas de pesadez en las piernas con varices. Aunque el producto era líder en su categoría (Divins Triviño, 2003), aportaba beneficios adicionales, hasta entonces no considerados, para el tratamiento local de hematomas y contusiones. De ahí que Lacer, la empresa que comercializa Thrombocid Forte, decidiera orientarlo a un público más amplio y desvincularlo

de su uso exclusivamente femenino. Thrombocid se posiciona ahora como un producto necesario en casa y útil para todos.

Video 32. Thrombocid se posiciona como un producto adecuado para aliviar hematomas y contusiones en el hogar



Video disponible en <https://sites.google.com/view/principiosmkt/>

6. Decisiones de marketing

6.1. Cola verde y natural con Coca-Cola Life

Para Nick Canney (2014), vicepresidente de ventas y marketing de Coca-Cola Enterprises, el lanzamiento de Coca-Cola Life iba a representar la introducción de la mayor innovación en el mercado de los refrescos carbonatados desde el lanzamiento en 2005 de Coca-Cola Zero. Coca-Cola Life era el resultado de una investigación de cinco años realizada en Argentina y Chile con la que se buscaba dar respuesta a la situación del mercado de bebidas carbonatadas, que a la vez que continuaba siendo altamente competitivo mostraba una tendencia negativa en las ventas en favor de otras bebidas, percibidas como más saludables. Se esperaba que la nueva versión de Coca-Cola animase las ventas e

incluso generase un efecto halo positivo, del que pudieran beneficiarse otras colas de la marca.

El pistoletazo de salida se produce en junio de 2013, cuando se lanza Coca-Cola Life en Argentina. A Argentina le siguen Chile y muchos otros países (Reino Unido, Estados Unidos, México, Suecia, Irlanda, Bélgica, Francia, Alemania, etc.) durante los dos años siguientes.

¿Tiene sentido posicionar una nueva bebida de cola como «saludable» cuando ya Coca-Cola Light y Coca-Cola Zero se ofrecen como versiones bajas en calorías y azúcar? Para los directivos de marketing de Coca-Cola la respuesta a esa pregunta era claramente afirmativa. Por ejemplo, James Quincy, presidente europeo de Coca-Cola, y Bobby Brittain, director de marketing en el Reino Unido, eran de la opinión de que Coca-Cola Life iba a configurarse como una alternativa sana y aumentar el rango de elección entre los consumidores, cada vez más preocupados por consumir productos naturales y llevar un estilo de vida saludable (Roderick, 2015). Entre sus objetivos figuraba que, en 2020, la mitad de las ventas de la marca fuera generada por bebidas de cola sin calorías ni azúcares.

6.1.1. Categorías de producto y segmentos en el mercado de bebidas envasadas

Para comprender mejor el mercado de las bebidas de cola, conviene primero distinguir esta categoría de productos de otras bebidas. Atendiendo a sus componentes, cabe diferenciar entre las bebidas alcohólicas y las que no contienen alcohol. Entre estas últimas se encuentran las bebidas carbonatadas (como los refrescos de cola), y también el agua embotellada, los zumos, las bebidas isotónicas y las preparaciones disolubles (Chavan et al., 2015).

En la categoría de bebidas carbonatadas de cola hay dos tipos de bebidas: las colas que contienen azúcar, como la Coca-Cola sabor original y la Pepsi tradicional; y las colas sin azúcar, como Coca-Cola Light, Pepsi Light, Coca-Cola Zero y Pepsi Max. Coca-Cola Light y Coca-Cola Zero son las bebidas carbonatadas sin calorías ni azúcares más consumidas en el mundo (Coca-Cola, 2018).

Si segmentamos el mercado de bebidas sin alcohol atendiendo a los beneficios buscados por los consumidores, podemos identificar hasta tres segmentos: el segmento de consumidores más concienciados por la salud, que beben fundamentalmente agua embotellada; los que valoran especialmente el sabor de las bebidas, por lo que consumen zumos y versiones tradicionales de Coca-Cola y Pepsi; y el segmento de consumidores que buscan un producto de buen sabor a la vez que saludable. Es en este último segmento donde han venido compitiendo las bebidas no azucaradas de las dos grandes marcas de cola.

6.1.2. El posicionamiento de Coca-Cola Life

Coca-Cola Life se orienta principalmente a los consumidores a los que les gustan las bebidas con sabores dulces a la vez que evitan los edulcorantes artificiales y tratan de comer más sano y reducir la ingesta de azúcar (Marion, 2014; O'Reilly, 2016). Esto es posible gracias a sus cualidades: tiene, aproximadamente, entre un 37 y un 40% menos de calorías que la Coca-Cola sabor original (proporción que puede variar ligeramente de un país a otro), y utiliza como endulzantes el azúcar (aunque en una menor cantidad que las colas tradicionales) y la estevia, un edulcorante natural. Para reforzar la idea de que los edulcorantes utilizados son naturales, las etiquetas de la presentación en botella son verdes, y verde es también el color de la lata.

Imagen 14.



Imagen disponible en <https://sites.google.com/view/principiosmkt/>

Coca-Cola se dirige a un nuevo segmento, distinto al que hasta ahora se han venido orientando otras bebidas de cola (Roderick, 2016): se trata de adultos entre 35 y 55 años, con altos niveles educativos, poder adquisitivo por encima de la media, dedicados a la familia y que viven en hogares preocupados por llevar una vida sana (Investor's Business Daily, 2014). Quieren disfrutar de todo el sabor de la versión clásica de Coca-Cola pero sin consumir tantas calorías ni tomar edulcorantes artificiales.

6.1.3. Coca-Cola Life, ¿éxito o fracaso?

Aunque con su particular estrategia de posicionamiento Coca-Cola Life corre el riesgo de canibalizar las ventas de la versión clásica de Coca-Cola, puede contribuir a mejorar la imagen de las bebidas de cola de la marca, mitigar las críticas sobre su alto sabor azucarado —que tantos riesgos supone para la salud— y de paso generar ingresos adicionales para la empresa.

No obstante, estas expectativas no se han alcanzado. Debido precisamente a la utilización de la estevia, los consumidores más fieles a la Coca-Cola clásica percibían la Coca-Cola Life algo amarga, lo que llevó a introducir cambios en su fórmula (Mitchell, 2015).

Video 33. Coca-Cola Life apela al origen natural de sus edulcorantes



Video disponible en <https://sites.google.com/view/principiosmkt/>

Aunque el producto se comercializa en unos treinta países, ya no está presente ni en Argentina ni en Chile, y también ha desaparecido de los comercios británicos. Entre las causas que han llevado a esta decisión figura la caída de ventas y la confusión que suscita su fórmula entre los consumidores, que prefieren elegir simplemente entre bebidas de cola azucaradas y no azucaradas (Jones, 2017).

Coca-Cola Life también se ha retirado de los mercados australiano y brasileño, aunque en estos casos se ha sustituido por una nueva presentación: Coca-Cola con estevia (Morton, 2017). La demanda del producto en los países europeos es reducida porque su público objetivo es un nicho muy pequeño del mercado (Morton, 2016); y en algunos países, como España, nunca se ha llegado a introducir al considerar que los consumidores son poco innovadores y prefieren los sabores tradicionales, por lo que difícilmente adoptarían el nuevo producto (Chinchetru, 2016).

Lejos de contrarrestar las críticas que generan las bebidas carbonatadas de cola, tras el lanzamiento de Coca-Cola Life, Coca-Cola ha sido acusada de presentar como natural una bebida que en realidad no lo es (O'Reilly, 2016) y utilizar engañosamente tonos verdes en su embotellado —habitualmente asociados a los productos orgánicos o ecológicos.

De todos modos, Coca-Cola ha cambiado la imagen de sus envases: Coca-Cola sabor original ha recuperado su envase más rojo, y el color verde ya no predomina en el de Coca-Cola Life (o en Coca-Cola con estevia), ni tampoco el gris ni el negro son los colores que preponderan en los envases Light y Zero. La Coca-Cola de siempre se presenta como la cola «sabor original», lo que ayuda a distinguirla de sus variantes. Por su parte, la Coca-Cola Light y la Coca-Cola Zero se describen ambas como las colas «sin azúcar».

Video 34. Comunicación de marketing por la que Coca-Cola da a conocer sus nuevos envases



Video disponible en <https://sites.google.com/view/principiosmkt/>

Referencias

Canney, Nick (2014, 14 de junio). «Why we're launching Coca-Cola Life». *The Grocer*.

Chavan, Rupesh, S.; Shraddha, R. C.; Kumar, Ashish; Nalawade, T. (2015). «Whey based beverage: its functionality, formulations, health benefits and applications». *Journal of Food Processing & Technology* (vol. 6, núm. 10, págs. 495-504).

Coca-Cola (2018). Sitio web disponible en http://www.cocacola.es.

Chinchetru, Antonio J. (2016, 25 de abril). «Coca-Cola descarta producir o distribuir su versión "Life" en España» [en línea]. *OKDinero*. https://

okdiario.com/economia/empresas/2016/04/25/coca-cola-descarta-producir-o-distribuir-su-version-life-en-espana-116774

Jones, Daniel (2017, 7 de abril). «Coke Life gets canned after bubbles burst». *The Sun*.

Investor's Business Daily (2014, 20 de junio). «New Coca-Cola Life targets health-conscious crowd» [en línea]. *Nasdaq*. http://www.nasdaq.com/article/new-coca-cola-life-to-target-more-health-conscious-crowd-cm363756

Marion (2014, junio). «Coca-Cola launches Coca-Cola Life, a drink with natural sweeteners and fewer calories» [en línea]. *The Branding Journal*. http://www.thebrandingjournal.com/2014/06/coca-cola-launches-coca-cola-life-drinknatural-sweeteners-fewer-calories/

Mitchell, Sue (2015, 30 de marzo). «CCA banking on lift from Coke Life: News-Retail». *Sydney Morning Herald*.

Morton, Andy (2017, 12 de abril). «Coca-Cola Life becomes Coca-Cola with Stevia in Australia, Brazil amid global shake-up The Coca-Cola Co» [en línea]. *Drinks and Beverages Industry News*. https://www.just-drinks.com/news/coca-cola-life-becomes-coca-cola-withstevia-in-australia-brazil-amid-global-shake-up-the-coca-cola-co_id122863.aspx

Morton, Andy (2016, 30 de septiembre). «Coke Life Coca-Cola's niche soda that tried to be so much more Comment» [en línea]. *Drinks and Beverages Industry News*. https://www.just-drinks.com/comment/coke-life-coca-colas-niche-soda-that-tried-tobe-so-much-more-comment_id121412.aspx

O'Reilly, Lara (2016, 8 de julio). «Coca-Cola explains its Coke Zero rebrand: "Coke and Coke Zero Sugar are like ham and egg"» [en línea]. *Business Insider*. http://www.businessinsider.com/coca-cola-explains-its-coke-zero-rebrand-coke-and-coke-zero-sugar-are-like-ham-and-egg-2016-7

Roderick, Leonie (2016, 7 de julio). «Coca-Cola: "Coke Zero Sugar will reinvigorate the category but won't kill Coke Life"» [en línea]. *Marketing*

Week. https://www.marketingweek.com/2016/07/07/coca-cola-coke-zero-sugar-wont-affect-coke-life-but-reinvigorate-the-category/

Roderick, Leonie (2015, 13 de octubre). «Coke Life one year on: sales success or marketing gimmick?» [en línea]. *Marketing Week*. https://www.marketingweek.com/2015/10/13/coke-life-one-year-on-sales-success-or-marketing-gimmick/

Preguntas para la reflexión y el debate

1. ¿Qué método de posicionamiento ha utilizado Coca-Cola para su producto Coca-Cola Life? Razonadlo.
2. Elaborad un mapa de posicionamiento que permita comparar las propuestas de valor de los productos de Coca-Cola y Pepsi y los segmentos a los que se dirigen. Aseguraos de que uno de los ejes captura la cantidad de azúcar que contiene la bebida. ¿Cómo valoráis el posicionamiento de Coca-Cola Life?
3. Coca-Cola Life se introdujo en el Reino Unido a un precio inferior al de la versión *light*, y más tarde se le asignó un precio *premium*. ¿A qué podía obedecer esta estrategia?
4. En algunos países se ha retirado la Coca-Cola Life a la vez que se ha lanzado un nuevo producto hecho con estevia. ¿Qué busca Coca-Cola con su introducción?

Bibliografía

Alonso, Maria (2014, 11 de julio). «El banco que se replantea la banca» [en línea]. *IPMARK*. http://ipmark.com/el-banco-que-se-replantea-la-banca-3/

Brico Dépôt (2017). Sitio web disponible en http://www.bricodepot.es.

Burt, Steve; Johansson, Ulf; Dawson, John (2016). «International retailing as embedded business models». *Journal of Economic Geography* (vol. 16, núm. 3, págs. 715-747).

CPP-Luxury.com (2013, 5 de julio). «Patek Philippe's unique business model — An exclusive interview with President Thierry Stern» [en línea]. http://www.cpp-luxury.com/patek-philippes-unique-business-model-an-exclusive-interview-with-president-thierry-stern/

Dawar, Niraj; Bagga, Charan K. (2015). «A better way to map brand strategy». *Harvard Business Review* (vol. 93, núm. 6, págs. 90-97).

Delle Femmine, Laura (2015, 10 de agosto). «¿La gasolina "low cost" daña el motor?» [en línea]. *El País*. http://economia.elpais.com/economia/2015/07/20/actualidad/1437395605_903801.html

Divins Triviño, M. José (2003). «Flebotónicos» [en línea]. *Farmacia Profesional* (vol. 17, núm. 3, págs. 26-32). http://www.elsevier.es/es-revista-farmacia-profesional-3-articulo-flebotonicos-13044512

Frank, Björn; Enkawa, Takao; Schvaneveldt, Shane J. (2014). «How do the success factors driving repurchase intent differ between male and female customers?». *Journal of the Academy of Marketing Science* (vol. 42, núm. 2, págs. 171-185).

González-Benito, Óscar; González-Benito, Javier (2004). «Geographic price discrimination as a retail strategy: role of the geodemographic market profile». *International Journal of Market Research* (vol. 46 núm. 4, págs. 443-464).

González-Benito, Óscar; González-Benito, Javier (2005). «The role of geodemographic segmentation in retail location strategy». *International Journal of Market Research* (vol. 47 núm. 3, págs. 295-316).

Grewal, Dhruv; Levy, Michael (2018). *Marketing* (6.ª ed.). Nueva York: McGraw-Hill Education.

Haenlein, Michael; Libai, Barak (2013). «Targeting revenue leaders for a new product». *Journal of Marketing* (vol. 77, núm. 3, págs. 65-80).

IKEA (2017). Sitio web disponible en http://www.ikea.es.

Leclerc, Morgan (2013, 21 de febrero). «Castorama et Brico Dépôt en recul sur l'exercice 2012/2013» [en línea]. *LSA Commerce & Consommation*. http://www.lsa-conso.fr/castorama-et-brico-depot-en-recul-sur-l-exercice-2012-2013,139000

Massey, Ray (2016, 12 de marzo). «Meet the woman behind the Evoque Convertible, Range Rover's hottest new car designed to appeal to a new generation of buyers» [en línea]. *This is Money*. http://www.thisismoney.co.uk/money/cars/article-3488933/RAY-MASSEY-Meet-woman-Evoque-Convertible-Range-Rover-s-hottest-new-car-designed-appeal-new-generation-buyers.html

Prentice, Catherine; Wong, IpKin Anthony (2015). «Casino marketing, problem gamblers or loyal customers?». *Journal of Business Research* (vol. 68, núm. 10, págs. 2084-2092).

Ruiz, Montse (2008). «Nos dedicamos a la creación, fabricación y comercialización de dispositivos para la neurocirugía craneal y espinal» [en línea]. *La Vanguardia*. http://www.neosurgery.com/images/stories/pdf/Vanguardia.2008.12.04.pdf

Sandy, Carson J.; Gosling, Samuel D.; Durant, John (2013). «Predicting consumer behavior and media preferences: the comparative validity of personality traits and demographic variables». *Psychology & Marketing* (vol. 30, núm. 11, págs. 937-949).

Stock, Kyle (2014, 8 de agosto). «Porsche builds Macan crossover to win over women» [en línea]. *Bloomberg*. https://www.bloomberg.com/

news/articles/2014-08-07/porsche-builds-macan-crossover-to-win-over-women

Szpilka, Carina (2012, 13 de febrero). «Un tulipán entre geranios» [en línea]. *IPMARK*. http://ipmark.com/un-tulipn-entre-geranios/

Twitter (2017). «Wazypark success story» [en línea]. https://business.twitter.com/en/success-stories/wazypark.html

Wilcox, Keith; Stephen, Andrew T. (2013). «Are close friends the enemy? Online social networks, self-esteem, and self-control». *Journal of Consumer Research* (vol. 40, núm. 1, págs. 90-103).

Wong, Elaine (2010, 16 de noviembre). «How Porsche convinced Americans that Cayenne was more than just a SUV» [en línea]. *Forbes*. https://www.forbes.com/sites/elainewong/2010/11/16/how-porsche-convinced-americans-that-cayenne-was-more-than-just-an-suv/#4208814813fa

Zoeller, Stephen (2017, 18 de agosto). «How to segment your target market: a Porsche success story» [en línea]. *Stephen Zoeller's Marketing Blog*. http://www.stephenzoeller.com/targetmarketsegmentporsche/

Capítulo VI
Investigación de marketing

Introducción

La imagen de Harley-Davidson se asocia a espíritus libres conduciendo sus motocicletas en grupo por largas carreteras. Este grupo de motoristas —tatuados, perfectamente equipados y con una moto personalizada en sus manos— aporta legitimidad a Harley-Davidson y dice mucho del estilo de vida y el compromiso del cliente fiel a la marca (Schouten y McAlexander, 1995). Pero los consumidores que responden a este perfil, muchos de ellos hombres caucásicos mayores de 35 años, envejecen, por lo que la marca necesitaba ampliar sus horizontes y llegar a nuevos segmentos del mercado (Team, 2017).

Ante la caída de ventas que Harley-Davidson venía observando, especialmente entre los jóvenes, se propuso realizar una investigación de marketing que le permitiera conocer los motivos por los que la marca ya no era tan atractiva para las nuevas generaciones. Fue así como averiguó que los consumidores potenciales más jóvenes apenas se identificaban con la comunidad de usuarios de Harley-Davidson (que responden a la icónica imagen rebelde de la marca), y tenían dificultades para encontrar una moto de la casa que se ajustara a sus necesidades: preferían motos negras y más simples, y percibían las Harley-Davidson como motos incómodas y ruidosas. La investigación también permitió averiguar que el grado de identificación con la comunidad de aficionados de Harley-Davidson era superior

entre el segmento tradicional de usuarios de la marca, y que a ellos sí les gustaban las tradicionales motos con cromados (Roese y Kompella, 2013).

Sobre la base del conocimiento adquirido mediante la investigación de marketing, la marca amplió su cartera de productos para introducir modelos que se adecuaran mejor a un público más joven y variado. Se preocupó por conocer las necesidades de las mujeres y los jóvenes urbanos; diseñó motos más pequeñas y silenciosas, que atrajeran a los conductores de ciudad; y redobló sus esfuerzos para promover los valores de Harley-Davidson entre los consumidores más reacios.

Video 1.



Video disponible en <https://sites.google.com/view/principiosmkt/>.

El caso de Harley-Davidson pone de relieve que las estrategias de marketing con éxito son aquellas que los especialistas y directivos de marketing diseñan habiendo estudiado el mercado objetivo y disponiendo de información sobre las posibles respuestas de los consumidores a la propuesta de valor de la empresa. De igual modo, es importante que cuenten con información precisa sobre la propuesta de valor y las iniciativas de la competencia y sobre otros componentes relevantes del entorno empresarial.

Como veremos en este capítulo, la investigación de marketing comprende un conjunto variado de principios, métodos y procedimientos científicos mediante los que se obtiene, analiza y distribuye información útil para tomar decisiones de marketing. Entre los métodos y procedimientos de la investigación de marketing figuran la observación directa de los consumidores, las reuniones de grupo, las entrevistas en profundidad, las encuestas y los experimentos.

La investigación de marketing es una fuente de información imprescindible para especialistas y directivos de marketing, puesto que el conocimiento que les proporciona es un activo de gran valor, que los ayuda a diseñar bienes y servicios ajustados a las necesidades y expectativas de los consumidores. Por este motivo, las grandes empresas suelen contar con departamentos dedicados a la gestión de proyectos de investigación de marketing, que además colaboran con especialistas externos para la realización de determinadas iniciativas. Y aunque las empresas pequeñas y las firmas de nueva creación no siempre cuenten con personal dedicado en exclusiva a la investigación de marketing, también se sirven de ella para conocer y servir mejor a sus clientes.

Objetivos

Tras haber estudiado y trabajado este capítulo, seréis capaces de:

- Identificar las fases por las que se despliega la investigación de marketing.
- Distinguir los datos secundarios de los datos primarios.
- Conocer las técnicas con las que se obtienen datos secundarios y primarios.

- Entender el papel de los métodos con los que observa, inquiere y experimenta la investigación de marketing.

1. La investigación de marketing

Un directivo de marketing que no se ayude de la investigación para tomar decisiones probablemente lanzará un nuevo producto sobre la base de sus conocimientos y experiencia, pero sin antes haber examinado las posibilidades reales del producto en el mercado ni haberlo testado entre sus posibles consumidores. En cambio, los responsables de marketing que se apoyan en la investigación se preguntan, por ejemplo, si los clientes actuales de las marcas más populares estarían dispuestos a cambiar de marca en el caso de que se les ofreciera un producto rival con cualidades mejoradas, se detienen a examinar cómo percibirían el nuevo producto los consumidores potenciales, introducen modificaciones en el nuevo producto como resultado de las valoraciones recabadas, y hacen pruebas reales de mercado en ciertas áreas geográficas o entre ciertos grupos de consumidores.

La investigación de marketing se sirve del método científico para obtener datos sobre el mercado y el resto del entorno empresarial, y también para analizarlos e interpretarlos. Esto permite que las concepciones, suposiciones o ideas de las que quizá se parta sean evaluadas de manera sistemática, a partir de principios razonados y evidencias empíricas que se obtienen sobre el mercado o el entorno. De este modo, la investigación de marketing genera información objetiva y fidedigna que sirve de base para tomar decisiones.

Imagen 1. Antes de lanzar un nuevo producto, como unas nuevas cápsulas de café, conviene desplegar encuestas o algún otro estudio con el que conocer el precio que los consumidores estarían dispuestos a pagar y llevar a cabo demostraciones del producto



Imagen disponible en <https://sites.google.com/view/principiosmkt/>

La investigación de marketing utiliza principios, métodos y procedimientos científicos para recabar, analizar e interpretar sistemáticamente datos sobre el mercado y el entorno empresarial, que ayuden a los especialistas y directivos de marketing a tomar decisiones.

La investigación de marketing no puede recabar datos sobre los consumidores u otros informantes si no es con su consentimiento previo. Además, los datos que se obtengan únicamente deberán ser utilizados con los fines de investigación de marketing para los que fueron obtenidos, y deberán ser adecuadamente protegidos por la empresa u organización.

2. El proceso de investigación de marketing

Los proyectos de investigación de marketing suelen ser muy costosos en tiempo y recursos. Antes de embarcarse en ellos, la dirección debe asegurarse de que aportarán conocimientos útiles, y de que las decisiones de negocio que luego se adopten se guiarán por lo que se haya descubierto. De lo contrario, la inversión en investigación de marketing no estará justificada.

Por lo tanto, antes de iniciar un proyecto de investigación de marketing, los directivos valoran si los conocimientos que se prevé que aporte la investigación ampliarán lo que hasta ahora saben sobre el fenómeno objeto de estudio, y si los resultados serán aplicables o reducirán la incertidumbre con la que afrontan las decisiones de marketing. Asimismo, se comprometen a que las iniciativas de marketing que luego se planifiquen serán consistentes con los conocimientos recabados en la investigación.

Figura 1. Condiciones para la inversión en investigación de marketing

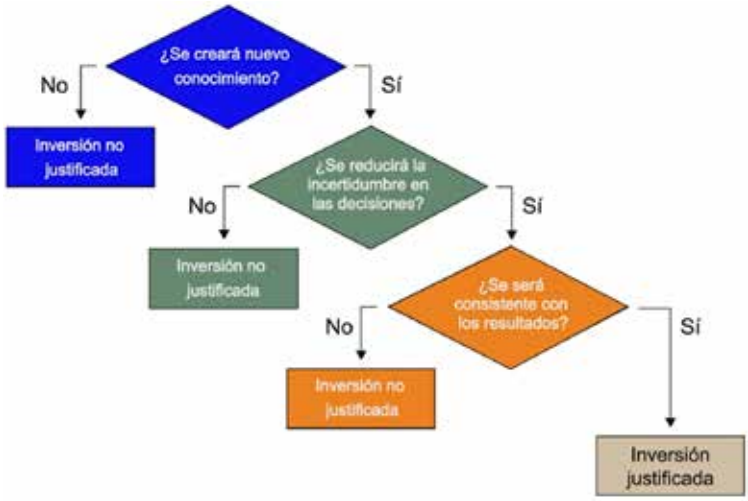


Figura disponible en <https://sites.google.com/view/principiosmkt/>

La investigación de marketing debe proporcionar información útil y aplicable, de un valor superior al coste que supone su obtención. El valor de la investigación de marketing reside en su capacidad para proporcionar información a partir de la cual se diseñarán estrategias de marketing más efectivas.

Los proyectos de investigación de marketing se llevan a cabo mediante un proceso que hemos desglosado en cinco fases. Sin embargo, estas fases no siempre se despliegan de manera secuencial porque a veces los resultados obtenidos en una de las etapas llevan a volver atrás y reformular alguna etapa anterior. Puede suceder, por ejemplo, que en la etapa de obtención de datos y en los primeros análisis se descubran nuevas necesidades de información y se replanteen los objetivos de investigación que inicialmente se habían establecido, lo que quizá lleve a empezar de nuevo la investigación de marketing.

Figura 2. El proceso de investigación de marketing



Figura disponible en <https://sites.google.com/view/principiosmkt/>

2.1. Necesidades y objetivos de la investigación

La primera fase de un proceso de investigación de marketing consiste en definir el problema que la empresa necesita resolver. Este es un elemento fundamental y crítico en la investigación porque de él se derivan los objetivos de la investigación y la información que esta habrá de proporcionar.

El propio proceso de planificación de marketing ayuda a definir el problema que hay que investigar: si no se conoce suficientemente bien el mercado objetivo y cómo podrá reaccionar a la propuesta de marketing mix, habrá que analizarlo a fondo; si se desea diseñar la estrategia de posicionamiento pero se desconocen los beneficios buscados por los clientes de la competencia, habrá que estudiar estos aspectos; si se propone abrir un nuevo establecimiento en Hong Kong, habrá que explorar el entorno competitivo en esa ciudad, etc.

Cuando el problema no se formula correctamente se arrastran los errores a las fases siguientes, por lo que el resultado que finalmente se obtiene no aporta valor. Por ejemplo, una empresa que parta de la suposición de que el descenso que experimenta en las ventas tiene su origen en sus últimas campañas publicitarias puede embarcarse en una investigación que aporte información sobre los efectos que está provocando su publicidad. Sin embargo, esta formulación del problema y de las necesidades de la investigación puede ser errónea si la caída de las ventas está causada por factores distintos a la publicidad —como una política de precios inadecuada, un error en la estrategia de distribución, una innovación introducida por un competidor, etc.

Creando valor

En pocos años, Cacaolat, una marca emblemática de batidos de cacao, pasó de estar en concurso de acreedores a iniciar su expansión internacional y obtener beneficios. Todo ello gracias al conocimiento del mercado que aporta la investigación de marketing, que permitió identificar nuevas oportunidades de crear valor.

Cacaolat se enfrentaba en 2011 a una dolorosa crisis, plasmada en una caída aparentemente sin remedio en sus ventas. La investigación de marketing le permitió identificar las causas de esta caída en las ventas y, además, obtener información que luego le sirvió de ayuda para ampliar el mercado objetivo y las ocasiones de uso del producto, así como acceder a nuevas áreas geográficas.

Video 2. Cacaolat amplía su mercado objetivo con Cacaolat 0%



Video disponible en <https://sites.google.com/view/principiosmkt/>

Gracias a la investigación de marketing, Cacaolat supo que el batido de cacao se percibía como una bebida infantil y con alto contenido calórico, por lo que jóvenes y adultos no la solían consumir. Para acercarse a estos segmentos, decidió ampliar la cartera de productos e incorporar una nueva versión sin grasas, lactosa, gluten ni azúcares añadidos, a la que llamó Cacaolat 0%; y dos versiones más para los amantes del cacao: Cacaolat Mocca y Cacaolat Noir.

Imagen 2. Cacaolat Mocca complace al consumidor dubitativo entre tomar un batido de cacao o un café, al proporcionarle el sabor del mejor cacao y la activación del café; y Cacaolat Noir se dirige al consumidor que gusta del cacao intenso y amargo



Imagen disponible en <https://sites.google.com/view/principiosmkt/>

Para ampliar las ocasiones de consumo de Cacaolat entre el público adulto, la marca se introduce con fuerza en bares y cafeterías, busca asociarse a momentos de ocio y considerarse un sustituto de refrescos, cervezas y cafés o tés, especialmente en invierno.

Video 3. En invierno, Cacaolat se posiciona como una bebida caliente ideal para ser consumida fuera de casa



Video disponible en <https://sites.google.com/view/principiosmkt/>

Finalmente, la marca, cuyas ventas estaban muy concentradas en Cataluña, se propuso expandirse geográficamente. Esto la llevó primero a intensificar su distribución en el resto de España, con el objetivo de que sus productos tuvieran una fuerte presencia en el canal de hoteles,

restaurantes y cafeterías. Asimismo, accedió al 5% de establecimientos de más de quince países, entre ellos Andorra y Portugal, dos mercados clave por su proximidad geográfica y el elevado nivel de consumo de batidos.

En ocasiones, los objetivos de investigación se derivan claramente del problema que se requiere investigar. Esto sucede, por ejemplo, si se necesita saber el nivel de adopción de un nuevo producto entre los consumidores de un segmento del mercado y la proporción de ellos que han repetido su elección. Pero en otras ocasiones esta tarea es más compleja, como cuando se necesita identificar los determinantes de una decisión de compra o los motivos por los que, consumidores hasta ahora leales a la marca, la abandonan por productos de la competencia. Esto se debe a que las empresas no disponen de recursos para estudiar a fondo todos los aspectos de interés, por lo que deben establecer solo aquellos objetivos que son prioritarios. Para ayudarse, pueden determinar primero todas las preguntas de investigación pertinentes y luego seleccionar de entre ellas las más importantes.

Una vez definido el problema que la empresa necesita resolver a través de la investigación de marketing, se establecen los objetivos de la investigación.

2.2. Diseño de la investigación

A partir de los objetivos que se hayan definido en la primera fase del proceso de investigación, en esta segunda fase se concreta qué tipo de datos habrá que recabar y qué clase de investi-

gación se va a llevar a cabo para conseguirlos. Esto es lo que se conoce como el diseño de la investigación.

Aquí se decidirá, por ejemplo, si se utilizarán datos secundarios,[1] ya obtenidos o publicados, o en cambio se emplearán datos primarios[2] —lo que supondrá recabar datos específicamente para la investigación.

En el caso de que se opte por trabajar con datos primarios, también habrá que decidir qué métodos se utilizarán para conseguirlos: si los datos se obtendrán observando directamente el comportamiento de los consumidores, si se solicitará a algunos consumidores que aporten datos o si se recurrirá a experimentos.

Ejemplo

Por ejemplo, los productores de una serie de televisión como *Outlander* podrían haber recurrido a la encuesta para conocer, durante la emisión de los primeros capítulos, el perfil de la audiencia y su experiencia con la serie; y compararlos con los de otras series, como *Juego de tronos*, que también están basadas en novelas homónimas. Sin embargo, algunos individuos no siempre dicen la verdad en las encuestas o tienden a proporcionar opiniones que consideran socialmente aceptables o en sintonía con informaciones divulgadas por los medios de comunicación, lo que podría haber sido relevante en este caso —especialmente si tenemos en cuenta que se habían difundido noticias sobre la apuesta que había realizado la cadena de televisión Starz por la serie, para aumentar la audiencia femenina (Lynch, 2015), o la opinión vertida inicialmente por algunos críticos de que se trataba de una versión para mujeres de *Juego de tronos* (Adalian, 2015; Petersen, 2014). De ahí el inte-

1. Datos recabados por fuentes internas o externas que están disponibles para su uso en la investigación de marketing.
2. Datos obtenidos para satisfacer necesidades específicas de investigación de marketing.

rés y la oportunidad de obtener información mediante la observación directa de la audiencia, lo que se puede conseguir mediante paneles de audiencia, datos de uso de plataformas de televisión digital, etc., que permiten conocer, de manera efectiva, el perfil de los usuarios y su exposición e interacción con los contenidos.

Video 4. *Outlander* ha luchado contra los prejuicios



Video disponible en <https://sites.google.com/view/principiosmkt/>

2.3. Obtención de datos

En la tercera fase del proceso de investigación el equipo investigador despliega las actividades necesarias para hacerse con los datos. De acuerdo con lo que se haya decidido en la etapa previa de diseño de la investigación, los datos se recabarán de fuentes secundarias o primarias.

Los datos secundarios son aquellos que se han obtenido en algún estudio anterior, muchas veces con un propósito distinto al de la investigación actual. Pueden haber sido generados por fuentes externas a la empresa (como institutos estadísticos oficiales, empresas de investigación de mercados, etc.) o pueden proceder de la propia empresa.

Por su parte, los datos primarios se obtienen específicamente para el estudio que se lleva a cabo, por lo que no han sido utilizados anteriormente en ninguna otra investigación. Suelen ser los más idóneos, aunque hacerse con ellos supone un coste bastante más elevado.

Imagen 3. Cuestionario de Movistar para conocer el grado de satisfacción de las pymes clientes



Imagen disponible en <https://sites.google.com/view/principiosmkt/>

Cuando los datos primarios se refieren a características, percepciones o comportamientos de los consumidores, es habitual que se seleccione un grupo de consumidores que sean representativos del conjunto de consumidores que son objeto de estudio. Esto se debe a que prácticamente ninguna empresa u organización cuenta con un presupuesto suficiente para observar o consultar a todos los consumidores de un mercado o segmento. A este grupo del que se obtienen datos se lo denomina muestra.

Ejemplo

La selección de la muestra de consumidores es clave para asegurar que los datos obtenidos sean ciertamente representativos del conjunto de los consumidores del mercado o del segmento de interés. Si, por ejemplo, se llevan a cabo encuestas mediante llamadas a teléfonos fijos de hogares en horas de trabajo, no se estará obteniendo información de los consumidores que no disponen de teléfono fijo ni de quienes trabajan fuera de casa. La muestra empleada en esa investigación tendrá problemas de representatividad, por lo que los datos que se obtengan de ella difícilmente serán generalizables al conjunto del mercado o del segmento que era objeto de estudio.

Pero aun seleccionando una muestra representativa de consumidores de un mercado o segmento, habrá que tener en cuenta que las estimaciones que se obtengan podrán diferir de los valores reales en ese mercado o segmento. Por ejemplo, si un establecimiento en línea con 3.000 clientes consigue que 550 de ellos participen en una encuesta sobre su experiencia de compra en línea y averigua que 385 están muy satisfechos, podrá afirmar que el 70% de la muestra de clientes tienen una alta satisfacción, lo que no implica necesariamente que este porcentaje de clientes del establecimiento se hayan formado esta misma opinión. Pero si el detallista ha hecho un diseño de la muestra aleatorio que garantice un nivel de error del 5% para un nivel de confianza del 99%, puede estar igualmente seguro de que la proporción total de clientes del establecimiento que se encuentran muy satisfechos se encuentra en un intervalo comprendido entre el 66,5 y el 73,5%.

Además, se requiere asegurar que los datos recabados miden lo que en realidad se pretendía que midieran. Como muchos aspectos que se necesitan examinar son subjetivos y complejos (sensaciones, experiencias, percepciones, actitudes, etc.), resultan difíciles de medir. Si, por ejemplo, las preguntas no están formuladas adecuadamente, pueden

ser interpretadas de manera distinta por varios consumidores, por lo que los datos no tendrían validez.

Las preguntas de la columna izquierda tienen algún error en su formulación que, en cambio, no consta en las de la columna derecha.

«¿Hasta qué punto la marca Apple es divertida y le entusiasma?»	«En su opinión, ¿hasta qué punto la marca Apple es divertida?» (Bagozzi et al., 2017) «¿Hasta qué punto le entusiasma la marca Apple?» (Bagozzi et al., 2017)
«¿Desde cuándo es la marca Apple especial para usted? ¿Por qué?»	«¿Es la marca Apple especial para usted? Si así es, por favor, explique por qué.» (Albert et al., 2009)
«En una escala del 1 al 5, puntúe la frase siguiente: la marca Apple me despierta sentimientos»	«En una escala del 1 al 5, donde 1 es totalmente en desacuerdo y 5 totalmente de acuerdo, indique su grado de acuerdo con la afirmación siguiente: La marca Apple me hace sentir bien.» (Carroll y Ahuvia, 2006)

2.4. Análisis e interpretación de datos

La siguiente fase en el proceso de investigación de marketing consiste en analizar de modo concienzudo los datos recabados y extraer información útil de ellos. Cuando los datos obtenidos son medibles cuantitativamente se pueden aplicar técnicas de análisis estadístico, generalmente con ayuda de programas estadísticos.

Imagen 4. Resultados que podrían haberse obtenido en una encuesta que analizase la conexión emocional de los consumidores con la marca Apple



Imagen disponible en <https://sites.google.com/view/principiosmkt/>

2.5. Decisión de marketing

En la última fase del proceso de investigación de marketing el investigador confecciona y presenta un informe a los responsables de marketing. En él se proporciona un resumen ejecutivo de la investigación y se indican los objetivos que se establecieron para ella, su metodología, los hallazgos recabados y las conclusiones, además de una explicación de las posibles limitaciones del estudio y abundante información complementaria en forma de tablas, figuras y apéndices con los resultados obtenidos.

La finalidad última de este informe es aportar nuevos conocimientos a los especialistas y directivos de marketing, que les sean útiles para diseñar estrategias de marketing adecuadas. Conviene que el informe utilice un lenguaje claro y preciso y que, más que presentar una elevada cantidad de datos y detalles sobre procesos complejos, se centre en explicar los hallazgos que amplían el

conocimiento del que se disponía sobre el problema objeto de estudio y que, por lo tanto, disminuyen el riesgo en la toma de decisiones de marketing.

Ejemplo

De acuerdo con un estudio realizado por el portal de pisos para estudiantes Uniplaces entre 26.000 estudiantes europeos, Madrid es la ciudad preferida donde realizar una estancia formativa enmarcada en el programa de intercambio Erasmus. A Madrid le siguen las ciudades de Oulu, Lisboa, Vilnius, Sevilla, Oporto, Barcelona, Budapest, Praga y Regensburg. El nivel de calidad de la universidad no es el único factor que determina las preferencias de los estudiantes ni tampoco el más relevante. La calidad de vida, en cambio, es el indicador al que atribuyen mayor importancia en la formación de sus preferencias. A él le siguen la vida nocturna y la cultura de la ciudad de acogida y, seguidamente, su climatología, el nivel de calidad de la formación ofrecida, la facilidad para encontrar alojamiento y el nivel de precios.

Esta información resulta útil para las universidades europeas que acogen a estudiantes de intercambio, ya que les permite anticipar tendencias en las preferencias de los estudiantes, conocer las percepciones de los estudiantes europeos sobre el nivel de calidad de sus programas formativos, y evaluar si existen diferencias relevantes en las opiniones de los estudiantes en función de su universidad de origen, entre otros aspectos. La información también es de interés para los responsables turísticos de las ciudades de destino, puesto que les ayuda a identificar áreas de mejora entre el público joven universitario. Y a los gestores de alojamientos y establecimientos de restauración orientados al público joven les permite tomar decisiones con las que ampliar o mejorar su oferta y adaptar los niveles de precios.

Imagen 5. Ranquin de ciudades Erasmus



Imagen disponible en <https://sites.google.com/view/principiosmkt/>

3. Datos secundarios

Los proyectos de investigación de marketing suelen arrancar con una revisión de los datos secundarios disponibles sobre el problema objeto de estudio. Como es mucho más rápido, económico y sencillo acceder a esta clase de datos que generar datos primarios, es habitual iniciar la investigación recopilando y organizando los datos secundarios existentes. Esto, entre otras cosas, permite averiguar si el problema de marketing se puede abordar con datos secundarios, sin tener que recurrir a datos primarios.

Los datos secundarios pueden proceder de fuentes externas y ser gratuitos y fácilmente accesibles, como sucede con los datos que facilitan los institutos oficiales de estadística y las asociaciones empresariales, o los informes publicados en revistas económicas o de un sector. Pero la empresa también puede adquirir

datos secundarios más específicos, generados por empresas especializadas de la industria de investigación de marketing. Una tercera opción consiste en recurrir a datos internos, obtenidos por la empresa en el desempeño de sus actividades (como facturas, bases de datos de clientes, etc.).

3.1. Datos secundarios externos gratuitos

Los datos publicados por las administraciones públicas, los institutos estadísticos oficiales, la prensa económica, las publicaciones científicas y las revistas especializadas suelen ser gratuitos o tener un precio relativamente reducido y resultar, además, de fácil acceso.

Ejemplo

La oficina estadística de la Comisión Europea, Eurostat, ofrece información útil en marketing para muchos negocios. Por ejemplo, una cadena de clínicas dentales que se haya propuesto internacionalizar su actividad podrá saber el número de dentistas por cada cien mil habitantes en los países de la Unión, y su evolución a lo largo del tiempo. Esto le permitirá hacerse una idea del nivel de competencia existente y los cambios que se estén produciendo en ella. Además, podrá conocer qué proporción del presupuesto familiar se destina a la salud, comparar las diferencias por países y observar su evolución. El acceso a todos estos datos es gratuito y en línea y, además, pueden descargarse en hojas de cálculo y otros formatos que permiten su explotación.

Imagen 6. Estadística de Eurostat sobre el número de dentistas en activo por cada cien mil habitantes

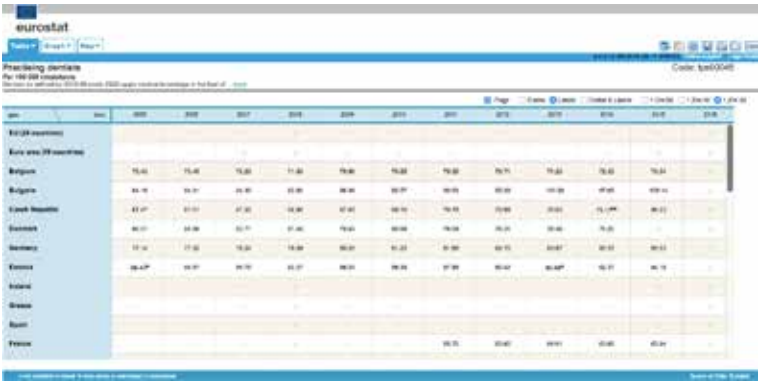


Imagen disponible en <https://sites.google.com/view/principiosmkt/>

El principal inconveniente de este tipo de datos es que muchas veces no se adecuan a las necesidades de información. Esto se debe a que, en su momento, probablemente fueron recabados para dar respuesta a preguntas de investigación distintas a las que se han planteado en la investigación de marketing.

Ejemplo

Por ejemplo, los datos sobre servicios dentales de Eurostat no están del todo actualizados (puede haber un desfase de hasta dos años o más entre la fecha en la que se realiza la consulta y los últimos datos disponibles); no siempre hay datos para todos los países; y la información está agregada para cada país, por lo que no es posible conocer los datos correspondientes a cada región, ciudad o barrio. Además, Eurostat no proporciona información sobre el número de clínicas dentales existentes ni tampoco permite desagregar el gasto en dentistas del destinado a otros proveedores en el sector de la salud.

3.2. Datos secundarios externos comercializados

El equipo de investigación puede adquirir datos que han sido generados y son comercializados por firmas especializadas en investigación de marketing. Estas empresas obtienen los datos mediante técnicas de panel.

Se conoce como *panel* aquella muestra prácticamente permanente, de la que se obtiene información de manera regular y por un largo periodo de tiempo.

Los datos de paneles de establecimientos son generados mediante la lectura de los códigos de barras en las cajas de salida de los establecimientos detallistas y permiten conocer, con gran precisión, el volumen de ventas de productos, las marcas, tamaños y formatos adquiridos, el momento y establecimiento en el que se venden, y su precio, entre otros aspectos.

Datos de paneles

Los paneles pueden ser fuentes de información secundaria o primaria, lo que dependerá de si la empresa se hace con un estudio ya realizado o que se elabora periódicamente — en cuyo caso se obtendrán datos secundarios— o contrata los servicios de un panel para recabar datos que hasta ahora no se habían obtenido.

Firmas de investigación de marketing, como Nielsen, IRI y GfK, organizan y administran paneles de establecimientos comerciales, lo que les permite obtener información muy completa y precisa sobre las ventas de productos. Esta información

es adquirida por empresas fabricantes, distribuidores comerciales y otras firmas que necesitan conocer la situación de determinados mercados. Con los datos de los paneles, los equipos de investigación de estas empresas pueden analizar, por ejemplo, el efecto en las ventas que ha tenido una campaña publicitaria de un producto rival, las variaciones en los precios introducidas por la competencia en un determinado periodo de tiempo y su impacto en las cuotas de venta de cada marca, o la acogida de un nuevo producto por tipos de establecimientos y áreas geográficas.

Los datos de paneles de consumidores proceden de una muestra de consumidores que registran los productos que consumen en el hogar, regularmente y por amplios periodos de tiempo. Habitualmente, los panelistas se ayudan de un dispositivo electrónico, como un lector de códigos de barras, para registrar sus compras, pero también pueden proporcionar información cumplimentando cuestionarios. Estos cuestionarios han sido elaborados por las empresas que tienen necesidades de información y contratan los servicios de la firma de investigación de marketing (como Kantar o Nielsen, por ejemplo) que organiza el panel.

Imagen 7. Escáneres para consumidores participantes en paneles



Imagen disponible en <https://sites.google.com/view/principiosmkt/>

3.3. Datos secundarios internos

En el desempeño de sus actividades, las empresas producen grandes cantidades de datos, y algunos de ellos —como las bases de datos con la información de los clientes y sus compras— son muy útiles en la investigación de marketing.

El volumen de datos sobre clientes que se puede llegar a generar es tan grande y su procedencia tan diversa (pueden haber sido producidos por distintas aplicaciones de negocio y recoger respuestas a encuestas de satisfacción, compras en establecimientos físicos, compras en línea, suscripciones a boletines de noticias, reclamaciones, etc.), que se tienen que utilizar *data warehouses* para organizar, guardar y consultar adecuadamente estos datos. Los datos almacenados en el *data warehouse* de la empresa se explotan y analizan con técnicas de minería de datos, que emplean distintos métodos estadísticos y otras técnicas de análisis (métodos bayesianos, redes neuronales artificiales, etc.) para descubrir relaciones entre variables y patrones comunes.

Ejemplo

Las tarjetas de cliente de las cadenas de supermercados, combinadas con los datos de escáner generados en las tiendas físicas y los datos de ventas por internet, permiten construir el historial de compras de cada cliente con tarjeta del establecimiento: qué artículos adquieren; dónde, cuándo y con qué frecuencia los compran; si aprovechan los descuentos y las promociones que se les ofrecen, etc.

Esta información es muy útil a cadenas como Dia porque les ayuda a segmentar su clientela en función del tipo de productos que consumen y su nivel de gasto en los establecimientos, entre otros muchos aspectos; y así ofrecer a cada segmento una marca blanca adaptada

—como por ejemplo, la marca blanca *gourmet* Delicious, la marca de referencia Dia, etc.

Video 5. Delicious, la opción para los *gourmets* de Dia



Video disponible en <https://sites.google.com/view/principiosmkt/>

La minería de datos también ayuda a detectar correlaciones y patrones de consumo, con los que se descubre, por ejemplo, si cuando los clientes compran una determinada marca de pasta también adquieren un cierto acompañamiento. Esta información sirve para mejorar la presentación de los productos en el punto de venta (ubicándolos en la misma sección, diseñando promociones conjuntas, etc.); y facilita la personalización de las promociones de ventas, que pueden incluir productos relacionados con los artículos que adquiere habitualmente el consumidor, productos de la misma categoría pero con un valor superior, etc.

La información que proporciona la minería de datos permite segmentar a los clientes, descubrir qué productos o qué combinaciones de productos se adaptan mejor a sus preferencias, y desarrollar promociones de ventas más efectivas (tal como sugiere el ejemplo de Dia). Además, también ayuda a identificar a tiempo aquellas situaciones en las que el consumidor se forma percepciones negativas o se encuentra insatisfecho con el servicio de la empresa (Netzer et al., 2012). Cuando esto sucede, la empresa puede reaccionar a tiempo, hacer un seguimiento más estrecho del consumidor y tratar de recuperar su confianza.

Imagen 8. Tras solicitar la baja del boletín de noticias de Abercrombie & Fitch, la marca trata de averiguar qué ha ocurrido y ofrece nuevas ventajas al cliente



Imagen disponible en <https://sites.google.com/view/principiosmkt/>

Construyendo relaciones

El ejemplo extraído de la serie *Frasier* nos muestra por qué a una empresa le resulta provechoso invertir en la satisfacción del cliente, pese a que esto le suponga incurrir en gastos y asumir devoluciones. Porque si el Dr. Crane sale contento ahora de la tienda, quién sabe los muchos otros productos que podrá adquirir en el futuro.

Con la ayuda de la minería de datos, el gestor de marketing puede prever las futuras compras de cada cliente (o de un cliente promedio) a partir de sus comportamientos de compra anteriores. Esta información es especialmente útil para calcular el valor del tiempo de vida del cliente (CLV), para cada cliente individualmente o para un cliente medio de la empresa.

Video 6. ¿Cuántos pañuelos, guantes y medias podría llegar a comprar el Dr. Frasier Crane?



Video disponible en <https://sites.google.com/view/principiosmkt/>

El CLV es un indicador que recoge la contribución financiera del cliente a los beneficios de la empresa durante todo el tiempo en el que adquiere sus productos, y se utiliza para identificar a los «mejores» clientes —que son precisamente quienes presentan valores de CLV más altos. Una fórmula de cálculo habitual del CLV es la siguiente (Grewal y Levy, 2018):

$$CLV = \frac{\sum_{t=1}^{T} [Beneficios\ en\ t \times Ratio\ de\ retención^{t-1}]}{(1+i)^{t-1}} - CAC$$

Siendo:

t: la variable indicativa del año.

T: el número total de años en el que se estima que el cliente adquirirá los productos de la empresa.

Ratio de retención: el porcentaje de consumidores de un año que continúan comprando al año siguiente.

Denominador $(1 + i)^{t-1}$: la tasa de descuento, tipo de descuento o coste de capital, que permite obtener el valor actual de los beneficios futuros generados por el consumidor.

CAC: el coste que supuso a la empresa adquirir el nuevo cliente (en publicidad, fuerza de ventas, promociones u otros esfuerzos de comunicación de marketing).

Imaginemos que, gracias a un avanzado sistema de minería de datos, la cadena de establecimientos a la que acudió el Dr. Crane ha calculado que el coste que supone atraer a un cliente masculino al establecimiento es de 30 euros, invertidos fundamentalmente en promociones (CAC); y que, en promedio, ese cliente continúa acudiendo a los establecimientos de la cadena los siguientes cuatro años (*T*). Asimismo, estima que este segmento de clientes genera, por término medio, unos 400 euros de beneficio al año; y que en el 80% de los casos suelen repetir sus visitas porque los regalos que adquieren gustan a sus parejas (ratio de retención). Supongamos, además, que la tasa de descuento es del 10% (*i*).

Los responsables de la cadena de establecimientos podrán aplicar entonces la fórmula del CLV para un cliente promedio del segmento de hombres:

$$CLV = \frac{400 \times (0,8)^0}{(1+0,1)^0} + \frac{400 \times (0,8)^1}{(1+0,1)^1} + \frac{400 \times (0,8)^2}{(1+0,1)^2} + \frac{400 \times (0,8)^3}{(1+0,1)^3} - 30$$

Por lo tanto,

$$CLV = 400 + 290,90 + 211,57 + 153,86 - 30 = 1.026,33 \text{ euros}$$

Esta cifra nos indica que no podemos considerar al Dr. Crane como un mero cliente que adquirió un bolso para regalo, sino como una persona que puede contribuir en unos 1.026 euros a los beneficios de la empresa.

Como, además, la minería de datos nos permite calcular el CLV de cada cliente, nos ayuda a identificar a los «mejores» clientes, destinarles más esfuerzos de marketing y construir una relación más estrecha y provechosa con ellos.

Pero el volumen de datos capturados por las empresas, ya sean fabricantes o detallistas, crece a un ritmo trepidante. Los datos sobre clientes ahora no son solo generados mediante las transacciones comerciales con ellos, pues también proceden de los sistemas CRM (que ayudan a gestionar las interacciones de cada cliente en los canales y puntos de contacto de la empresa), de su interacción con los sitios web y aplicaciones móviles de la empresa, de sus comentarios y reacciones en las plataformas de la marca en medios sociales, etc. Estos datos, aun estando disponibles y siendo accesibles, se presentan en tal volumen y su tratamiento tiene tal complejidad que no son gestionables mediante técnicas de análisis convencionales, o incluso mediante minería de datos. De ahí la emergencia de las tecnologías, técnicas y metodologías *big data*, que sí son capaces de tratarlos y analizarlos ágilmente y de extraer de ellos información útil.

Buena parte de la explosión de datos que ha dado lugar al *big data* se debe al crecimiento exponencial de los medios y las redes sociales. De ahí que Google, Facebook y Twitter ofrezcan herramientas que ayudan a las empresas a analizar los datos generados por los usuarios al navegar o interactuar en sus plataformas (Rodríguez-Ardura, 2017). Pero además, las herramientas de analítica web de Google permiten conocer la audiencia del sitio web y otros recursos en línea de la empresa, la afluencia de usuarios al sitio desde los motores de búsqueda y las palabras que utilizan para encontrar el sitio; con la ventaja añadida de que se complementa adecuadamente con la plataforma de publicidad AdWords —gestionada también por Google. Con las soluciones tecnológicas de analítica web de Google, las empresas pueden identificar ágilmente las palabras clave capaces de atraer más público a sus sitios; contratar anuncios por palabras clave en las páginas de resultados de Google; ubicar banners en sitios asociados a la red

publicitaria de Google; identificar aquellos elementos, productos o contenidos de sus sitios con menores niveles de audiencia y mayores ratios de abandono; y evaluar la eficacia de las mejoras y los cambios que introducen en ellos, entre otros aspectos.

Video 7. Gracias al *big data*, Booking gestiona una media de 1,2 millones de reservas de viajes al día y hace posible que un número casi similar de alojamientos se sirvan de la plataforma para distribuir sus reservas. Su web está disponible en más de cuarenta idiomas, filtra las búsquedas en función de las preferencias del usuario, recomienda alojamientos sobre la base de los comportamientos de usuarios con patrones de consumo similares, recuerda los alojamientos explorados anteriormente, y gestiona y publica reseñas elaboradas por los propios consumidores. El sistema, además, hace mucho más fácil y eficiente la reserva de viajes



Video disponible en <https://sites.google.com/view/principiosmkt/>

Analítica web y registro de actividad

La analítica web trabaja tanto con los registros que el servidor web genera con cada nuevo acceso al sitio web de la empresa —o a cualesquiera otros recursos que tenga en línea— como con etiquetas introducidas en las páginas y los recursos cuya audiencia se busca estudiar. Estos datos se combinan con la información proporcionada por las *cookies*.

Ejemplo

La enseña europea de cruceros AIDA, del grupo Costa Cruceros, necesitaba relanzar su sitio web y su sistema de gestión de reservas en línea, para lo que se proponía conocer mejor las experiencias de navegación de los usuarios que visitaban su nuevo sitio web, qué los llevaba a acceder al sitio y qué los motivaba a contratar en línea su reserva. Para ello decidió servirse de Google Analytics, que proporciona información en base a la que rediseñar y mejorar las iniciativas de marketing y aumentar las ratios de conversión de visitantes en clientes efectivos.

Gracias a Google Analytics, a los usuarios del sitio de AIDA que buscan un crucero en Asia se les presentan otros destinos asiáticos de manera destacada, puesto que también les pueden interesar. Además, a aquellos usuarios que, tras introducir un determinado crucero en su carrito de compra, abandonan el sitio sin formalizar la reserva, se les ofrecen recordatorios del destino en forma de anuncios cuando visitan otros sitios web asociados a la red publicitaria AdWords o al formular búsquedas en Google (Google, 2016).

Imagen 9. Anuncios de los cruceros AIDA en una página web asociada a la red publicitaria de Google

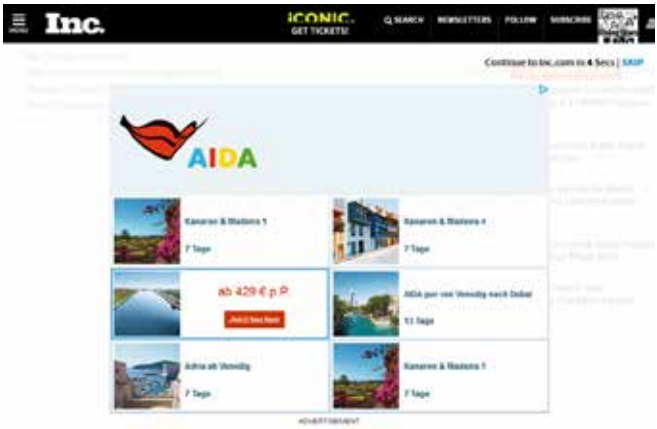


Imagen disponible en <https://sites.google.com/view/principiosmkt/>

4. Técnicas de obtención de datos primarios

Muchos proyectos de investigación de marketing requieren la recopilación de datos primarios. Puesto que estos datos se obtienen con la intención de proporcionar información específica para la investigación, suelen ser idóneos, aunque también suponen un coste más elevado.

El equipo de investigación tiene a su alcance un amplio abanico de métodos para recabar datos primarios. La elección de un método u otro dependerá de las necesidades de información y los objetivos que se haya propuesto conseguir. Hay tres tipos fundamentales de métodos con los que recabar datos primarios: mediante la observación, conversando o preguntando, y realizando experimentos. Los métodos basados en la observación y en la comunicación pueden ser tanto cualitativos como cuantitativos, mientras que los experimentos suelen tener carácter cuantitativo.

Figura 3. Métodos cualitativos y cuantitativos de obtención de datos

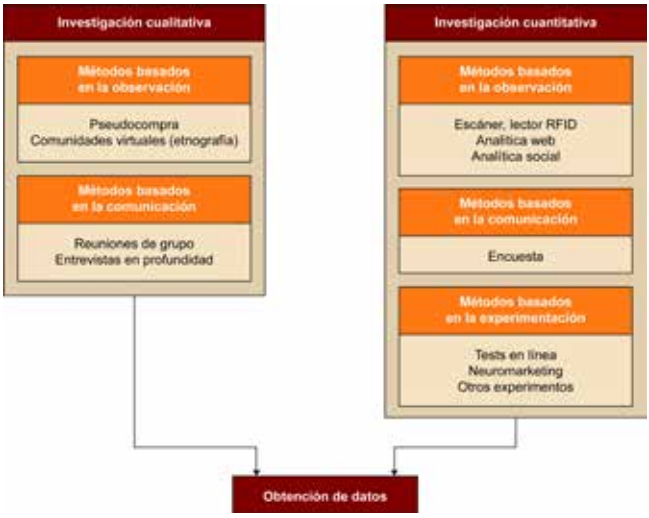


Figura disponible en <https://sites.google.com/view/principiosmkt/>

Los métodos de investigación cualitativa facilitan la obtención de información con la que comprender el comportamiento humano desde la perspectiva del consumidor o informante. Permiten conocer el porqué de fenómenos subjetivos, culturales y psicológicos, como las percepciones, los estilos de vida, los autovalores y las motivaciones de las personas.

La investigación cualitativa adopta métodos flexibles y no estructurados de observación o de comunicación mediante los que se obtienen datos en el lenguaje utilizado por el informante. Estos métodos se aplican a una muestra reducida de personas que conocen bien el tema que se está investigando. Como la muestra no es representativa, los resultados que se extraen no se pueden generalizar al conjunto de las personas objeto de estudio.

La investigación cuantitativa proporciona información sobre la dimensión de fenómenos sociales o psicológicos, que son objetivados y medidos cuantitativamente. Para ello, recurren a métodos rígidos y estructurados de observación, de comunicación o de experimentación con los consumidores o informantes. Como los datos son cuantificables, pueden ser tratados estadísticamente, lo que permite confirmar ideas e hipótesis generadas mediante la investigación cualitativa o la exploración de datos secundarios. Cuando los datos se recaban de una amplia muestra de individuos de la población sometida a estudio, los resultados derivados de los análisis pueden extenderse al conjunto de la población objeto de estudio.

4.1. Observación

La observación es un método de investigación de marketing por el que se generan datos viendo o registrando las acciones que el consumidor o informante realiza naturalmente —y, por lo

tanto, sin la influencia directa del equipo investigador (Perreault et al., 2017). Este método es especialmente útil cuando se necesita recabar información muy detallada sobre las experiencias de compra; cuando se necesitan datos históricos, que el consumidor quizá ya no recuerde o que requerirían que hiciera cálculos; o cuando se abordan cuestiones que, para el consumidor, pueden ser incómodas o comprometidas —por lo que se presentarían dificultades para obtener respuestas o estas podrían no ser fidedignas o no reflejar la verdadera opinión del consumidor.

Los datos se obtienen mediante un investigador, que observa directamente a las personas objeto de estudio, o con ayuda de algún sensor o dispositivo capaz de registrar las actividades del consumidor o informante: ya sea a través de un circuito cerrado de video, un audímetro (que recoge los niveles de audiencia de cada canal de televisión en el hogar), un escáner (que captura los códigos de barras de los productos adquiridos por el consumidor), un lector RFID (que accede a la información guardada en los artículos con etiquetas RFID), registros de actividad en un servidor de internet, o etiquetas en páginas web (que graban los accesos a recursos en línea). La ventaja principal de estas técnicas radica en que miden de manera objetiva y bastante precisa los comportamientos de los consumidores. Pero puesto que no se produce una comunicación con las personas observadas, no se pueden obtener datos sobre las características de esas personas, sus opiniones y las actitudes que influyen en sus comportamientos.

RFID

La tecnología de identificación por radiofrecuencia, conocida también por las siglas RFID (del inglés *radio frequency identification*), consiste en unas tarjetas o etiquetas con datos que, entre otras aplicaciones, per-

miten identificar al objeto o producto que las lleva. A diferencia de los códigos de barras en los productos, los datos de estas etiquetas pueden ser leídos de manera remota, mediante ondas de radio.

Mediante técnicas de observación con cámaras y sensores, el equipo investigador puede conocer los movimientos de los clientes en sus desplazamientos dentro de los establecimientos comerciales, lo que permite analizar sus procesos de decisión y detectar aglomeraciones y zonas sin afluencia de público. Esta información sirve para mejorar la disposición interna del establecimiento y la ubicación de los productos en los lineales, lo que facilita los movimientos de los consumidores dentro de la tienda, y las ventas.

Marketing móvil y de medios sociales

Metrikea permite analizar la conducta del usuario que visita un establecimiento físico con el rastreo de sus movimientos. Recopila estos datos sin cámaras de video ni tecnologías RFID: mediante sensores colocados en la tienda, que captan la señal del teléfono móvil de los clientes. Los datos así obtenidos permiten conocer la trayectoria seguida por cada cliente en el establecimiento y la duración de su visita; y también lo reconocen cuando vuelve a visitar la tienda.

Video 8.



Video disponible en <https://sites.google.com/view/principiosmkt/>

Con esta información, el comercio físico puede gestionar mejor el espacio de ventas que destina a cada artículo, detectar áreas en las que se producen aglomeraciones, identificar zonas escasamente visitadas por los clientes, etc. Además, puede medir el número de personas que se han detenido en la puerta sin llegar a entrar.

Las técnicas de observación también son útiles para estudiar el uso que los consumidores dan al producto. Gillette llevaba años destinando a los mercados emergentes, como la India, los modelos más económicos de la marca y constatando que los consumidores de estos países continuaban recurriendo predominantemente a los métodos tradicionales de afeitado, pese a que son más tediosos e implican más riesgos de cortes y heridas. Dadas las oportunidades de negocio que se ofrecen en los mercados emergentes, Gillette decidió enviar a la India un equipo multidisciplinar de especialistas con el encargo de realizar una investigación etnográfica. El equipo estudió a cerca de mil consumidores indios y observó que se afeitaban de una manera distinta a la de los países occidentales: se sentaban en el suelo y maniobraban la cuchilla con una mano, a la vez que sostenían un pequeño espejo en la otra (Winter y Govindarajan, 2015). No se afeitaban diariamente, por lo que la cantidad y longitud del pelo a rasurar era mayor, se cortaban con frecuencia y no siempre disponían de agua corriente. Con esta información en mano, se diseñó un sistema de afeitado enteramente nuevo, la Gillette Guard, que, al tener una sola cuchilla, resulta más económico a la vez que muy ligero, por lo que puede ser utilizado con una sola mano. Además, es fácil de limpiar sin agua corriente (Procter & Gamble, 2010).

Etnografía

La etnografía es una disciplina que estudia la cultura y costumbres de las sociedades, sus valores y las relaciones sociales que se producen

en ellas. La investigación de marketing recurre a la etnografía para analizar, bajo una perspectiva cualitativa, los fenómenos y comportamientos de consumo.

Video 9. La investigación etnográfica permitió a Gillette desarrollar un producto innovador y económico para los mercados emergentes



Video disponible en <https://sites.google.com/view/principiosmkt/>

Una alternativa a estas técnicas consiste en que el equipo investigador se ponga en la piel del consumidor y, en su rol como consumidor, visite un establecimiento, utilice el producto o contacte con el servicio de atención al cliente. Esta modalidad de observación, a la que se conoce como pseudocompra, proporciona información útil sobre el nivel de calidad del servicio ofrecido a los consumidores y los posibles inconvenientes o incomodidades que estos puedan encontrar.

Ejemplo

Los hombres son todavía mayoría en la toma de decisiones de marketing sobre el diseño de automóviles y también en las decisiones creativas con las que se construyen los programas de comunicación que luego difunden y promocionan los automóviles (Halpert, 2014). De ahí el interés de General Motors por asegurar que sus vehículos utilitarios deportivos o SUV (Tahoe, Suburban, Denale, Escalade y Avalanche) realmente se ajustaran a las necesidades de las usuarias, que

representan la mitad de su mercado objetivo e influyen en el 85% de las compras de estos vehículos.

Imagen 10. Al ponerse en la piel de las mujeres, los ingenieros de General Motors adaptaron los SUV a sus necesidades



Imagen disponible en <https://sites.google.com/view/principiosmkt/>

La directora de la categoría de vehículos, Mary Sipes, desplegó un ejercicio por el que los ingenieros de la firma tuvieron que llevar faldas hechas de bolsas de basura, zapatos de tacón, uñas postizas, un bolso y un cochecito de bebé con un muñeco en él. El ejercicio consistía en conducir el cochecito de bebé hasta un automóvil SUV de la firma, abrir el coche con el mando a distancia, colocar el muñeco en la sillita de bebé y abrocharlo, plegar el cochecito y guardarlo en el maletero, sentarse en el asiento del conductor, abrocharse el cinturón y encender la radio; todo ello sin rasgar la falda de plástico ni dañar las uñas postizas (LaReau, 2006).

Como resultado de esta iniciativa, los SUV de General Motors cambiaron notablemente su diseño interior: se dotaron de un espacio donde dejar el bolso, modificaron la ubicación de los pedales, redujeron la altura del salpicadero e introdujeron un pequeño escalón para acceder fácilmente al vehículo.

Como ya vimos al analizar los datos secundarios internos (apartado 3.3.), con la tecnología de internet (ficheros de actividad, etiquetado de páginas, *cookies*) es posible registrar la navegación e interacción del usuario en sitios web y aplicaciones

móviles. La explotación de estos datos con ayuda de técnicas de analítica web permite conocer las vías de acceso al sitio web (desde búsquedas en Google, clics en mensajes de correo electrónico con promociones, anuncios en otros sitios, comentarios en Facebook, etc.) y la audiencia de cada página o recurso, lo que es útil para optimizar la ubicación de anuncios externos y el diseño del sitio web. Otra interesante forma de realizar investigación observacional en internet consiste en rastrear y analizar los contenidos que comparten los usuarios en medios sociales (blogs, Twitter, sitios de redes sociales, etc.).

Los medios sociales son una fuente de datos muy útil para la investigación de marketing porque en ellos los consumidores comparten abiertamente sus opiniones y experiencias con las marcas, y además se dispone de instrumentos con los que capturar y examinar sus contribuciones, comentarios y reacciones. Por una parte, la analítica web facilita información sobre los accesos y el perfil de la audiencia de aquellos espacios en medios sociales gestionados por la empresa, lo que resulta útil para adaptar y mejorar sus contenidos (Bucklin y Sismeiro, 2009).

Ejemplo

Facebook Insights facilita información sobre la audiencia e impacto de las publicaciones de la empresa en Facebook e Instagram: días y horas en que han sido vistas, perfil demográfico y geográfico de la audiencia, «me gusta» que recibe, comentarios que suscita, veces que se ha compartido, etc.

Por su parte, con Analytics for App de Facebook los especialistas de marketing tienen acceso, por ejemplo, al número, procedencia y perfil de los usuarios que se instalan la aplicación móvil de la marca o hacen

efectiva una compra, ya sea a través de la app o de cualquier otra plataforma en línea de la empresa. También permite incorporar datos sobre clientes, como los generados por los sistemas CRM, y los relativos a los perfiles de usuarios de la aplicación móvil. Con esta información, la empresa puede filtrar la actividad de los usuarios de la aplicación que cuentan con ciertas características de interés, y que se corresponden, por ejemplo, con las de las personas que se han acogido al programa de lealtad o las que han accedido a la aplicación a través de determinadas redes publicitarias, lo que sirve para estudiar su CLV y la eficacia de las iniciativas que se llevan a cabo para captar y retener clientes.

Imagen 11.



Imagen disponible en <https://sites.google.com/view/principiosmkt/>

Imagen 12.



Imagen disponible en <https://sites.google.com/view/principiosmkt/>

Por otra parte, tecnologías de analítica social como la minería de opiniones y el análisis de sentimientos rastrean y evalúan los comentarios y las reacciones de los consumidores sobre la marca, tanto en espacios administrados por la empresa como en espacios públicos gestionados por terceros. Estas técnicas de análisis permiten conocer las percepciones y experiencias de los usuarios de medios sociales con la marca, determinar el signo de sus opiniones y actitudes (positivo o negativo), identificar el estado de ánimo del autor (contento, molesto, etc.), detectar rumores e identificar nuevas tendencias. Asimismo, existen técnicas de analítica social, conocidas como de análisis de redes sociales, que ayudan a identificar la estructura de las relaciones que se construyen en las redes sociales y los usuarios que desempeñan un rol más importante o influyente.

Imagen 13. Análisis realizado con la herramienta Aylien, que muestra los sentimientos positivos en los tuits sobre los New England Patriots tras la mayor remontada registrada en la historia de la Super Bowl

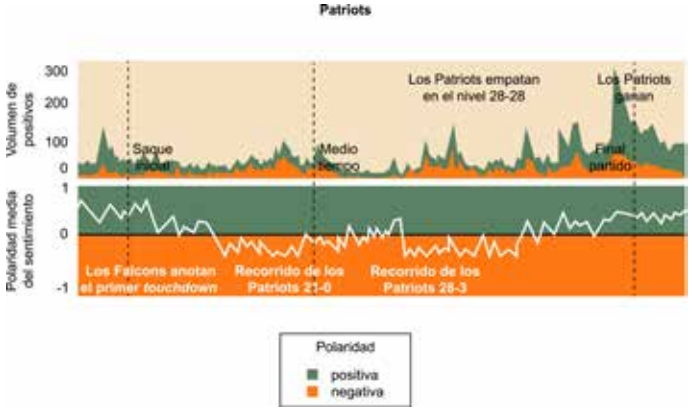


Imagen disponible en <https://sites.google.com/view/principiosmkt/>

Otra opción que cabe plantearse consiste en crear una comunidad virtual, o acceder a una comunidad virtual ya existente

cuyos miembros hayan dado su consentimiento a participar en investigaciones de marketing. La comunidad virtual estará integrada por consumidores del mercado objetivo y se estudiarán sus aportaciones y las interacciones que surjan entre ellos mediante técnicas cualitativas de etnografía. Esta modalidad tiene la ventaja de que permite conocer aspectos culturales que influyen en las decisiones del consumidor, así como su estilo de vida y sus autovalores. En ocasiones, se solicita a los participantes que reflejen con detalle sus experiencias de consumo, que pueden expresar mediante entradas en un diario en línea, fotografías, videos, comentarios en la comunidad, etc.

Marketing móvil y de medios sociales

Para conocer las necesidades de los clientes de banca estadounidenses, Santander se sirvió de C Space, una comunidad virtual privada. La observación y el análisis de los comentarios de los usuarios de esta comunidad le permitieron conocer los hábitos bancarios y los beneficios buscados por los consumidores en una entidad bancaria, y descubrir la importancia que otorgaban a la confianza y la seguridad de que su dinero esté en buenas manos. Esta información se mostró especialmente valiosa en la preparación de su incursión en el mercado norteamericano, que llevó a cabo poco después.

Video 10.



Video disponible en <https://sites.google.com/view/principiosmkt/>

4.2. Reuniones de grupo

Las reuniones de grupo son una técnica cualitativa y no estructurada de investigación mediante la que se recluta y reúne a un pequeño grupo de personas para comentar y debatir un tema de interés para la empresa. Es habitual que el número de participantes en una reunión de grupo esté comprendido entre siete y doce, y que sea moderada por un investigador cualificado, quien estimula el diálogo sin presionar a los participantes ni buscar su consenso, y guía la discusión para que se cubran los puntos de interés que previamente se hayan establecido.

Las reuniones de grupo suelen grabarse para luego estudiar en detenimiento la dinámica de los participantes, sus comentarios y sus expresiones no verbales. Son especialmente útiles para explorar las primeras reacciones de los consumidores a cambios en los productos o a nuevas acciones de comunicación.

Cuando las reuniones de grupo se llevan a cabo en línea, es posible reclutar a un público más variado, que reside en zonas o países distintos o tiene poco tiempo disponible. Gracias a la sensación de anonimato que proporciona el medio digital, los participantes se sienten más libres de expresar sus opiniones y es menos probable que la discusión sea dominada por algunos individuos.

Imagen 14. Las reuniones de grupo pueden organizarse rápidamente y con un pequeño presupuesto



Imagen disponible en <https://sites.google.com/view/principiosmkt/>

4.3. Entrevistas en profundidad

Las entrevistas en profundidad son una técnica cualitativa y no estructurada mediante la que un investigador cualificado formula preguntas a una persona y, a partir de las respuestas que obtiene, plantea nuevas cuestiones, con lo que busca ampliar, clarificar o profundizar en una determinada temática de interés para la empresa.

El investigador trata de que el entrevistado exprese en libertad sus ideas, percepciones y actitudes. A menudo las personas entrevistadas tienen un amplio conocimiento o experiencia en el tema que se aborda en la investigación: son comerciantes o vendedores personales que comercializan el producto, ingenieros de diseño, clientes del producto, etc. De ahí que la información que proporcionan ayude a entender mejor el sector en el que opera la empresa, las preferencias de los consumidores o las últimas tendencias en el mercado.

Imagen 15. En vez de observar cuántas personas entran en una tienda de té como Tea Shop y qué tipo de té acaban comprando, este comercio puede contratar a entrevistadores profesionales para que averigüen qué les ha traído al establecimiento, qué valoran en un té, por qué han descartado la compra de determinados productos por los que se habían interesado en la tienda o qué mejorarían del establecimiento



Imagen disponible en <https://sites.google.com/view/principiosmkt/>

En comparación con las reuniones de grupo, las entrevistas en profundidad requieren un periodo de tiempo más prolongado para obtener la información y tienen un coste también más elevado, que dependerá de la duración de las entrevistas y las características de las personas a las que se desea entrevistar.

Imagen 16. Los expertos aportan información clave en la entrevista en profundidad



Imagen disponible en <https://sites.google.com/view/principiosmkt/>

4.4. Encuesta

La encuesta es la herramienta cuantitativa más utilizada para recabar datos primarios. Se sirve de un cuestionario para obtener los datos, de un modo sistemático y mediante preguntas no estructuradas y preguntas estructuradas. En las preguntas no estructuradas (como por ejemplo «¿Qué cualidades cree usted que debe reunir el vendedor de Tea Shop?») se solicita al participante que formule con sus propias palabras la respuesta que considere más adecuada. En cambio, en las preguntas estructuradas se presentan varias alternativas posibles como respuesta, entre las que el participante deberá elegir la que considera que mejor refleja su opinión o experiencia. Este último tipo de preguntas agilizan la respuesta del participante y además simplifican el tratamiento y análisis de los datos.

«Por favor, sírvase de la escala que se proporciona para expresar su grado de acuerdo o desacuerdo con las siguientes afirmaciones sobre su experiencia de compra en Tea Shop.»

Tabla 6. Preguntas estructuradas en un posible cuestionario sobre Tea Shop (adaptadas de Zboja y Voorhees, 2006)

	Completamente en desacuerdo			Ni de acuerdo ni en desacuerdo			Completamente de acuerdo
Estoy satisfecho de haber comprado en Tea Shop	1	2	3	4	5	6	7
Mi decisión de comprar en Tea Shop ha sido acertada	1	2	3	4	5	6	7
Me alegra haber comprado en Tea Shop	1	2	3	4	5	6	7
Me ha gustado comprar en Tea Shop	1	2	3	4	5	6	7

Ya se usen preguntas no estructuradas o estructuradas, estas deben ser precisas, claras y fácilmente comprensibles. Por lo tanto, cada pregunta no debe abordar más de un tema, ni tampoco debe dar lugar a más de una interpretación, y debe estar confeccionada en un lenguaje con el que el participante se sienta cómodo (MacKenzie y Podsakoff, 2012). Las preguntas más generales se deben plantear al inicio del cuestionario, y hay que dejar para más adelante las preguntas más concretas o específicas. Las últimas preguntas irán destinadas a recabar información demográfica sobre el encuestado.

Imagen 17. La encuesta de Harley-Davidson que aquí se recoge está destinada a identificar las preferencias de los motoristas y recabar su opinión sobre la marca. La pregunta demográfica se reserva para el final

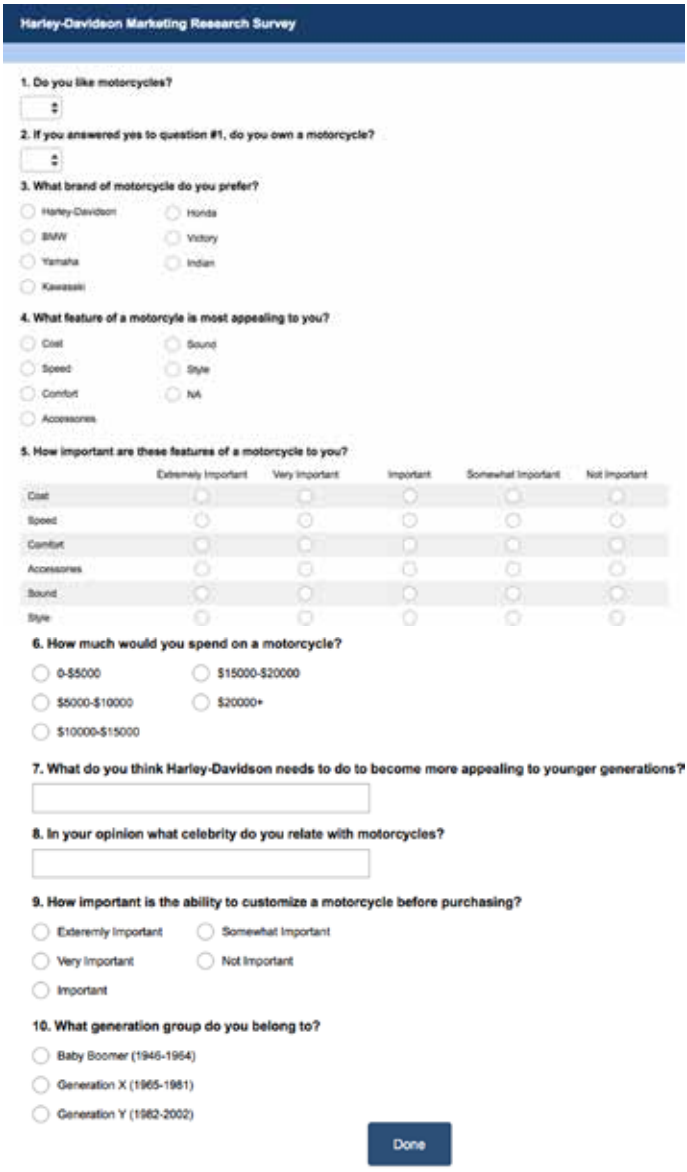


Imagen disponible en <https://sites.google.com/view/principiosmkt/>

Las encuestas pueden llevarse a cabo en encuentros personales o por teléfono, en línea o por correo convencional. El medio que en cada caso se utiliza en la comunicación condiciona las características y la extensión del cuestionario, la manera de conducir la encuesta y su coste.

En la encuesta personal es un encuestador quien formula las preguntas, anota las respuestas del participante (en ocasiones, con ayuda de un dispositivo electrónico) y resuelve las dudas que le puedan surgir. Es la modalidad más costosa y la que requiere un periodo más largo para reunir los datos. Además, el encuestador puede influir en las respuestas del encuestado (por ejemplo, haciendo más énfasis verbal en alguna opción de respuesta que en otra) o cometer errores al anotarlas.

La encuesta por teléfono facilita respuestas rápidas a preguntas sencillas y es más económica que la encuesta personal. Los encuestadores suelen registrar las respuestas en un sistema informático, lo que además agiliza el tratamiento de los datos.

La encuesta en línea, como la encuesta por correo, puede abordar un mayor número de cuestiones que las anteriores y dirigirse a un gran número de personas, que además pueden estar dispersas en una amplia área geográfica. Como no interviene ningún encuestador, los participantes pueden responder cuando y donde más les convenga y sentir un mayor grado de anonimato, lo que facilita respuestas más honestas —especialmente si las preguntas son incómodas o embarazosas (Griffiths, 2010; de Leeuw, 2012).

No obstante, los datos que se recaban mediante encuestas pueden estar afectados por múltiples influencias y sesgos (MacKenzie y Podsakoff, 2012), por cuanto las personas no siempre expresan sus verdaderos pensamientos o emociones, o aportan respuestas que se hallan condicionadas por factores

subjetivos, como su predisposición a colaborar, su interés por la temática de la encuesta o su estado de ánimo en aquel momento.

Imagen 18. La confección de cuestionarios en línea es muy ágil con las herramientas existentes, que además los adaptan a cualquier dispositivo



Imagen disponible en <https://sites.google.com/view/principiosmkt/>

4.5. Experimentación

Mediante la investigación de marketing en forma de experimentos el equipo de investigación manipula una o más variables de marketing (como el precio del producto, el formato del envase, el contenido de la carta de servicios, el eslogan de una campaña, etc.) y estudia su posible efecto causal sobre otras variables.

Ejemplo

Imaginemos el caso de un detallista que desea lanzar una nueva promoción con la que rebajaría los precios de muchos productos a la venta en sus tiendas, tanto de artículos de alto valor como de productos económicos, de precio reducido. La empresa podría estar interesada en averiguar

si resulta más efectivo comunicar esas reducciones de precio mostrando las rebajas en unidades monetarias o bien en forma de porcentajes de descuento. Para responder a esta cuestión, podría elaborar un diseño experimental que manipulase dos variables de marketing: el nivel de precio del producto (precio bajo y precio elevado) y la forma de presentación del descuento (rebaja en el importe y rebaja en porcentaje).

Tras reclutar a los consumidores que participarían en el experimento, podría asignarlos aleatoriamente a uno de estos cuatro posibles escenarios: una promoción de unos globos con una rebaja en su importe, una promoción de esos mismos globos con una rebaja en forma de porcentaje, una promoción de un anorak con una reducción en el importe y una promoción del anorak presentada como un porcentaje de descuento.

Este mismo experimento fue realizado por González et al. (2016), quienes obtuvieron que el formato de la reducción del precio no es especialmente relevante en productos económicos, si bien la rebaja en forma de porcentaje puede ser ligeramente más efectiva. En cambio, el formato del descuento sí tiene un impacto importante en las promociones de productos caros. En este caso, las rebajas en el importe son percibidas como de mayor valor y tienen un efecto superior en las ventas que las que se presentan en forma de porcentaje.

Los métodos de experimentación recaban los datos mediante técnicas variadas. Algunos experimentos emplean cuestionarios y en otros se utilizan formatos de observación —ya sea en situaciones naturales o en contextos artificiales, es decir, controlados por el equipo de investigación.

Una vía útil para testar las comunicaciones de marketing en Facebook e Instagram consiste en adoptar técnicas de experimentación. Facebook no solo permite que las marcas cuenten con una página propia en estas plataformas, sino que también ofrece funcionalidades con las que distribuir anuncios entre el segmento

objetivo que se haya definido en cada caso —y que podrá concretarse a partir de criterios geográficos (país, provincia, ciudad, código postal, calle donde reside el usuario), demográficos (edad, género, escuelas y universidades donde ha estudiado, estado civil, acontecimientos recientes en la vida personal), temas de interés y actividades en Facebook o Instagram (si está vinculado a la página de la empresa o a algún evento en la plataforma, etc.). La marca puede diseñar varios anuncios alternativos y evaluar su eficacia entre los segmentos objetivo de estos. Para medir la eficacia de los anuncios podrá tener en cuenta el número de veces en el que los usuarios se han expuesto al anuncio, el número de clics que han hecho sobre el anuncio, el número de comentarios que ha generado, el número de ocasiones en el que ha sido compartido, las reacciones que ha provocado en forma de «me gusta», etc.

Ejemplo

Cisco WebEx deseaba mejorar la efectividad de sus anuncios en Facebook y aumentar la ratio de usuarios que acababan solicitando alguna demo de sus soluciones de videoconferencia.

Imagen 19. Anuncio de WebEx para Facebook



Imagen disponible en <https://sites.google.com/view/principiosmkt/>

En primer lugar, utilizó los servicios de segmentación de Facebook para dirigir sus anuncios únicamente a aquellos usuarios con intereses en temas de empresa y emprendimiento. Los anuncios incorporaban un enlace a un formulario de solicitud de la demo, cuya longitud variaba de unos casos a otros. Durante la campaña, la marca redujo la longitud del formulario, al detectar que cuanto menor era el número de campos a rellenar, mayor era el número de conversiones. Gracias a este test, Cisco WebEx logró aumentar notablemente el retorno de la inversión en publicidad, y consiguió alcanzar una ratio de conversión elevada.

Otra modalidad de experimentos es la que se lleva a cabo en condiciones simuladas, definidas por el equipo investigador. Este es el caso de las técnicas de neuromarketing, que parten de hipótesis experimentales claramente definidas (Senior y Lee, 2008) y se realizan en laboratorios.

Mediante el neuromarketing se observan las reacciones sensomotoras, cognitivas y afectivas de los consumidores a estímulos de marketing sensoriales, para lo que se utilizan distintas herramientas. Algunas de ellas son relativamente sencillas, como las que permiten seguir y registrar los movimientos de los ojos y los puntos en los que se fijan los consumidores (al exponerse a un anuncio, un recurso en línea o un nuevo producto); o el análisis facial, con el que se observan sus gestos y expresiones. Otras herramientas son más complejas, como los sistemas de *biofeedback*, que miden las reacciones fisiológicas de los participantes (sudoración, ritmo cardiaco, respiración, actividad muscular, tono de voz, etc.), los electroencefalogramas, la topografía de estado estable y las imágenes por resonancia magnética, que indican las estructuras y áreas del cerebro activadas.

Ejemplo

Tras constatar que las mujeres se sentían culpables al tomar los *snacks* de Frito-Lay entre horas, la marca empleó el neuromarketing para mejorar su línea de *snacks* bajos en calorías, creando nuevos sabores, suavizando los colores empleados en los envases y destacando en ellos aquellos aspectos, como los ingredientes saludables del producto, que los hacen más atractivos para las mujeres (Clifford, 2009).

Los nuevos productos se difundieron luego en una campaña inspirada en la serie de televisión *Sexo en Nueva York*, a la que se llamó *Only in a woman's world* (solo en un mundo de mujeres).

Video 11. Mediante técnicas de neuromarketing, Frito-Lay comprobó que el cerebro de las mujeres puede procesar más piezas comunicativas y de mayor complejidad de lo habitual en publicidad, y que son especialmente receptivas a los personajes con los que pueden identificarse. Esta información se tuvo luego en cuenta al crear la campaña *Only in a woman's world* (Clifford, 2009)



Video disponible en <https://sites.google.com/view/principiosmkt/>

Ética y responsabilidad social en práctica

Para los especialistas y directivos de marketing, es crítico esforzarse por mejorar la experiencia del consumidor sin extralimitarse en su seguimiento. No es posible mejorar la experiencia del cliente sin aprender de él a través de la investigación de marketing, pero las herramientas disponibles para obtener esa información cada vez hacen más

fácil recabar amplia información sobre las necesidades, preferencias, características y comportamientos del consumidor.

Un potencial comprador de coches que visite un concesionario es probable que esté dispuesto a mencionar si está casado y tiene hijos, o qué tipo de desplazamientos realiza a diario, pues de lo contrario debería invertir bastante tiempo interactuando con el vendedor hasta que este le presentase algún modelo ajustado a sus preferencias. Sin embargo, ese mismo consumidor probablemente no acogería de buen grado ser informado a la entrada del establecimiento de que este utiliza un sistema de reconocimiento facial, que permite segmentar a los consumidores demográficamente e identificar a clientes que repiten visita (Plangger y Watson, 2015).

Imagen 20. Los sistemas de reconocimiento facial pueden proporcionar información sobre el grupo de edad y el género de los consumidores que se interesan por determinados artículos, y reconocerlos cuando acuden de nuevo a la tienda



Imagen disponible en <https://sites.google.com/view/principiosmkt/>

5. Decisiones de marketing

5.1. A toda velocidad. Una nueva estrategia de marketing para Nascar

La Asociación Nacional de Carreras de Automóviles de Serie de Estados Unidos (*National Association for Stock Car Auto Racing*,

NASCAR) da nombre a las carreras de automóviles de serie más conocidas y con mayor audiencia del mundo. Las carreras Nascar se distinguen de la Fórmula 1 en que los circuitos de competición son ovalados y en ellas participan únicamente automóviles de serie, es decir, vehículos cuyo diseño básico se corresponde con el de un turismo convencional, salido de fábrica. Los coches son producidos por especialistas a partir de las especificaciones que establece la asociación, y sus motores son suministrados por los fabricantes de coches. De esto modo, se asegura que ningún equipo o piloto participante compite en condiciones desventajosas.

Desde 1947, las carreras Nascar han sido una emocionante alternativa de ocio para muchos hogares estadounidenses. Tal es su popularidad, que algunas películas norteamericanas recogen personajes y situaciones inspiradas en la competición.

Imagen 21. De izquierda a derecha y de arriba abajo: carteles de las películas *Days of thunder* (*Días de trueno*), *Talladega nights: the ballad of Ricky Booby* (*Pasado de vueltas* en España y *Ricky Bobby: loco por la velocidad* en América Latina), *Herbie: fully loaded* (*Herbie a plena carga* en España y *Herbie a toda marcha* en Latinoamérica), *The last American hero*, *Grease lightning*, *Stroker ace* (*As de plumas* en español), *Red line 7000* y *Cars*



Imagen disponible en <https://sites.google.com/view/principiosmkt/>

Pero entre 2005 y 2010 Nascar atraviesa una gran crisis: la afluencia de público a las carreras de coches parece estar en caída libre y, en paralelo, caen también algunos de sus más importantes patrocinadores, así como la audiencia formada por los telespectadores que siguen las carreras desde casa (Thomaselli, 2009; Tuchman, 2015). Todo ello afectó sensiblemente a los ingresos de la Asociación, procedentes de la venta de entradas, los patrocinios y los derechos televisivos. Las imágenes de gradas vacías aparecían en televisión a la par que las cadenas dejaban de interesarse por retransmitir las carreras. Además, los cien mil aficionados que, de media, asistían a cada carrera (Statistic Brain, 2016) parecían insuficientes para mantener las 36 carreras anuales en distintas ciudades.

Nascar necesitaba reenfocar completamente su estrategia de marketing. Uno de los puntos fuertes del negocio residía en la enorme lealtad mostrada por los fans, no solo hacia las carreras sino también hacia las marcas patrocinadas (Levin et al., 2004; Performance Research, 2012). Pocos acontecimientos deportivos tienen una base de aficionados con unos vínculos tan fuertes como los mostrados hacia Nascar y las marcas asociadas. Para las marcas, por lo tanto, el patrocinio de Nascar resulta especialmente atractivo, siempre y cuando atraiga a un número considerable de asistentes y una importante audiencia de telespectadores y usuarios de medios sociales.

5.1.1. La investigación de marketing al servicio de Nascar

Nascar contrata los servicios de Taylor, una consultora especializada en comunicaciones de marketing, que pronto descubre que el problema de la marca es de gran calado y excede

el ámbito de la comunicación. Las entrevistas personales a los profesionales de la Asociación, patrocinadores, responsables de las cadenas de televisión y miembros de los equipos deportivos ponen de relieve que Nascar no tiene claro quién es su consumidor, cuáles son sus motivaciones y cómo es su experiencia en las carreras. Por si fuera poco, el programa de comunicación de marketing de Nascar es muy mejorable: ni tan siquiera ha desplegado una estrategia de comunicación digital y medios sociales (Performance Research, 2012).

La firma consultora trabaja con empresas de investigación de mercados con el fin de conocer mejor a los aficionados de Nascar, los actuales y los potenciales; sus intereses y estilos de vida; y su actitud hacia las carreras. Una sencilla comparación de los datos de asistencia a las carreras de Nascar con los de las competiciones de fútbol americano, béisbol y baloncesto ya permitió constatar que Nascar había dejado de ser una de las primeras opciones de ocio para el fin de semana. Además, las encuestas disponibles revelaban que ningún piloto de Nascar se situaba entre los deportistas más populares para los aficionados a los deportes (Demographic Participations, 2016). Muchos aficionados ni tan siquiera conocían sus nombres, aunque procedieran de su mismo estado. Existía, por lo tanto, una desconexión emocional con los pilotos. Y como además se carecía de una estrategia digital, ni Nascar ni los patrocinadores podían utilizar los medios sociales adecuadamente para conectar con los aficionados fuera de los estadios, especialmente con los más jóvenes.

Para conocer la experiencia de los asistentes a las carreras de Nascar se lleva a cabo un estudio etnográfico con el que los investigadores observan a grupos de amigos y familiares en los días de las carreras. Algunos de estos espectadores participan después en reuniones de grupo, que confirman las limitaciones

observadas en la experiencia de Nascar y las analizan con mayor detenimiento. Se pone de relieve, por ejemplo, que las instalaciones y los servicios que se ofrecen a los aficionados son anticuadas e insatisfactorias: los asientos son incómodos, las pantallas gigantes no son visibles fuera de la grada, los puestos de comida no aceptan pagos con tarjeta de crédito, la calidad de los alimentos es deficiente, no siempre hay buena cobertura para el móvil y no se ofrece conexión a internet (Miller, 2013). Queda claro que Nascar se ha quedado atrás con respecto a las experiencias deportivas que ofrecen las competiciones de fútbol americano, béisbol y baloncesto.

Por otra parte, la investigación de marketing pone de relieve que el segmento de aficionados que tradicionalmente se han interesado por las carreras Nascar (consumidores blancos, de mediana edad, residentes en estados del sur) está en declive (Performance Research, 2012), no solo por los cambios demográficos que registra la sociedad estadounidense, cada vez más diversa racial y étnicamente, sino también porque la afición a las carreras está dejando de transmitirse de padres a hijos (Spinda et al., 2009; Spinda, 2012). Muchos niños viven en familias monoparentales, a cargo únicamente de sus madres; o prefieren pasar las horas de ocio con videojuegos, en lugar de ver carreras por televisión en compañía de sus padres. Esto dificulta enormemente la adopción de Nascar entre los más jóvenes, que tradicionalmente se aficionaban a las carreras influidos por una figura paterna.

Nascar, por lo tanto, debe ampliar su mercado objetivo y acceder a nuevos segmentos; de lo contrario, no podrá mantener el negocio (Hugenberg y Hugenberg, 2008). En las reuniones de grupo se exploran las oportunidades que ofrecen tres segmentos prometedores: los niños, los *millennials* y los latinos.

En primer lugar, las dinámicas de grupo ponen de relieve el escaso interés que Nascar despierta entre los niños. No solo se quejan de lo poco atractivas que les son las carreras, también tienen dificultades para encontrar comida que les guste en los estadios y señalan lo «malos» que son los videojuegos que ha creado la marca.

Los *millennials* tampoco conectan con Nascar (Mauricci, 2014). La perciben como una competición nómada, ideal para consumidores sureños de origen anglosajón (Gregory, 2017), y muy distinta de los eventos sociales vinculados a la comunidad local y con carácter multicultural en los que les gusta participar. El ruido de las carreras les molesta; el deficiente acceso a internet les parece una limitación insalvable, y su interés por disfrutar con la comida es incompatible con la calidad de los puestos en los estadios. Además, no consideran las carreras como una alternativa de entretenimiento —como sí sucede con otros deportes—, por lo que la audiencia televisiva en este segmento es muy reducida (Keaton et al., 2015).

Nascar tampoco parece cubrir las expectativas de los consumidores latinos. Las reuniones de grupo revelan su afición por los automóviles, pero también que no se identifican con el mundo de Nascar (Iber et al., 2011). Les parece muy vinculado al público anglosajón, desconocen las reglas de la competición y echan de menos informaciones en español (Hugenberg y Hugenberg, 2008).

5.1.2. Y el público vuelve a Nascar

Los conocimientos adquiridos con la investigación de marketing se revelan fundamentales para dar un giro estratégico a Nascar y recuperar su liderazgo en la industria del entreteni-

miento. La Asociación se propone mejorar significativamente la experiencia del consumidor que asiste a las carreras y fomentar la afición al deporte entre nuevos segmentos. Esto deberá aumentar los niveles de asistencia a la competición, elevar su audiencia en televisión y traer de vuelta a los patrocinadores que abandonaron la marca.

Los estadios de Nascar mejoran considerablemente sus instalaciones y servicios. Se dotan de asientos más cómodos, permiten a los asistentes llevar su propia comida, aumentan las áreas sin alcohol —lo que atrae a las familias—, ofrecen grandes y atractivas pantallas de televisión e invierten en tecnología con la que acercar a los asistentes a la realidad de la carrera (Drum, 2010; Wharton Business School, 2014). Asimismo, Nascar crea un nuevo departamento organizativo, dedicado íntegramente a iniciativas de marketing digital y medios sociales; e invierte en tecnología y formación para que las retransmisiones televisivas muestren en todo detalle la espectacularidad de la competición.

Video 12. El antes y el después en la retransmisión de las carreras de Nascar



Video disponible en <https://sites.google.com/view/principiosmkt/>

Nascar da prioridad al segmento de consumidores latinos. No solo porque aglutina un grupo social de gran tamaño, en crecimiento y con un poder adquisitivo cada vez mayor (Moreno,

2011), sino también porque la estructura de los hogares latinos se asemeja a la de la familia tradicional —en la que los progenitores masculinos están presentes en el hogar y transmiten sus valores y aficiones a los hijos. Nascar difunde en los estadios anuncios publicitarios e informaciones en español, diseña un sitio web y perfiles en medios sociales también en español, y despliega comunicaciones de marketing especialmente orientadas a los latinos que residen cerca de los estadios de California y el sur de Estados Unidos. Así mismo consigue que las carreras se emitan en español por la televisión; y se esfuerza por crear vínculos emocionales y afectivos hacia las carreras, gracias a la creciente participación de pilotos latinos y la presencia de patrocinadores vinculados a este segmento (Nascar, 2013; Stern, 2016).

Video 13. Los esfuerzos de Nascar han dado sus frutos y ha aumentado considerablemente no solo la base de latinos aficionados a las carreras sino también la presencia de pilotos latinos entre los participantes



Video disponible en <https://sites.google.com/view/principiosmkt/>

Pero los esfuerzos de Nascar no se quedan ahí. Para atraer a niños y *millennials*, Nascar aumenta su presencia en centros educativos, mejora la experiencia de niños y familias en las carreras, invierte en la conservación del medio ambiente y en programas de ayuda a niños con problemas de salud, y se asegura el patrocinio de marcas que son atractivas para las nuevas generaciones (Mickle, 2012).

Video 14. El espíritu competitivo se percibe desde pequeño



Video disponible en <https://sites.google.com/view/principiosmkt/>

Asimismo, Nascar destina una considerable inversión a tecnologías inmersivas, que permiten llevar la experiencia de la competición fuera de los estadios —con historias animadas, juegos virtuales, juegos para PlayStation y Xbox, aplicaciones móviles y páginas en redes sociales (Facebook, Instagram, Snapchat, Twitter y YouTube). Estos espacios se gestionan de manera integrada desde el departamento de marketing digital y medios sociales, que se ocupa de fomentar la participación de los usuarios y proporcionar oportunidades de interacción con los pilotos de la competición.

Imagen 22. Con ayuda de la tecnología, el consumidor se puede sentir más inmerso en la carrera



Imagen disponible en <https://sites.google.com/view/principiosmkt/>

Referencias

Bianchi, Jordan (2017, 11 de enero). «Nascar is struggling to adapt to a changing sports climate» [en línea]. *SB Nation*. http://www.sbnation.com/2017/1/11/14054898/nascar-ratings-attendance-decline

Demographic Participations (2016, 10 de octubre). «Demographics of sports fans in U.S.» [en línea]. http://demographicpartitions.org/demographics-sports-fans-u-s/

Drum, Dwight (2010, 23 de diciembre). «FYI WIRZ: Nascar tracks seek fan input to attract more fans» [en línea]. *Bleach Report*. http://bleacherreport.com/articles/551956-fyi-wirz-nascar-tracks-seek-fan-input-to-attract-more-fans

Gregory, Allen (2017, 12 de abril). «It's time that Nascar recruited the millennials» [en línea]. *Bristol Herald Courier*. http://www.heraldcourier.com/sports/gregory-it-s-time-that-nascar-recruited-the-millennials/article_26cde2b2-1fe6-11e7-94e0-230f3f569e05.html

Hugenberg, Lawrence W.; Hugenberg, Barbara, S. (2008). «If it ain't rubbin', it ain't racin': Nascar, American values, and fandom». *Journal of Popular Culture* (vol. 41, núm. 4, págs. 635-657).

Iber, Jorge; Regalado, Samuel O.; Alamillo, José M.; De León, Arnoldo (2011). *Latinos in U.S. sport: a history of isolation, cultural identity, and acceptance*. Champaign, Illinois: Human Kinetics.

Keaton, Shaughan A.; Watanabe, Nicholas M.; Gearhart, Christopher C. (2015). «A comparison of college football and Nascar consumer profiles: identity formation and spectatorship motivation». *Sport Marketing Quarterly* (vol. 24, núm. 1, págs. 43-55).

Levin, Aron M.; Beasley, Fred; Gamble, Tom (2004) «Brand loyalty of Nascar fans towards sponsors: the impact of fan identification». *International Journal of Sports Marketing and Sponsorship* (vol. 6, núm. 1, págs. 7-17).

Mauricci, Stephen (2014, 24 de marzo). «The millennial fan: one big theme from the IMG World Congress of Sports» [en línea]. *J. Walter Thompson*. http://www.jwt.com/blog/opinion/the-millennial-fan-one-big-theme-from-the-img-world-congress-of-sports/

Mickle, Tripp (2012, 27 de febrero). «Nascar master plan pegs 6 areas» [en línea]. *SportsBusiness Journal*. http://www.sportsbusinessdaily.com/Journal/Issues/2012/02/27/Leagues-andGoverning-Bodies/Nascar-plan.aspx

Miller, Geoffrey (2013, 19 de junio). «Why Nascar needs to improve the fan experience at tracks» [en línea]. *Bleach Report*. http://bleacherreport.com/articles/1677945-why-nascar-needs-to-improve-the-fan-experience-at-tracks

Moreno, Aurelio (2011, 4 de noviembre). «La Nascar se adorna con una guayabera» [en línea]. *SunSentinel*. http://articles.sun-sentinel.com/2011-11-04/elsentinel/fl-escom1105nascar-20111103_1_herencia-hispana-espa-ol-la-carrera

Nascar (2013, 14 de julio). «Histórico fin de semana para los pilotos hispanos en la Nascar» [en línea]. *Nascar*. https://www.nascar.com/content/nascar/es_us/news-media/articles/2013/07/15/nascar-hispanos-historico-quiroga-suarez-armirola.uploadImage.html

Performance Research (2012). «Study: loyal Nascar fans please stand up» [en línea]. http://performanceresearch.com/independent-studies/loyal-nascar-fans-please-stand-up/

Spinda, John S. W. (2012). «From good ol' boys to national spectacle: motives and identification among young Nascar fans». En: Adam C. Earnheardt; Paul M. Haridakis; Barbara S. Hugenberg (eds.). *Sports fans, identity, and socialization: exploring the fandemonium* (págs. 177-190). Lanham, Maryland: Lexington Books.

Spinda, John S. W.; Earnheardt, Adam C.; Hugenberg, Lawrence W. (2009). «Checkered flags and mediated friendships: parasocial

interaction among Nascar fans». *Journal of Sports Media* (vol. 4, núm. 2, págs. 31-55).

Statistic Brain (2016, 14 de julio). «Nascar racing statistics» [en línea]. *Statistic Brain Research Institute*. http://www.statisticbrain.com/nascar-racing-statistics/

Stern, Adam (2016, 25 de julio). «Daniel Suarez links NASCAR to Hispanics» [en línea]. *SportsBusiness Journal*. http://www.sportsbusiness-daily.com/Journal/Issues/2016/07/25/Marketing-and-Sponsorship/Suarez.aspx

Thomaselli, Rich (2009, 24 de septiembre). «What does Jack Daniel's and Jim Beam exit say about Nascar?» [en línea]. *Ad Age*. http://adage.com/article/madisonvine-news/jack-daniel-sjim-beam-exit-nascar/139258/

Tuchman, Robert (2015, 23 de febrero). «What has happened to the once high-flying sport of Nascar?» [en línea]. *Forbes*. https://www.forbes.com/sites/roberttuchman/2015/02/23/what-has-happened-to-theonce-high-flying-sport-of-nascar/#163083da258c

Wharton Business School (2014, 21 de Julio). «Nascar y el mundo digital: incorporar smartphones y otros aparatos a la carrera» [en línea]. *Wharton Business School*. http://www.knowledgeatwharton.com.es/article/nascar-y-el-mundo-digital-incorporar-smartphones-y-otros-aparatos-la-carrera/

Preguntas para la reflexión y el debate

1. ¿Qué fuentes de información secundaria son importantes para los responsables de marketing de Nascar? Identificadlas y describidlas.
2. El seguimiento de los blogs y las publicaciones en redes sociales sobre Nascar, ¿es relevante para la marca? En caso de que así sea, explicad qué tipo de información útil pueden suministrar. Argumentad vuestra respuesta.

3. ¿Cómo puede Nascar medir el grado de participación e implicación actual con la marca por parte de los consumidores que configuran el segmento tradicional? ¿Y cómo puede examinar la implicación de cada uno de los nuevos segmentos (latinos, niños, *millennials*)?
4. La tecnología digital ha permitido a Nascar escalar puestos en las preferencias de entretenimiento de los consumidores estadounidenses. Sin embargo, el giro que ha dado Nascar quizá no guste a los aficionados que llevan décadas asistiendo a las carreras o viéndolas por televisión (Bianchi, 2017). ¿Cómo estudiaríais este problema? ¿De qué técnicas os serviríais para obtener información? ¿Por qué?

Bibliografía

Adalian, Josef (2015, 9 de julio). «How 50 Cent and a feminist action hero are finally putting Starz on the map» [en línea]. *Vulture*. http://www.vulture.com/2015/07/starz-outlander-power-populist-network.html

Albert, Noel; Merunka, Dwight; Valette-Florence, Pierre (2009). «The feeling of love toward a brand: concept and measurement». En: Ann L. McGill; Sharon Shavitt (eds.) *Advances in Consumer Research* (vol. 36, págs. 300-307). Duluth: Minnesota: Association for Consumer Research.

Bagozzi, Richard P.; Rajeevm, Batra; Ahuvia, Aaron C. (2017). «Brand love: development and validation of a practical scale». *Marketing Letters* (vol. 28, núm. 1, págs. 1-14).

Bucklin, Randolph E.; Sismeiro, Catarina (2009). «Click here for internet insight: advances in clickstream data analysis in marketing». *Journal of Interactive Marketing* (vol. 23, núm. 1, págs. 35-48).

Carroll, Barbara A.; Ahuvia, Aaron C. (2006). «Some antecedents and outcomes of brand love». *Marketing Letters* (vol. 17, núm. 2, págs. 79-89).

Clifford, Stephanie (2009, 24 de febrero). «Frito-Lay tries to enter the minds (and lunch bags) of women» [en línea]. *The New York Times*. http://www.nytimes.com/2009/02/25/business/media/25adco.html

de Leeuw, Edith D. (2012). «Counting and measuring online the quality of internet surveys». *Bulletin of Sociological Methodology* (núm. 114, págs. 68-78).

Grewal, Dhruv; Levy, Michael (2018). *Marketing* (6.ª ed.). Nueva York: McGraw-Hill Education.

González, Eva M.; Esteva, Eduardo; Roggeveen, Anne L.; Grewal, Dhruv (2016). «Amount off versus percentage off — when does it matter?». *Journal of Business Research* (vol. 69, núm. 3, págs. 1022-1027).

Google (2016). «The Google Analytics 360 Suite offers AIDA Cruises insights and efficiencies at scale» [en línea]. *Case study Google Analytics 360*. https://services.google.com/fh/files/misc/ga360_aidacruises_case_study_v5.pdf

Griffiths, Mark D. (2010). «The use of online methodologies in data collection for gambling and gaming addictions». *International Journal of Mental Health and Addiction* (vol. 8, núm. 1, págs. 8-20).

Halpert, Julie (2014, 14 de julio). «So long soccer mom? Carmakers shift marketing aimed at women» [en línea]. *Advertising Age*. http://adage.com/article/cmo-strategy/long-soccer-mom-carmakers-shift-marketing-aimed-women/294100/

LaReau, Jamie (2006, 4 de septiembre). «How to make big SUVs more female friendly» [en línea]. *Automotive News*. http://europe.autonews.com/article/20060904/ANE/60901086/how-to-make-big-suvs-more-female-friendly.

Lynch, Jason (2015, 30 de marzo). «The breakout hit Outlander is finally attracting women to Starz» [en línea]. *AdWeek*. http://www.adweek.com/tv-video/breakout-hit-outlander-finally-attracting-women-starz-163735/

MacKenzie, Scott B.; Podsakoff, Philip M. (2012). «Common method bias in marketing: causes, mechanisms, and procedural remedies». *Journal of Retailing* (vol. 88, núm. 4, págs. 542-555).

Morin, Christophe (2011). «Neuromarketing: the new science of consumer behavior» [en línea]. *Society* (vol. 48, núm. 2, págs. 131-135). http://link.springer.com/article/10.1007/s12115-010-9408-1

Netzer, Oded; Feldman, Ronen; Goldenberg, Jacob; Fresko, Moshe (2012). «Mine your own business: market-structure surveillance through text mining». *Marketing Science* (vol. 31, núm. 3, págs. 521-543).

Perreault, William D.; Cannon, Joseph P.; McCarthy, E. Jerome (2017). *Essentials of marketing: a marketing strategy planning approach* (15.ª ed.). Nueva York: McGraw-Hill Education.

Petersen, Anne Helen (2014, 4 de agosto). «"Outlander" is the feminist answer to "Game of Thrones" and men should be watching it» [en línea]. *BuzzFeed*. https://www.buzzfeed.com/annehelenpetersen/watch-outlander?utm_term=.cfKg3myqn#.mgoBnx4Av

Plangger, Kirk; Watson, Richard T. (2015). «Balancing customer privacy, secrets, and surveillance: insights and management». *Business Horizons* (vol. 58, núm. 6, págs. 625-633).

Procter & Gamble (2010). «Gillette Guard» [en línea]. *Latest Innovations*. http://www.pg.com/en_US/downloads/innovation/factsheet_final_Gillette_Guard.pdf

Rodríguez-Ardura, Inma (2017). *Marketing digital y comercio electrónico*. Madrid: Pirámide.

Roese, Neal J.; Kompella, Mohan (2013, 13 de mayo). «Harley-Davidson: chasing a new generation of consumers». *Kellogg School of Management case study* (núm. 5-113-010). http://www.emeraldinsight.com/doi/pdf/10.1108/case.kellogg.2016.000147

Senior, Carl; Lee, Nick (2008). «A manifesto for neuromarketing science». *Journal of Consumer Behavior* (vol. 7, núm. 4/5, págs. 263-271).

Schouten, John W.; McAlexander, James H. (1995). «Subcultures of consumption: an ethnography of the new bikers». *Journal of Consumer Research* (vol. 22, núm. 1, págs. 43-61).

Team, Trefis (2017, 7 de febrero). «Harley-Davidson works to reverse the declining sales trend in the home market» [en línea]. *Forbes*. https://www.forbes.com/sites/greatspeculations/2017/02/07/harley-davidson-works-toreverse-the-declining-sales-trend-in-the-home-market/#2f864b656a89

Winter, Amos; Govindarajan, Vijay (2015). «Engineering reverse innovations: principles for creating successful products for emerging markets». *Harvard Business Review* (vol. 93, núm. 7/8, págs. 80-89).

Zboja, James J.; Voorhees, Clay M. (2006). «The impact of brand trust and satisfaction on retailer repurchase intentions». *Journal of Services Marketing* (vol. 20, núm. 6, págs. 381-390).

Glosario

actitud *f* Predisposición aprendida que lleva a la persona a responder favorable o desfavorablemente hacia un objeto, un producto, una empresa o una idea.

almacén de datos *m* Base de datos que almacena de forma homogénea e integra en una única plataforma datos procedentes de diversos sistemas y bases de datos.

en Veáse data warehouse.

amenaza *f* Aspecto del entorno de marketing que puede afectar negativamente a la empresa a menos que emprenda iniciativas que lo impidan.

análisis DAFO *m* Análisis con el que se identifican las principales fortalezas (F) y debilidades (D) de la empresa, y las amenazas (A) y oportunidades (O) del entorno.

análisis del entorno *m* Estudio que considera los factores externos no controlables por la empresa (los consumidores y las fuerzas del micro y macroentorno) y su impacto en la actividad de marketing.

análisis interno *m* Evaluación de los recursos y las capacidades de la empresa mediante la que se identifican sus puntos fuertes y sus puntos débiles.

analítica social *f* Método de investigación observacional en marketing que proporciona información sobre los contenidos generados y la interacción de usuarios en medios y redes sociales.

analítica web *f* Método de investigación observacional en marketing que proporciona información sobre las características y los comportamientos de la audiencia de páginas web y recursos en línea.

aprendizaje *m* Cambio en los procesos mentales o en el comportamiento de la persona como resultado de sus experiencias.

atributo determinante *m* Característica o dimensión de una categoría de producto que, además de ser relevante para el consumidor, le permite diferenciar fácilmente entre productos o marcas alternativos.

autoconcepto *m* Construcción mental que se forma el individuo sobre sí mismo.

autovalor *m* Concepción que se forma el individuo sobre lo deseable o importante que es cierto criterio para juzgarse a sí mismo. Se plasma en objetivos vitales que el individuo aspira a conseguir.

big data *m* Conjunto de tecnologías, técnicas y metodologías con las que se procesan grandes masas de datos, que por su volumen no pueden ser tratados adecuadamente mediante minería de datos, y se extrae conocimiento útil.

CAC *m* Véase coste de adquisición del cliente.

centro de compras *m* Unidad de la empresa u organización que lleva a cabo las acciones necesarias para adquirir productos, y en la que se integran representantes de los distintos departamentos o áreas de valor implicadas en la decisión de compra.

ciclo de vida familiar *m* Secuencia de fases por las que pasa la familia a lo largo del tiempo. Su conocimiento facilita la segmentación del mercado objetivo y la comprensión del comportamiento del consumidor.

clase social *f* Agrupación de personas o familias con condiciones de vida similares que pertenecen a un mismo estrato socioeconómico. Las personas de una misma clase social suelen compartir valores, necesidades, estilos de vida y patrones de consumo.

CLV *m* Véase valor del tiempo de vida del cliente.

cocreación de valor *f* Orientación estratégica en marketing que se propone generar mayor valor para el consumidor facilitando su colaboración en el diseño, la producción o la comunicación del producto.

comportamiento del consumidor *m* Conjunto de procesos mentales, emociones y actividades de los individuos o las organizaciones por

los que seleccionan, compran y utilizan productos que satisfacen sus necesidades.

compra por impulso *f* Decisión de compra que se produce cuando el consumidor reconoce una necesidad al ver el producto a la venta e inmediatamente decide adquirirlo, sin buscar información ni evaluar ninguna alternativa.

compra rutinaria *f* Decisión de compra que tiene lugar cuando el consumidor elige repetidamente un producto sin haberse planteado el motivo por el que lo hace, ni haber adquirido información ni evaluado alternativas previas.

comunicación de marketing integrada *f* Conjunto de decisiones y sus correspondientes actividades con las que la empresa informa, persuade o facilita el recuerdo de la propuesta de valor en el mercado objetivo. Se corresponde con la cuarta pe del marketing, y coordina e integra diversos instrumentos y medios para comunicar de manera clara, consistente y con el máximo impacto.

conjunto de consideración *m* Conjunto de productos o marcas alternativos sobre los que el consumidor tomará una decisión de compra.

conjunto evocado *m* Conjunto de productos o marcas que vienen a la mente del consumidor cuando se propone satisfacer una necesidad.

coste de adquisición del cliente *m* Coste en el que incurre la empresa para atraer a un nuevo cliente.

en customer acquisition cost (CAC)

criterio de evaluación *m* Dimensión o atributo de una categoría de producto por el que el consumidor organizará y examinará la información sobre las alternativas de compra sometidas a consideración.

CRM *m* Véase gestión de relaciones con los clientes

cuestionario *m* Formulario con preguntas estructuradas o no estructuradas, destinadas a recabar información de los participantes que satisfaga objetivos de investigación de marketing.

cultura *f* Conjunto de significados, opiniones, valores, normas y costumbres que comparte un grupo de personas para comunicarse e interactuar.

customer equity *m* Véase valor de capital del cliente.

customer lifetime value *m* Véase valor del tiempo de vida del cliente.

customer relationship management (CRM) *m* Véase gestión de relaciones con los clientes.

data mining *m* Véase minería de datos.

data warehouse *m* Base de datos que almacena de manera homogénea e integra en una única plataforma datos procedentes de diferentes sistemas y bases datos.

es almacén de datos

datos primarios *f* Datos obtenidos para satisfacer necesidades específicas de investigación de marketing.

datos secundarios *f* Datos recabados por fuentes internas o externas que están disponibles para su uso en la investigación de marketing.

debilidad *f* Véase punto débil.

demanda *f* Formulación expresa, por parte del consumidor, de hacer efectiva su intención de comprar un producto.

deseo *m* En marketing, forma en la que el consumidor concreta la voluntad de satisfacer una necesidad.

disonancia cognitiva *f* En psicología, estado de inquietud o tensión que se produce cuando el individuo sostiene ideas, creencias o valores contrapuestos, realiza acciones que contradicen sus ideas, creencias o valores, o se expone a informaciones que contradicen sus ideas, creencias o valores.

disonancia cognitiva poscompra *f* Disonancia cognitiva que se produce cuando el consumidor, tras haber adquirido un producto, se cuestiona el acierto de su decisión de compra.

distribución *f* Conjunto de decisiones y sus correspondientes actividades con las que la empresa pone el producto a disposición del mercado

objetivo donde y cuando este lo necesita. Se corresponde con la tercera pe del marketing mix.

encuesta *f* Técnica de investigación cuantitativa para la obtención sistemática de datos mediante un cuestionario.

entorno específico *m* Véase microentorno.

entorno genérico *m* Véase macroentorno.

entorno *m* Conjunto de factores externos a la empresa que influyen o pueden influir en sus actividades. Es habitual clasificarlos en tres tipos: consumidores, factores del microentorno y factores del macroentorno.

estilo de vida *m* En marketing, modo en que el consumidor invierte su tiempo e ingresos. Se refleja en sus intereses, sus opiniones y las actividades que lleva a cabo.

estrategia concentrada *f* Estrategia por la que la empresa establece como su mercado objetivo un único segmento del producto-mercado al que atiende con una propuesta de valor única y distinta.

estrategia de crecimiento *f* Estrategia de marketing para facilitar la expansión de la empresa mediante los productos actuales o introduciendo otros nuevos, dirigiéndose al mercado objetivo actual o a nuevos mercados.

estrategia de marketing *f* Modelo de objetivos y actividades de marketing de una empresa que contempla su mercado objetivo, el marketing mix que utilizará para atenderlo y la ventaja competitiva sostenible que desarrolla. Proporciona unidad, dirección y propósito a las actividades de marketing y facilita su adaptación al entorno.

estrategia de posicionamiento *m* Estrategia que habrá de permitir que los consumidores del mercado objetivo se hagan una idea clara y distintiva del producto o marca de la empresa en comparación con los productos o marcas de la competencia. Requiere conocer primero el posicionamiento que atribuyen los consumidores a cada producto o marca existente en el mercado y el que atribuirían a un producto o marca ideal.

estrategia diferenciada *f* Estrategia por la que el mercado objetivo de la empresa son los diversos segmentos del producto-mercado y atiende a cada uno de ellos con una propuesta de valor única y distinta.

estrategia indiferenciada *f* Estrategia por la que la empresa atiende a todos los consumidores del producto-mercado con el mismo marketing mix, lo que lleva a diseñar y ofrecer productos estandarizados.
sin marketing de masas

ética *f* En marketing, conjunto de valores y principios morales que definen una conducta generalmente aceptable en las decisiones y los comportamientos de los especialistas y directivos de marketing, y que sirven de guía de conducta ante los dilemas que se presentan en el desempeño de su actividad profesional.

experimentación *m* Método cuantitativo de investigación en marketing por el que el investigador manipula sistemáticamente una o más variables de marketing y estudia su posible efecto causal sobre otra variable, obteniendo resultados concluyentes.

fortaleza *f* Véase punto fuerte.

gestión de relaciones con los clientes *f* Programa de marketing y conjunto de soluciones informáticas, metodologías y procesos para la gestión integral de las interacciones con los clientes actuales y potenciales sobre la base del valor de capital del cliente.
en customer relationship management (CRM)

grupo de referencia *m* En marketing, conjunto de personas que influyen sobre las decisiones de compra del consumidor, ya sea proporcionando información, estimulando ciertos comportamientos de compra o mejorando la imagen que se forma el consumidor sobre sí mismo.

implicación *f* En marketing, grado de importancia del producto para el consumidor.

investigación cualitativa *f* Métodos de investigación de marketing que proporcionan información no estructurada y flexible mediante la observación o la comunicación.

investigación cuantitativa *f* Métodos de investigación de marketing que proporcionan información objetivada y estructurada, ya sea mediante la observación, la comunicación o la experimentación. Como los datos son medibles numéricamente, pueden ser analizados con técnicas estadísticas, lo que permite confirmar ideas e hipótesis elaboradas mediante la investigación cualitativa o la exploración de datos secundarios.

investigación de marketing *f* Principios, métodos y procedimientos científicos utilizados en marketing para recabar, analizar e interpretar sistemáticamente datos sobre el mercado y el entorno empresarial, y generar conocimiento útil para la toma de decisiones.

lealtad *f* En marketing, predisposición del consumidor a adquirir reiteradamente un producto fruto de una preferencia clara por este formada tras una evaluación previa de las alternativas de compra.

líder de opinión *m* y *f* En marketing, persona que influye en las decisiones de compra de los consumidores sobre determinados productos fruto de su compromiso, interés o experiencia en estos.

***locus* de control** *m* En psicología, percepción que tiene una persona sobre el origen de los acontecimientos de su vida cotidiana. Las personas con un *locus* de control externo suelen atribuir a la suerte, al azar o a la influencia de otros el origen de lo que les sucede, mientras que las personas con un *locus* de control interno tienden a asociar sus éxitos y fracasos con su propio esfuerzo y acciones.

sin. lugar de control

lugar de control *m* Véase locus de control.

macroentorno *m* Fuerzas externas y no controlables de orden demográfico, económico, sociocultural, tecnológico y político-legal que pueden influir tanto en la actividad de la empresa como en las necesidades y preferencias de los consumidores.

sin. entorno genérico

mapa de posicionamiento *m* Representación gráfica con la que se expresa el posicionamiento que los consumidores atribuyen a un producto

o a una marca en relación con los de la competencia o con uno ideal.
sin mapa perceptual

mapa perceptual *m* Véase mapa de posicionamiento.

marketing de masas *m* Véase estrategia indiferenciada.

marketing de relaciones *m* Véase marketing relacional.

marketing *m* Actividad, instituciones y procesos con los que se crean, captan, entregan y comunican ofertas que tienen valor para los clientes y la sociedad en general.

marketing masivo *m* Véase estrategia indiferenciada.

marketing mix *m* Conjunto de decisiones de marketing, habitualmente interconectadas, para crear, captar, distribuir y comunicar valor, así como sus acciones correspondientes.

marketing *one-to-one* *m* Véase marketing uno a uno.

marketing relacional *m* Orientación estratégica que propugna el establecimiento de relaciones duraderas entre la empresa y sus clientes para satisfacerlos y ganar su lealtad.
sin marketing de relaciones

marketing uno a uno *m* Estrategia por la que la empresa se dirige de manera individualizada a cada consumidor y adapta su propuesta de valor a sus particulares necesidades o preferencias.
sin micromarketing

mercado *m* En marketing, conjunto de personas u organizaciones con una necesidad que puede satisfacerse mediante un producto determinado, que tienen o podrían tener el deseo de adquirirlo y la capacidad económica y legal para hacerlo.

mercado objetivo *m* Grupo de personas u organizaciones a los que la empresa dirige su propuesta de valor.

microentorno *m* Conjunto de factores externos y no controlables por la empresa que influyen directamente en su relación con los consumidores.
sin. entorno específico

micromarketing *m* Véase marketing uno a uno.

minería de datos *f* Conjunto de técnicas de análisis con las que se extrae conocimiento de los datos depositados en un *data warehouse*.
en data mining

misión *f* Breve declaración de la empresa en la que esta recoge su orientación al cliente y su concepción y filosofía de negocio.

motivación *f* En marketing, disposición de la persona a adoptar ciertos comportamientos con el fin de satisfacer una necesidad o deseo.

necesidad *f* En marketing, estado de carencia que el consumidor desea resolver invirtiendo recursos y esfuerzo.

neuromarketing *m* Método de investigación en marketing que responde a un diseño experimental y que, mediante la observación o grabación de consumidores con técnicas de neurociencia, proporciona información sobre las reacciones sensomotoras, cognitivas y afectivas a estímulos de marketing sensoriales.

observación *f* Método de investigación en marketing por el que se generan datos viendo o registrando las acciones que el informante realiza naturalmente, o adoptando el papel del informante.

oportunidad *f* Elemento del entorno de marketing que, en caso de que sea aprovechado por la empresa, le permitirá desarrollar la actividad con una ventaja competitiva, o supondrá una mejora de su rentabilidad o de su cifra de negocio.

orientación al mercado *f* Orientación estratégica en marketing que lleva a establecer normas y valores para promover comportamientos en el seno de la empresa con los que proporcionar un valor superior al consumidor, y que implican el desarrollo de sistemas y actividades de investigación de marketing con los que generar y compartir conocimientos sobre el consumidor.

participación del cliente *f* En programas de marketing relacional, indicador que recoge las compras adicionales que puede hacer un cliente

de productos relacionados o complementarios al que inicialmente adquirió, y de productos de mayor valor.

percepción *f* Proceso por el que las personas seleccionan, organizan e interpretan la información y se forman una imagen de lo que las rodea.

plan de marketing *m* Documento escrito que recoge los objetivos, las estrategias y los programas de marketing junto con el presupuesto de ingresos, gastos y beneficios esperados.

posicionamiento *m* Actividad de marketing por la que se consideran alternativas de diferenciación de la propuesta de valor y se determina el valor superior por el que destacará.

precio *m* Cantidad de dinero, tiempo y esfuerzos que supone para el consumidor hacerse con un producto.

proceso de decisión de compra *m* Conjunto de etapas secuenciales que sigue una persona o una organización desde que reconoce que tiene una necesidad hasta que adquiere un producto para satisfacerla y se forma una experiencia con el uso o consumo del producto.

producto *m* Bien material, servicio o idea que tiene un valor para el consumidor y es susceptible de satisfacer una necesidad. Constituye el medio del que dispone la empresa para satisfacer a los consumidores.

producto-mercado *m* Mercado formado por consumidores con necesidades similares en el que concurren empresas con productos sustitutivos. Se delimita a partir del tipo de producto, la necesidad que los consumidores buscan satisfacer, el tipo de consumidores a los que se presenta esa necesidad y el área geográfica de referencia.

propuesta de valor *f* Valor superior y único que el producto de la empresa proporciona a los consumidores.

punto débil *m* Aspecto o actividad de la empresa que limita o reduce su capacidad de desarrollo y que puede afectar negativamente a la consecución de sus objetivos de marketing.

punto fuerte *m* Aspecto o actividad de la empresa en el que esta muestra una capacitación mayor para la consecución de una ventaja competitiva sostenible.

ratio de conversión *f* Proporción que representan los consumidores que han efectuado una compra sobre el total de los consumidores con intención de compra.

regla de decisión *f* En marketing, estrategia o criterio utilizado por el consumidor para simplificar la evaluación de cada alternativa de compra considerada. Puede ser compensatoria, si contrarresta valoraciones bajas en algunos atributos con valoraciones más altas en otros; o no compensatoria, si una valoración baja en un atributo puede relegar al producto o marca, o eliminarlo del conjunto de consideración.

retorno de la inversión en marketing *m* Indicador que expresa la proporción que representan los beneficios generados por las iniciativas de marketing sobre la inversión que en total han supuesto dichas iniciativas.

sin. ROI de marketing

riesgo de compra *m* Magnitud de daños económicos, fisiológicos, psicológicos o sociales percibidos por el consumidor en caso de tomar una decisión de compra equivocada.

ROI de marketing *m* Véase retorno de la inversión en marketing.

segmentación *f* Proceso por el que los especialistas de marketing agrupan a los consumidores de un producto-mercado en segmentos.

segmentación geodemográfica *f* Método de segmentación que combina dimensiones geográficas, demográficas y de estilo de vida para agrupar a los consumidores de un producto-mercado.

segmento *m* En marketing, grupo relativamente homogéneo de consumidores de un producto-mercado que comparten alguna característica o comportamiento y responden de manera similar ante un marketing mix determinado. Su conocimiento permite diseñar un mix de marketing específico y diferenciado, adaptado a sus particularidades.

valor de capital del cliente *m* Indicador que mide el flujo total de beneficios futuros que los clientes podrán generar para la empresa a lo largo de su relación.

en customer equity

valor del tiempo de vida del cliente *m* Indicador que recoge todo el valor que un mismo consumidor puede aportar a la empresa a lo largo de su relación como cliente.

en customer lifetime value (CLV)

valor *m* En marketing, relación de los beneficios que aporta un producto al consumidor con los costes que le supone adquirirlo y consumirlo.

ventaja competitiva sostenible *f* Aspectos de la propuesta de valor de la empresa que son percibidos como de valor por el mercado objetivo y que, además, son difícilmente imitables por la competencia.

visión *f* Breve declaración de la empresa en la que esta recoge qué quiere ser o a qué aspira convertirse en el futuro.

Índice de figuras

Capítulo I. Creación de valor y relaciones con el cliente. Una visión general del marketing 25
Figura 1. El marketing implica un intercambio 40
Figura 2. La actividad de marketing parte del conocimiento de las necesidades de los consumidores 44
Figura 3. Necesidad, deseo y demanda 46
Figura 4. Componentes del marketing mix | FUENTE: GREWAL Y LEVY (2018) 52
Figura 5. Evolución de la filosofía y principios de marketing | TRADUCCIÓN 65
Figura 6. Orientaciones estratégicas que facilitan el marketing encaminado a la creación de valor 78
Figura 7. Relaciones de intercambio para una empresa que facilita la cocreación de valor | FUENTE: RODRÍGUEZ-ARDURA (2017)..... 91

Capítulo II. Planificación de la estrategia de marketing. 119
Figura 1. El proceso de dirección de marketing | FUENTE: ADAPTADO DE PERREAULT ET AL. (2017) | FUENTE: ADAPTADO DE PERREAULT ET AL. (2017) 125
Figura 2. El marketing mix se adapta al mercado objetivo 131
Figura 3. Macroestrategias de marketing para crear valor | FUENTE: GREWAL Y LEVY (2018)..... 139
Figura 4. Componentes del plan o planes de marketing de la empresa 149
Figura 5. Fases del plan de marketing | FUENTE: GREWAL Y LEVY (2018)... 151

Capítulo III. Análisis del entorno de marketing..... 215
Figura 1. Las fuerzas del entorno de marketing 219
Figura 2. Proporción de personas mayores de 64 años en España (2017 | FUENTE: INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA (2018) 232

Capítulo IV. Comportamiento del consumidor 257
Figura 1. Fases del proceso de decisión del consumidor | FUENTE: HTTPS://SUPPORT.SKYPE.COM/EN/FAQ/FA12330/WHAT-IS-THE-FULL-LIST-OF-EMOTICONS 262
Figura 2. Resultados de la experiencia de compra 279
Figura 3. Modelo de probabilidad de elaboración 289
Figura 4. Factores que influyen en el proceso de decisión del consumidor 294
Figura 5. Pirámide de Maslow 297
Figura 6. Fases del proceso de decisión del cliente industrial 330

Capítulo V. Segmentación, mercado objetivo y posicionamiento 349
Figura 1. El proceso de segmentación, selección del mercado objetivo y posicionamiento | FUENTE: ADAPTADO DE GREWAL Y LEVY (2018) 353
Figura 2. Definición del mercado genérico y del producto-mercado 357
Figura 3. Producto-mercado con tres segmentos de consumidores 360
Figura 4. Modelo Vals para la segmentación psicográfica | FUENTE: © STRATEGIC BUSINESS INSIGHTS (2016) 371
Figura 5. Análisis del atractivo de cada segmento del producto-mercado 382
Figura 6. Alternativas estratégicas sobre el mercado objetivo 384
Figura 7. Círculos para una propuesta de valor con éxito | FUENTE: ADAPTADO DE GREWAL Y LEVY (2018) 396
Figura 8. Mapa perceptual de marcas de automóviles | FUENTE: ELABORADO A PARTIR DE DAWAR Y BAGGA (2015) Y GREWAL Y LEVY (2018). LOS SEGMENTOS RECOGIDOS SON FICTICIOS, ASÍ COMO EL POSICIONAMIENTO DE LAS MARCAS CITROËN, RENAULT Y SEAT 409

Capítulo VI. Investigación de marketing 423
Figura 1. Condiciones para la inversión en investigación de marketing 428
Figura 2. El proceso de investigación de marketing 429
Figura 3. Métodos cualitativos y cuantitativos de obtención de datos 454

Índice de imágenes

Introducción 13
Imagen 1. HubSpot, empresa de software de marketing, tiene un gran número de seguidores en Twitter gracias a los contenidos que produce, desde entradas de blog a libros blancos, y a la libertad que proporciona a su departamento de medios sociales para tuitear y construir conversaciones con la audiencia. Para sus seguidores, HubSpot es una valiosa fuente de información | FUENTE: CAPTURA DE PANTALLA DE TWITTER 17
Imagen 2. FUENTE: CAPTURAS DE PANTALLA DE TRACTIVE, SAMSUNG, WHIRLPOOL Y NIKE/APPLE 18
Imagen 3. La internet de las cosas está transformando la experiencia de consumo | FUENTE: HTTP://IMG.DEUSM.COM/INFORMATIONWEEK/2016/02/1324442/IMAGE_1.PNG 19

Capítulo I. Creación de valor y relaciones con el cliente. Una visión general del marketing 25
Imagen 1. FUENTE: HTTPS://WWW.FLICKR.COM/PHOTOS/RAHULRODRIGUEZ/9165286127 27
Imagen 2. FUENTE: CAPTURA DE PANTALLA DE FACEBOOK 34
Imagen 3. La expulsión por la fuerza de un pasajero de United Airlines para que un empleado ocupara su asiento, junto con la insensibilidad mostrada inicialmente por la compañía en medios sociales como Twitter, provocó la cobertura de la noticia por la prensa internacional y el rechazo de miles de consumidores | FUENTE: CAPTURAS DE PANTALLA DE *THE NEW YORK TIMES*, *LIBÉRATION* Y *LA VANGUARDIA* 34
Imagen 4. FUENTE: CAPTURA DE PANTALLA DE TWITTER 35
Imagen 5. FUENTE: HTTPS://WWW.HELPSCOUT.NET/10-CUSTOMER-SERVICE-STORIES/ 36

Imagen 6. Una empresa que aporta valor hace suyas las sugerencias de los clientes y reconoce su aportación | FUENTE: HTTPS://WWW.SAINSBURYS.CO.UK/ Y HTTPS://BUSYELLEBEE.WORDPRESS.COM/2012/02/01/GIVE-US-THIS-DAY-OUR-DAILY-BREAD-THE-POWER-OF-THE-WRITTEN-WORD/ .. 37
Imagen 7. FUENTE: HTTPS://EN.WIKIPEDIA.ORG/WIKI/ZARA_(RETAILER)#/MEDIA/FILE:ZARA_MALLORCA.JPG 37
Imagen 8. ¿Quién quieres que te lleve a casa esta noche? La campaña de marketing de la policía islandesa recurre a las imágenes de un taxista, una agente de policía, un médico y un empleado de funeraria para promover la seguridad vial | FUENTE: HTTPS://WWW.MBL.IS/FRETTIR/INNLENT/2014/12/23/HVER_KEYRIR_THIG_HEIM/ 43
Imagen 9. FUENTE: HTTPS://GASTROCANTABRIA.NET/2016/10/20/COMIENZA-LA-I-RUTA-DEL-VERMUT-DE-CANTABRIA/ Y HTTPS://WWW.TRAVELANDLEISURE.COM/ARTICLES/THE-BEST-BRUNCHES-IN-EUROPE..... 45
Imagen 10. Mercabarna (especializada en la compraventa al por mayor de productos frescos), la bolsa de Nueva York (dedicada a acciones y productos financieros) y Alibaba (un portal de internet para el comercio electrónico) son tres versiones distintas de mercados | FUENTE: HTTPS://COMMONS.WIKIMEDIA.ORG/WIKI/FILE:NYSE127.JPG Y CAPTURA DE PANTALLA DE ALIBABA 48
Imagen 11. Al ampliar los límites de su mercado, Sónar ha aprovechado oportunidades de crecimiento | FUENTE: HTTPS://CELEBREAK.EU/ Y HTTPS://WWW.FACEBOOK.COM/PHOTO.PHP?FBID=658350070911355&SET=A.658349890911373.1073741826.100002091049860&TYPE=3&THEATER..... 50
Imagen 12. ¿Qué consumidores integran el mercado objetivo de un bolso de Loewe? | FUENTE: HTTPS://DELUXOSPHERE.COM/LOEWE-ONCE-AGAIN-RELIES-ON-STEVEN-MEISEL-FOR-ITS-NEW-ADVERTISING-CAMPAIGN/..... 51
Imagen 13. FUENTE: HTTPS://WWW.PIXABAY.COM, HTTPS://PIXABAY.COM/EN/LIGHT-CAR-REFLECTOR-AUTO-428512/ Y HTTPS://PIXABAY.COM/EN/LAPTOP-TAB-HEADPHONE-WORKSTATION-1483974/..... 54
Imagen 14. FUENTE: HTTP://WWW.BUCCASANA.ES/DRA-CONCHITA-CURULL-LOS-DENTISTAS-NO-QUEREMOS-EXTRAER-DIENTES-SINO-CONSERVARLOS .. 56
Imagen 15. FUENTE: HTTP://WWW.MELIA.COM/ES/HOTELES/INDONESIA/BALI/MELIA-BALI-THE-GARDEN-VILLAS/INDEX.HTML..... 58
Imagen 16. FUENTE: HTTP://M.MLB.COM/CARDINALS/TICKETS/INFO/DYNAMICDEAL..... 61

Imagen 17. Mango cuenta con puntos de venta en algunas de las principales capitales del mundo, ya sea en el centro de esas ciudades o en sus principales centros comerciales | FUENTE: HTTPS://WWW.FLICKR.COM/PHOTOS/8176740@N05/8284619994 61
Imagen 18. Anuncio de Ford publicado en Nueva York en noviembre de 1907 en el que anticipaba la salida de un nuevo modelo de la serie T y pedía a los consumidores que «esperasen» hasta febrero del año siguiente para hacerse con él | FUENTE: HTTP://WWW.MTFCA.COM/DISCUS/MESSAGES/331880/390344.HTML?1380280721 66
Imagen 19. Olivetti, una máquina de escribir perfecta pero que dejó de ser útil | FUENTE: HTTPS://WWW.FLICKR.COM/PHOTOS/HOLLYWOODPLACE/4131489749..... 68
Imagen 20. ¿Quién no ha utilizado TripAdvisor para elegir restaurante en su visita a una nueva ciudad? La opinión negativa de un cliente puede ser decisiva en la elección | FUENTE: CAPTURA DE PANTALLA DE TRIPADVISOR..... 70
Imagen 21. Cuando los consumidores se preparan una sopa con cubitos Knorr, decoran su dormitorio con muebles de Ikea o personalizan sus futuras zapatillas deportivas en el sitio de Nike están cocreando y, gracias a ello, añaden valor | FUENTE: CAPTURAS DE PANTALLA DE IKEA Y NIKE 77
Imagen 22. En Ritz Carlton la tecnología y el trato único al cliente van de la mano | FUENTE: HTTPS://WWW.THERITZLONDON.COM/OVERVIEW/GUEST-SERVICES/CONCIERGE-SERVICES/ 82
Imagen 23. Las soluciones CRM proporcionan una visión de 360 grados sobre las interacciones de cada cliente | FUENTE: HTTP://WWW.TAUROMOTORSHOW.COM/WP-CONTENT/UPLOADS/2016/07/CAR-DEALER-CRM-1.JPG 88
Imagen 24. FUENTE: HTTPS://WWW.FLICKR.COM/PHOTOS/EPUBLICIST [Fecha de consulta: 1 de abril de 2018] 90
Imagen 25. Esta versión en Lego del icónico submarino amarillo de los Beatles es resultado de un proyecto ganador en Lego Ideas | FUENTE: CAPTURA DE PANTALLA DE LEGO 92
Imagen 26. La aplicación móvil de Starbucks ha sido un gran éxito | FUENTE: HTTP://BLOG.BEACONSTAC.COM/2014/06/8-BEST-APPS-THAT-ARE-DOING-MOBILE-COMMERCE-RIGHT/ 94

Imagen 27. Algo falla cuando se asocia al marketing con la publicidad engañosa | © JOSÉ LUIS MARTÍN ZABALA 94
Imagen 28. Activista de Greenpeace en la sede del Grupo Volkswagen, en Wolfburg | FUENTE: HTTP://ANASAYFA.PASSATTURKIYE.COM/WP-CONTENT/UPLOADS/2015/11/AP_661486681809.JPG 95
Imagen 29. Años después del paso del huracán Katrina, Walmart continúa donando dinero a las organizaciones que ayudan a recuperar el estado de Luisiana | FUENTE: HTTP://GIVING.WALMART.COM/FOUNDATION 99
Imagen 30. Con las métricas que proporciona Minderest, las empresas pueden desplegar estrategias de precios dinámicos | FUENTE: HTTPS://WWW.MINDEREST.COM/ES/DYNAMIC-PRICING-FIJACI%C3%B3N-DE-PRECIOS-AUTOM%C3%A1TICA-EN-ECOMMERCE 104
Imagen 31. La app de Uber aprende la rutina de desplazamientos del usuario, lo que le permite sugerir los destinos más probables según la ubicación del cliente y la hora del día (la oficina por la mañana, el gimnasio al mediodía, la escuela de negocios por la tarde), y esto agiliza la petición de vehículos | FUENTE: CAPTURA DE PANTALLA DE UBER 108
Imagen 32. Protestas de taxistas en Buenos Aires, Bogotá, París y Barcelona | FUENTE: HTTP://WWW.ELESPECTADOR.COM/SITES/DEFAULT/FILES/C246C445E48472972605704719E20582.JPG, HTTP://ESTATICOS.ELPERIODICO.COM/RESOURCES/JPG/1/6/PROTESTA-LOS-TAXISTAS-FRANCIA-CONTRA-UBER-1435237265561.JPG, HTTP://SIPSE.COM/MUNDO/CIENTOS-TAXISTAS-PROTESTAN-MASIVAMENTE-CONTRA-UBER-AARGENTINA-208781.HTML Y HTTP://ESTATICOS.ELPERIODICO.COM/RESOURCES/JPG/6/9/TAXISTAS-BARCELONA-DECLARAN-GUERRA-UBER-1406902906596.JPG 112

Capítulo II. Planificación de la estrategia de marketing ... 119
Imagen 1. Nike responde a las menciones en Twitter y los comentarios en Facebook con consejos y textos amables y divertidos, que a los consumidores les hacen sentirse valorados | FUENTE: CAPTURAS DE PANTALLA DE TWITTER Y FACEBOOK 122
Imagen 2. FUENTE: CAPTURAS DE PANTALLA DE TWITTER Y FACEBOOK 122
Imagen 3. Hasbro ha encontrado grandes oportunidades de negocio en las muñecas de las princesas Disney y las figuras de

La guerra de las galaxias, que ahora le generan grandes dividendos | FUENTE: CAPTURAS DE PANTALLA DE HASBRO 126
Imagen 4. Los pañales para bebé destacan por su suavidad, su capacidad de absorción y la sensación de sequedad para el bebé. En la protección de adultos se apela a la discreción | FUENTE: HTTP://WWW.CAPRABOACASA.COM/CATALOGIMAGES/306377_3.JPG, HTTP://VIVESANORD.BLOGSPOT.COM.ES/2015/11/NUEVO-HUGGIES-ACTIVE-SEC-AHORA-CON.HTML Y CAPTURA DE PANTALLA DE TENA 130
Imagen 5. Rebajas en unos grandes almacenes parisinos | FUENTE: HTTPS://WWW.FLICKR.COM/ [Fecha de consulta: 1 de abril de 2018]... 134
Imagen 6. Los bancos y las aseguradoras suelen colocar directamente sus productos entre los consumidores finales | FUENTE: HTTP://NOTICIASBANCARIAS.COM/BANCOS/27/07/2011/BANCO-SANTANDER-AUMENTA-UN-6-SUS-INGRESOS/2728.HTML Y HTTPS://WWW.MAPFRE.ES/SEGUROS/CONTACTO/ATENCION/ 135
Imagen 7. El Corte Inglés en España, Debenhams en Reino Unido, Galeries Lafayette en Francia o Saks Fifth Avenue en Estados Unidos son ejemplos de cadenas de grandes almacenes que comercializan con éxito primeras marcas de cosméticos y perfumería | FUENTE: HTTP://WWW.MUJERGLOBAL.COM/INFORMACION/NUEVO-ESPACIO-DIOR-EN-EL-CORTE-INGLES-DE-CASTELLANA/, HTTP://JAMESKAR.CO.UK/PORTFOLIO/CLARINS-INTERIORS/ Y HTTP://CURATEDBYKENA.COM/2012/07/CHANEL-LOVE-SAKS-FIFTH-AVENUE-1 136
Imagen 8. Las piezas de comunicación para la tónica Schweppes y la salsa kétchup de Heinz son inteligentes recordatorios de sus atributos: el punto amargo de Schweppes y la frescura de los tomates de Heinz | FUENTE: HTTP://ELADEREZO.HOLA.COM/CURIOSIDADES/GREGORY-HOUSE-NUEVO-CHICO-SCHWEPPES.HTML Y HTTP://WWW.ATERIET.COM/CREATIVE-HEINZ-KETCHUP-ADS-CHECK-OUT-THESE-20-GREAT-ONES/ 138
Imagen 9. El liderazgo conseguido por algunas marcas globales obedece a su reputación y un posicionamiento claro y consistente | FUENTE: LOGOS DE APPLE, GOOGLE, MICROSOFT, COCA-COLA, FACEBOOK, TOYOTA, IBM, DISNEY, MCDONALD'S Y GENERAL ELECTRIC 140
Imagen 10. © JIMMY CHOO | FUENTE: HTTP://LINKS.JIMMYCHOO.MKT4755.COM/SERVLET/MAILVIEW?MS=NTM2NZMYMZES1&R=MJQWMTA2NTE5MZM5S0&J=MTEYMZYXODM1MWS2&MT=1&RT=0 141

Imagen 11. Una ubicación preferente puede ser muy costosa y difícil de replicar por la competencia, lo que hace de ella una ventaja sostenible | FUENTE: HTTP://C1.STATICFLICKR.COM/9/8353/8348716085_B612DF9998_B.JPG 143
Imagen 12. La misión de la cadena de tiendas Imaginarium es «contribuir a la formación de los niños con creatividad y diversión» y su visión, «trabajar por una infancia mejor y desarrollar productos que aporten a los niños valores para la vida» (Huertas, 2015) | FUENTE: HTTP://WWW.IMAGINARIUM.ES/CORPORATIVO-24636.HTM 152
Imagen 13. Los juguetes de Imaginarium ayudan a los niños a relacionarse con su entorno y a ser mejores personas | FUENTE: HTTP://MY.IMAGINARIUM.ES/CO/CRECIENDO-FELICES/CONSEJOS-USAR-MENOS-TABLET 153
Imagen 14. Consciente del papel que juegan los abuelos en la formación de los niños, Imaginarium los tiene muy cuenta en el diseño de experiencias de juego y les ofrece productos atractivos para jugar con los nietos | FUENTE: HTTP://MY.IMAGINARIUM.ES/WP-CONTENT/UPLOADS/2016/08/COCINA-CON-IMAGINARIUM.JPG Y HTTP://WWW.AMAZON.ES/1001-PREGUNTAS-LAS-ABUELO-RESPONDER/DP/8497807448 156
Imagen 15. FUENTE: LOGOS DE BANDCAMP, AMAZON, ITUNES, SPOTIFY, DEEZER, APPLE MUSIC, GOOGLE PLAY MUSIC, AMAZON PRIME MUSIC, NAPSTER, SOUNDCLOUD, YOUTUBE, TIDAL, 8TRACKS, MIXCLOUD, SOUNDHOUND, HYPE MACHINE Y SONGKICK 158
Imagen 16. Interior de una tienda Imaginarium | FUENTE: CAPTURA DE PANTALLA DE FACEBOOK DE IMAGINARIUM 161
Imagen 17. FUENTE: HTTP://WWW.LOREAL-PARIS.ES/ [Fecha de consulta: 1 de abril de 2018] 164
Imagen 18. FUENTE: HTTP://WWW.CAPSULEAGENCE.COM/CACHE/FREDERIC-MENNETRIER/DIAPO/CASTING-CREME-GLOSS-LOREAL-PARIS-FREDERIC-MENNETRIER-LATELIER-BLANC/CASTING-CREME-GLOSS-CHOCOLATE-EVA-LONGORIA-L-OREAL-PARIS-KENNETH-WILLARDT-FREDERIC-MENNETRIER_804_CA.JPG 165
Imagen 19. FUENTE: HTTP://PRIOGIFTSHOP.COM/WP-CONTENT/UPLOADS/2016/06/LOREAL-PARIS-PRODIGY-DUNE-8.0-IMAGE.JPG [Fecha de consulta: 1 de abril de 2018] 165

Imagen 20. FUENTE: HTTPS://I.PINIMG.COM/ORIGINALS/2F/14/89/2F1489B1565A52776D0B3419BF6191E4.JPG 166
Imagen 21. FUENTE: HTTPS://WWW.BZZAGENT.CO.UK/PC/EXCELLENCE AGE PERFECT/GALLERY/ 166
Imagen 22. El mercado objetivo de Fanta está formado por jóvenes y adolescentes, por lo que en la comunicación de marketing integrada se utilizan argumentos, formatos y tonos joviales y desenfadados, que quizá no se adecuarían a otros consumidores | FUENTE: HTTP://WWW.CAMPAIGNBRIEF.COM/2016/01/FANTA-AIMS-TO-CREATE-MORE-PLAY.HTML 167
Imagen 23. Un descuento temporal puede animar a muchos consumidores, pero su efecto puede ser limitado. Las promociones a corto plazo son tácticas, no estratégicas | FUENTE: HTTPS://PIXABAY.COM/EN/PERCENT-DISCOUNT-ADOPTION-STATISTICS-1176967/ 172
Imagen 24. Las acciones de comunicación de marketing integrada que promocionarán la línea Elements se recogen en el programa de marketing | FUENTE: HTTP://2EYQY5E5EPR3B3RHC2FZVR38.WPENGINE.NETDNA-CDN.COM/WP-CONTENT/UPLOADS/2015/03/SELECTNY_SELECT_WELLA_PROFESSIONALS_CARE_ELEMENTS.JPG 189
Imagen 25. De arriba abajo, menciones en Twitter de la tercera temporada de *House of Cards* (Netflix) y la sexta de *Juego de Tronos* (HBO) | FUENTE: KERNS (2016) 192
Imagen 26. Comentario de Netflix en la página de Facebook para España | FUENTE: HTTPS://WWW.FACEBOOK.COM/NETFLIXESPANA/?BRAND_REDIR=579182425497344 (Y GIF DE HTTP://GIPHY.COM/GIFS/26XBPKAP6Q5JBGGGM) 193
Imagen 27. Anuncio por correo electrónico de una nueva temporada de *House of Cards* 193
Imagen 28. FUENTE: HTTP://APPLEINSIDER.COM/ARTICLES/15/03/23/NETFLIX-FLIPS-SWITCH-ON-STREAMING-SERVICES-IN-AUSTRALIA-AND-NEW-ZEALAND-LANDS-ON-APPLE-TV 195
Imagen 29. Carteles promocionales de *House of Cards*, *The Crown* y *Narcos* | FUENTE: HTTP://WWW.GSTATIC.COM/TV/THUMB/TVBANNERS/12435733/P12435733_B_V8_AA.JPG, HTTP://WWW.INFLUENTH.COM/NETFLIX-PRESENTE-NOUVELLE-SERIE-THE-CROWN-AUX-INFLUENCEURS/ Y HTTP://NARCOS.CULTURAENCADENA.COM/CATALOGO-DE-SERIES/NARCOS-2-TEMPORADA-ESTRENO-EN-NETFLIX-

ESPANA-Y-LATINOAMERICANUEVOS-FICHAJES-Y-NUEVAS-HISTORIAS-QUE-CONTAR-30081.HTML 196
Imagen 30. Sugerencias personalizadas al usuario 196
Imagen 31. El liderazgo de Disney en el mercado del entretenimiento familiar es fruto de una exitosa estrategia de diversificación | FUENTE: HTTPS://LUMIERE-A.AKAMAIHD.NET/V1/IMAGES/OPEN-URI20150422-12561-NK3BLL_6C7CA7E2.JPEG?REGION=0,0,1000,1371, HTTP://ES.WEB.IMG3.ACSTA.NET/PICTURES/14/07/31/12/37/501018.JPG Y HTTP://WWW.THETRAVELMAGAZINE.NET/WP-CONTENT/UPLOADS/DISNEYLAND-PARIS-MINNIE-AND-GIRLS-IN-FRONT-OF-SLEEPING-BEAUTY-CASTLE.JPG 198
Imagen 32. La aplicación móvil de Amazon, Price Check, permite a los consumidores escanear los códigos de barras de los productos a la venta en un establecimiento estadounidense y comparar sus precios con los de esos mismos productos en Amazon | FUENTE: HTTPS://B-I.FORBESIMG.COM/ERIKKAIN/FILES/2013/08/AMAZON-PRICE-CHECK-TITLE.JPG 201
Imagen 33. Espacios dedicados a Apple, Samsung y Sony en tiendas Best Buy | FUENTE: HTTPS://CORPORATE.BESTBUY.COM/WP-CONTENT/UPLOADS/BESTBUY_WEB_FINAL.PDF 206

Capítulo III. Análisis del entorno de marketing 215
Imagen 1. Noticia falsa en Facebook y reacción de la empresa recogida en el periódico *The Guardian* (Solon, 2017a) | FUENTE: CAPTURA DE PANTALLA DE FACEBOOK Y HTTPS://WWW.THESUN.CO.UK/NEWS/2210368/WE-TAKE-A-LOOK-AT-THE-FACEBOOKSTORIES-THAT-HAVE-BEEN-FOOLING-MILLIONS/ 216
Imagen 2. Competidores de Samsung | FUENTE: LOGOS DE APPLE, SONY, DELL, LG, INTEL, SIEMENS, HUAWEI, MICROSOFT, PHILIPS, HTC 221
Imagen 3. Las técnicas de pseudocompra solo deben utilizarse en investigaciones que culminen en planes de mejora de la organización. | FUENTE: HTTPS://MEDIA.DEFENSE.GOV/2014/JUL/23/2000830737/670/394/0/140722-F-DD059-009.JPG 224
Imagen 4. FUENTE: HTTP://WWW.TONIMAREVIC.COM/IMAGES/CASALL/CASALL-TRAINING-007.JPG 226
Imagen 5. FUENTE: HTTPS://SERGIOLAFUENTEDOTCOM.FILES.WORDPRESS.COM/2014/11/MARCAS_BLANCAS.JPG 228
Imagen 6. Un *millennial* no se separa de su teléfono móvil | FUENTE: HTTPS://PIXABAY.COM/EN/SELFIE-PHOTO-SELF-PHOTO-WOMAN-465563/ ... 229

Imagen 7. FUENTE: HTTPS://WWW.REASONWHY.ES/ACTUALIDAD/ANUNCIANTES/COCA-COLA-LANZA-UN-NUEVO-ENVASE-MINI-EN-ARGENTINA_2013-06-26 233
Imagen 8. Michelle Obama, abanderada del programa MiPlato, con el que Goya Foods ha promovido elecciones más saludables para alimentarse | FUENTE: HTTPS://ABASTO.COM/NOTICIAS/GOYA-Y-MICHELLE-OBAMA-SE-UNEN/ 234
Imagen 9. FUENTE: HTTP://WWW.VERITAS.ES/WP-CONTENT/UPLOADS/TIENDAS.JPG 238
Imagen 10. Principales sistemas de ecoetiquetado | FUENTE: HTTPS://PBS.TWIMG.COM/PROFILE_IMAGES/727848622/SWAN_NORDIC_ECOLABELLING.JPG, HTTP://SALPE.ES/WP-CONTENT/UPLOADS/2016/04/SALPE-PEFC-FSC.JPG, HTTPS://WWW.TOSHIBATEC.EU/ASSETS/SUSTAINIBILITY/BLUEANGELLOGO.JPG, HTTP://TECNOLOGIAYMERCADO.COM/WORDPRESS/WP-CONTENT/UPLOADS/2014/03/AENOR_MEDIOAMBIENTE.JPG, HTTP://MEDIAMBIENT.GENCAT.CAT/WEB/.CONTENT/HOME/AMBITS_DACTUACIO/EMPRESA_I_PRODUCCIO_SOSTENIBLE/ECOPRODUCTES_I_ECOSERVEIS/ETIQUETA_ECOLOGICA_I_DECLARACIONS_AMBIENTALS/TIPUS_D_ETIQUETES_ECOLOGIQUES/DISTINTIU.PNG_1179944051.PNG Y HTTP://EC.EUROPA.EU/ENVIRONMENT/ECOLABEL/IMAGES/ECOLABEL-LOGO-BIG.PNG 239
Imagen 11. FUENTE: HTTPS://WWW.SHIRE.COM/ [Fecha de consulta: 1 de abril de 2018] 240
Imagen 12. FUENTE: CAPTURAS DE PANTALLA DE TRACTIVE, SAMSUNG, WHIRLPOOL Y NIKE/APPLE 243
Imagen 13. La internet de las cosas está transformando la experiencia de consumo | FUENTE: HTTP://IMG.DEUSM.COM/INFORMATIONWEEK/2016/02/1324442/IMAGE_1.PNG 243
Imagen 14. Parque fotovoltaico de Puertollano y central termosolar Andasol | HTTP://WWW.RENOVALIA.COM/REPOSITORIO/43AB/IMAGENES/37/4/ENERGIA-FOTOVOLTAICA-PUERTOLLANO-2.JPG Y HTTP://WWW.GREENPEACE.ORG/ [Fecha de consulta: 1 de abril de 2018] 246
Imagen 15. «Nos gusta decir que no vendemos a los latinos, sino que vendemos como latinos» (Robert Unanue en Forbes, 2017) | © FORBES. FUENTE: HTTPS://WWW.FORBES.COM/SITES/KATIASAVCHUK/2015/07/01/DROPOFFS-THE-CLANS-THAT-FELL-OFF-FORBES-LIST-OFAMERICAS-RICHEST-FAMILIES-2015/#29177EE76C4A 248

Capítulo IV. Comportamiento del consumidor 257
Imagen 1. FUENTE: LOGOS DE ALIADA, EL CORTE INGLÉS, HACENDADO, DELIPLUS, BOSQUE VERDE, ECO PLANET, DE NUESTRA TIERRA, CALIDAD Y ORIGEN, MEDIAMARKT, KALENJI, DOMYOS, TRIBORD 258
Imagen 2. FUENTE: HTTPS://WWW.DECATHLON.ES/BAADORMUJER-DE-AQUAGYM-SHORTCUT-NEGROID_8361500.HTM 260
Imagen 3. Las imágenes de objetos de interés publicados por amigos o celebridades en redes sociales pueden llevar a desear una compra similar y convertirlos en éxitos de ventas, como ha sucedido con algunas prendas de Zara | FUENTE: CAPTURAS DE PANTALLA DE INSTAGRAM 264
Imagen 4. FUENTE: HTTPS://GOO.GL/WHD9K1 265
Imagen 5. FUENTE: HTTPS://WWW.MINI.CO.UK/EN_GB/HOME/RANGE/MINI-CONVERTIBLE.HTML 266
Imagen 6. Tuits sobre el origen de los artículos llevados por los niños de la familia real británica | FUENTE: CAPTURAS DE PANTALLA DE TWITTER 267
Imagen 7. Los riesgos económicos y de seguridad personal percibidos por los consumidores en la compra de un automóvil son más altos que con otros productos y aumentan al descubrirse defectos que afectan a la seguridad de los automóviles e incumplimientos de las normativas | FUENTE: CAPTURAS DE PANTALLA DEL DIARIO EL PAÍS 268
Imagen 8. Aplicaciones móviles para la salud | FUENTE: HTTPS://WWW.SOCIALDIABETES.COM/ES Y HTTP://WWW.APLICATIVOSDESAUDE.COM.BR/FOTOSKIN-CANCER-DE-PELE/ 269
Imagen 9. FUENTE: HTTP://WWW.BIOCREMAS.ES/IMG/PROTECCION/PROTECCION-SOLAR-NATURAL2.JPG [Fecha de consulta: 1 de abril de 2018] 271
Imagen 10. FUENTE: HTTP://I.ONMEDA.DE/ES/MAMA-HIJA-LAVARSE-DIENTES-870X435.JPG 273
Imagen 11. FUENTE: HTTP://ATIC2.CAT/WP-CONTENT/UPLOADS/2017/01/OPIUM-BARCELONA-ENTRADA.JPG 276
Imagen 12. Listas de compras y deseos, e información que infiere urgencia u oportunidad en la compra en línea | FUENTE: CAPTURAS DE PANTALLAS DE CAPRABO, AMAZON Y BOOKING 278
Imagen 13. FUENTE: CAPTURA DE PANTALLA DE PONS QUINTANA 281

Imagen 14. FUENTE: CAPTURAS DE PANTALLA DE HTTP://COMMUNITY.EU.PLAYSTATION.COM/ 284
Imagen 15. FUENTE: CAPTURAS DE PANTALLA DE FACEBOOK 287
Imagen 16. FUENTE: CAPTURAS DE PANTALLA DE FACEBOOK 287
Imagen 17. Los dulces y golosinas son muchas veces objeto de compras por impulso | FUENTE: HTTPS://PIXABAY.COM/EN/CAKE-POPS-PASTRIES-CAKE-SWEET-693646/ 291
Imagen 18. Royal Caribbean premia la fidelidad de sus clientes mediante programas de lealtad, a la vez que fomenta la difusión de historias y experiencias únicas en Instagram, un canal en el que se inspiran muchos consumidores al contratar productos vacacionales | FUENTE: CAPTURAS DE PANTALLA DE ROYAL CARIBBEAN E INSTAGRAM 292
Imagen 19. FUENTE: CAPTURAS DE PANTALLA DE ROYAL CARIBBEAN E INSTAGRAM 293
Imagen 20. A muchos jóvenes, el móvil y las aplicaciones asociadas les dan sensación de independencia y libertad | FUENTE: HTTPS://PIXABAY.COM/ES/CHICA-TEEN-CAFÉ-POR-LA-VENTANA-1848478/ 296
Imagen 21. © OXFAM INTERMÓN | FUENTE: HTTP://PEREZ-COLOMER.COM/PORTFOLIO/CAFE-OXFAM-INTERMON/ 300
Imagen 22. El gazpacho Alvalle se comercializa en un envase de tetrabrik con tapón de rosca porque este modo de apertura tiene una mayor aceptación | FUENTE: HTTP://WWW.ADEEVEE.COM/2005/12/PEPSICO-ALVALLE-GAZPACHO-ALL-THE-VEGETABLES-PRINT/ 301
Imagen 23. Saber que el mercado objetivo disfruta de salidas en familia a la naturaleza permite conocer mejor su perfil humano que las variables edad o nivel de renta | FUENTE: HTTPS://PIXABAY.COM/EN/CHILDREN-HIKING-NATURE-LANDSCAPE-535399/ 304
Imagen 24. FUENTE: HTTP://WWW.PIXNIO.COM/ES/GENTE/HOMBRES/HOMBRE-COMPRAS-MERCADO-VERDURAS 305
Imagen 25. Los adolescentes adoptan algunas decisiones de consumo para vincularse a grupos de referencia. Al gestionar la impresión que causan en su relación con los demás construyen, mejoran o mantienen su propia identidad | FUENTE: HTTP://WWW.LACARMINA.COM/BLOG/2015/08/HONG-KONG-CAUSEWAY-BAY-SHOPPING-TIPS-MAP/ 310
Imagen 26. ¿Cómo no tener en cuenta la opinión de un viajero con más de un millón de lectores sobre sus experiencias en

Filipinas en la planificación de un viaje a ese destino? | FUENTE: CAPTURA DE PANTALLA DE TRIPADVISOR..... 312
Imagen 27. La clase social influye en los patrones de consumo porque ¿qué consumidores juegan a golf, asisten a conciertos de ópera y compran costosos relojes? | FUENTE: HTTPS://PIXABAY.COM/EN/GOLF-FENG-SHUI-GOLF-PANORAMA-GOLF-1179908/, HTTPS://C1.STATICFLICKR.COM/8/7018/6716360979_AB8B0C4597_B.JPG Y HTTP://WWW.BRANDFLAKESFORBREAKFAST.COM/2013/05/WHATS-YOUR-TIME-WORTH.HTML..... 313
Imagen 28. Las iniciativas de marketing inspiradas en otras culturas pueden ser percibidas como apropiaciones culturales, especialmente si la cultura de la que se nutren históricamente ha sufrido daños de un grupo o una cultura de referencia | FUENTE: HTTP://I.DAILYMAIL.CO.UK/I/PIX/2014/06/04/ARTICLE-2648742-1E77B4E200000578-911_634X822.JPG..... 315
Imagen 29. Los beneficios buscados en la compra de un paraguas y la receptividad a los estímulos de marketing varían en función del momento de compra | FUENTE: HTTPS://WWW.ADSOFTHEWORLD.COM/MEDIA/PRINT/REGENCY_TILES_STYLE_MAKE_A_NEW_STATEMENT_UMBRELLA 318
Imagen 30. Abercrombie & Fitch ha desplegado atmósferas de compra diferenciadas gracias a la estética interior de las tiendas, su tenue iluminación, el uso de colores neutros, el alto volumen de la música, el perfil joven del personal de ventas y el aroma distintivo en el establecimiento | FUENTE: HTTP://MEDIA.BIZJ.US/VIEW/IMG/622351/ROP-ABERCROMBIE-FITCH*1200XX4503-2533-0-234.JPG 319
Imagen 31. Las tiendas Apple reducen al mínimo el mobiliario para facilitar la interacción de los consumidores con el personal de ventas. El personal está especialmente formado para acoger al cliente, comprender lo que necesita y presentarle una solución | FUENTE: HTTPS://BLOGS-IMAGES.FORBES.COM/SALESFORCE/FILES/2014/09/SHUTTERSTOCK_129631193.JPG 319
Imagen 32. La línea de productos de baño Moussel se reconoce fácilmente por su presentación en un envase octogonal fucsia y el diseño de su apertura | FUENTE: HTTPS://WWW.FACEBOOK.COM/MOUSSELDELEGRAIN/PHOTOS/A.221490884546967.69820.130542863641770/1138693206160059/?TYPE=3&THEATER..... 320

Imagen 33. Las agencias publicitarias, las firmas de auditoría o consultoría y los institutos de investigación de mercados suelen contar con ejecutivos de cuentas y consultores que mantienen una estrecha relación con los clientes industriales gracias a que asumen sus objetivos como propios y se preocupan por colaborar estrechamente | FUENTE: HTTP://WWW.LAPATRIA.COM/SITES/DEFAULT/FILES/ESPECIALES/2013/AGO/EJECUTIVOS_TRABAJANDO.JPG 323
Imagen 34. Los responsables de compras aportan el enfoque profesional que requiere el desempeño de estas actividades | FUENTE: CAPTURA DE PANTALLA DE LINKEDIN 324
Imagen 35. HubSpot, empresa de software de marketing, tiene un gran número de seguidores en Twitter gracias a los contenidos que produce, desde entradas de blog a libros blancos, y a la libertad que proporciona a su departamento de medios sociales para tuitear y construir conversaciones con la audiencia. Para sus seguidores, HubSpot es una valiosa fuente de información | FUENTE: CAPTURA DE PANTALLA DE TWITTER..... 327

Capítulo V. Segmentación, mercado objetivo y posicionamiento..... 349
Imagen 1. La velocidad y el rendimiento de Porsche, aunque admirados por muchos, solo están al alcance de unos pocos | FUENTE: HTTPS://WWW.ADSOFTHEWORLD.COM/MEDIA/PRINT/PORSCHE_AWAY_1..... 349
Imagen 2. FUENTE: HTTP://WWW.MONTBLANC.COM/ES-ES/COLLECTION/WRITING-INSTRUMENTS/MEISTERSTUECK/115384-MEISTERSTUECK-GOLD-COATED-149-FOUNTAIN-PEN.HTML 359
Imagen 3. Anuncio en Twitter tras una segmentación geográfica | FUENTE: HTTPS://CDN.CMS-TWDIGITALASSETS.COM/CONTENT/BUSINESS-TWITTER/EN/SUCCESS-STORIES/WAZYPARK/_JCR_CONTENT/PAR/C06_SMALL_BILLBOARD.IMG.683.MEDIUM.1461286674350.JPG..... 364
Imagen 4. Elegancia, clasismo y tradición son valores a los que apela Viña Pomal para sintonizar con los consumidores potenciales | FUENTE: HTTP://CONTROLPUBLICIDAD.COM/LLAMAME-CLASICO/ 367
Imagen 5. FUENTE: HTTPS://WWW.CASINOREWARDS.COM/EN/LOYALTY/ 376

Imagen 6. Representación de la información de Habits sobre un barrio de Barcelona mediante un sistema de información geográfico | FUENTE: © HABITS | HTTP://WWW.AIS-INT.COM/WP-CONTENT/UPLOADS/2012/06/HABITS.PDF 378
Imagen 7. En muchos mercados europeos, el segmento de clientes de restaurante que prefieren recibir la comida a domicilio no parecía tener un tamaño suficiente. Sin embargo, Deliveroo ha observado que esto ya no es así | FUENTE: CAPTURA DE PANTALLA DE DELIVEROO 380
Imagen 8. Leukoplast ofrece esparadrapos y tiritas para cada ocasión. | FUENTE: HTTP://WWW.LEUKOPLAST.ES/FILEADMIN/Z-COUNTRIES/0-LEUKOPLAST/CONTENT-IMAGES/FIND-A-SUITABLE-PLASTER-6.JPG, HTTP://WWW.LEUKOPLAST.ES/FILEADMIN/Z-COUNTRIES/0-LEUKOPLAST/CONTENT-IMAGES/FIND-A-SUITABLE-PLASTER-3.JPG, HTTP://WWW.LEUKOPLAST.ES/FILEADMIN/Z-COUNTRIES/0-LEUKOPLAST/CONTENT-IMAGES/FIND-A-SUITABLE-PLASTER-1.JPG Y HTTP://WWW.LEUKOPLAST.ES/FILEADMIN/ZCOUNTRIES/0-LEUKOPLAST/BACKGROUND-IMAGES/FIND-A-SUITABLE-PLASTER-HEADER.PNG 386
Imagen 9. FUENTE: HTTPS://WWW.BAQUEIRA.ES/ACTUALIDAD/PRENSA 390
Imagen 10. Demostración para un producto Neos Surgery | FUENTE: HTTPS://I.YTIMG.COM/VI/XLEAMW6NOSW/MAXRESDEFAULT.JPG 391
Imagen 11. Quienes visitan los sitios de las cadenas hoteleras asociadas a Room Key (Hilton, Marriot, InterContinental, Hyatt, etc.) sin formular una reserva reciben promociones personalizadas instantes después de abandonar el sitio 393
Imagen 12. FUENTE: HTTPS://WWW.FLICKR.COM/PHOTOS/DANDELUCA/5132978299 400
Imagen 13. Micolor apela a atributos funcionales del producto para posicionarse como un detergente que permite lavar eficazmente la colada sin la necesidad de separarla por colores | FUENTE: HTTPS://ADSOFTHEWORLD.COM/MEDIA/PRINT/MICOLOR_TOGETHER_3 405
Imagen 14. FUENTE: HTTP://BLOGS.INFOBAE.COM/MARCA-REGISTRADA/FILES/2014/11/COCA-LIFE-ANTES.JPG 414

Capítulo VI. Investigación de marketing 423
Imagen 1. Antes de lanzar un nuevo producto, como unas nuevas cápsulas de café, conviene desplegar encuestas o algún otro

estudio con el que conocer el precio que los consumidores estarían dispuestos a pagar y llevar a cabo demostraciones del producto 427
Imagen 2. Cacaolat Mocca complace al consumidor dubitativo entre tomar un batido de cacao o un café, al proporcionarle el sabor del mejor cacao y la activación del café; y Cacaolat Noir se dirige al consumidor que gusta del cacao intenso y amargo | FUENTE: CAPTURA DE PANTALLA DE CACAOLAT..... 432
Imagen 3. Cuestionario de Movistar para conocer el grado de satisfacción de las pymes clientes | FUENTE: HTTPS://WWW.OPINATOR.COM/L/3M3BDD..... 436
Imagen 4. Resultados que podrían haberse obtenido en una encuesta que analizase la conexión emocional de los consumidores con la marca Apple 439
Imagen 5. Ranquin de ciudades Erasmus | FUENTE: HTTP://ERASMUSCITY.UNIPLACES.COM/MAP/..... 441
Imagen 6. Estadística de Eurostat sobre el número de dentistas en activo por cada cien mil habitantes | FUENTE: CAPTURA DE PANTALLA DE EUROSTAT..... 443
Imagen 7. Escáneres para consumidores participantes en paneles | FUENTE: HTTP://KARTENDESIGN.COM/WP-CONTENT/UPLOADS/2011/04/IKAN04-740X450.JPG Y HTTPS://WWW.NIELSEN-PARTNER.DE/WP-CONTENT/UPLOADS/KUECHE_SCANNER_2.JPG 445
Imagen 8. Tras solicitar la baja del boletín de noticias de Abercrombie & Fitch, la marca trata de averiguar qué ha ocurrido y ofrece nuevas ventajas al cliente | FUENTE: CAPTURAS DE PANTALLA DE CORREOS ELECTRÓNICOS RECIBIDOS..... 448
Imagen 9. Anuncios de los cruceros AIDA en una página web asociada a la red publicitaria de Google | FUENTE: CAPTURA DE PANTALLA DE INC 453
Imagen 10. Al ponerse en la piel de las mujeres, los ingenieros de General Motors adaptaron los SUV a sus necesidades | FUENTE: HTTP://ES.CHEVROLET.COM/ 460
Imagen 11. FUENTE: HTTP://JOSEFACCHIN.COM/ESTADISTICAS-FACEBOOK-INSIGHTS-GUIA/ 462
Imagen 12. FUENTE: HTTPS://CDN3.TNWCDN.COM/WP-CONTENT/BLOGS.DIR/1/FILES/2016/04/FACEBOOK-ANALYTICS-FOR-APPS-OVERVIEW-SCREEN.PNG 462

Imagen 13. Análisis realizado con la herramienta Aylien, que muestra los sentimientos positivos en los tuits sobre los New England Patriots tras la mayor remontada registrada en la historia de la Super Bowl | FUENTE: TRADUCIDO DE HTTP://BLOG.AYLIEN.COM/ 463
Imagen 14. Las reuniones de grupo pueden organizarse rápidamente y con un pequeño presupuesto | FUENTE: HTTPS://PIXABAY.COM/ES/INICIO-REUNI%C3%B3N-LLUVIA-DE-IDEAS-594091/ 465
Imagen 15. En vez de observar cuántas personas entran en una tienda de té como Tea Shop y qué tipo de té acaban comprando, este comercio puede contratar a entrevistadores profesionales para que averigüen qué les ha traído al establecimiento, qué valoran en un té, por qué han descartado la compra de determinados productos por los que se habían interesado en la tienda o qué mejorarían del establecimiento | FUENTE: HTTP://WWW.SHBARCELONA.COM/BLOG/EN/WP-CONTENT/UPLOADS/2015/04/TEA-SHOP_02-2.JPG 466
Imagen 16. Los expertos aportan información clave en la entrevista en profundidad | FUENTE: HTTP://SEMINALRESEARCH.COM/WP-CONTENT/UPLOADS/2015/04/INTERVIEW.JPG 467
Imagen 17. La encuesta de Harley-Davidson que aquí se recoge está destinada a identificar las preferencias de los motoristas y recabar su opinión sobre la marca. La pregunta demográfica se reserva para el final | Fuente: HTTPS://WWW.SURVEYMONKEY.COM/R/DLTXKNZ [Fecha de consulta: 1 de abril de 2018] 469
Imagen 18. La confección de cuestionarios en línea es muy ágil con las herramientas existentes, que además los adaptan a cualquier dispositivo | FUENTE: HTTPS://SURVIOCDN.COM/S1/20170515/HP/IMG/COLLECT-WIZARD-ES.PNG 471
Imagen 19. Anuncio de WebEx para Facebook | FUENTE: HTTPS://WWW.FACEBOOK.COM/BUSINESS/SUCCESS/CISCO-WEBEX#U_0_G 473
Imagen 20. Los sistemas de reconocimiento facial pueden proporcionar información sobre el grupo de edad y el género de los consumidores que se interesan por determinados artículos, y reconocerlos cuando acuden de nuevo a la tienda | FUENTE: HTTP://WWW.MEDIAZEST.COM/PRODUCTS-AUDIENCE-MEASUREMENT.PHP 476
Imagen 21. De izquierda a derecha y de arriba abajo: carteles de las películas *Days of Thunder* (*Días de trueno*), *Talladega Nights: The*

Ballad of Ricky Booby (*Pasado de vueltas* en España y *Ricky Bobby: loco por la velocidad* en América Latina), *Herbie: Fully Loaded* (*Herbie a plena carga* en España y *Herbie a toda marcha* en Latinoamérica), *The Last American Hero*, *Grease Lightning*, *Stroker Ace* (*As de plumas* en español), *Red Line 7000* y *Cars* | FUENTE: HTTPS://WWW.GOOGLE.ES/SEARCH?Q=MOVIE+CAR+NASCAR&IE=UTF-8&OE=UTF-8&GWS_RD=CR&EI=BJGWWAQMASBHAZOXRDGE Y HTTPS://EN.WIKIPEDIA.ORG/WIKI/CARS_(FILM) 477

Imagen 22. Con ayuda de la tecnología, el consumidor se puede sentir más inmerso en la carrera | FUENTE: HTTP://STATIC.NASCAR.COM/CONTENT/DAM/NASCAR/ARTICLES/2014/5/28/MAIN/20140528RV2MAIN.JPG [Fecha de consulta: 1 de abril de 2018] 484

Índice de videos

Introducción 13
Video 1. La tecnología Sync de Ford no es barata pero añade valor, por lo que es apreciada por muchos clientes | FUENTE: HTTPS://WWW.YOUTUBE.COM/WATCH?V=ZUXSNPJTRH8 | TRADUCCIÓN... 15
Video 2. El consumidor puede limitar la información destinada al *big data*. FUENTE: HTTP://WWW.FORBES.COM/VIDEO/4857597029001 | TRADUCCIÓN 20

Capítulo I. Creación de valor y relaciones con el cliente. Una visión general del marketing..... 25
Video 1. Honda ha hecho del concepto Scoopy un icono en muchas ciudades | FUENTE: HTTPS://WWW.YOUTUBE.COM/WATCH?V=NM7S7QSK8XU 25
Video 2. Apple ha logrado dividir a los usuarios de móviles, tabletas y ordenadores en dos tipos: aficionados y no aficionados a los productos de la marca | FUENTE: CANAL YOUTUBE DE APPLE 29
Video 3. Todo negocio necesita un plan de marketing | FUENTE: HTTPS://WWW.YOUTUBE.COM/WATCH?V=N3XX1QEKLC4 | TRADUCCIÓN ... 32
Video 4. FUENTE: HTTPS://WWW.FACEBOOK.COM/NEWSWEST9/VIDEOS/10154570222275017/ | TRADUCCIÓN 34
Video 5. FUENTE: HTTPS://WWW.YOUTUBE.COM/WATCH?V=MPYFCCP-BDC .. 39
Video 6. Las líneas aéreas cultivan la fidelidad de sus clientes con sus programas de puntos. Mediante estos programas, identifican los viajeros frecuentes con alto valor para la compañía y les ofrecen ventajas, tanto en el aeropuerto como en el avión y en la gestión de su equipaje | FUENTE: CANAL YOUTUBE DE ALASKA AIRLINES | TRADUCCIÓN 41
Video 7. En algunas de sus campañas, Save The Children relata la historia ficticia de una niña británica al desatarse una guerra en el país. Sus objetivos son sensibilizar a la población sobre los

graves problemas a los que se enfrentan los menores que huyen de zonas en conflicto y captar donaciones | FUENTE: HTTPS://WWW.YOUTUBE.COM/WATCH?V=NKDGFCOJIT8 | TRADUCCIÓN | FUENTE: HTTPS://WWW.YOUTUBE.COM/WATCH?V=NKDGFCOJIT8| TRADUCCIÓN.... 59
Video 8. FUENTE: HTTPS://WWW.YOUTUBE.COM/WATCH?V=NKDGFCOJIT8 | TRADUCCIÓN | FUENTE: HTTPS://WWW.YOUTUBE.COM/WATCH?V=NKDGFCOJIT8| TRADUCCIÓN 59
Video 9. La propuesta creativa de Leo Burnett para Loterías | FUENTE: HTTPS://WWW.YOUTUBE.COM/WATCH?V=5EA-HEHVL90..... 63
Video 10. El spot, el anuncio más premiado (Europa Press, 2017) | FUENTE: HTTP://ADSOFTHEWORLD.COM/MEDIA/TV/LOTERIAS_Y_APUESTAS_DEL_ESTADO_JUSTINO..... 63
Video 11. ¿Por qué la audiencia cayó rendida ante un vigilante nocturno? | FUENTE: HTTP://WWW.ADWEEK.COM/BRAND-MARKETING/WHY-COUNTRY-FELL-LOVE-NIGHT-WATCHMAN-GRAND-PRIX-WINNINGAD-172071/ | TRADUCCIÓN..... 64
Video 12. En la película *Glengarry Glen Ross* (James Foley, 1992), los actores Al Pacino, Jack Lemmon, Alec Baldwin y Kevin Spacey retratan magistralmente tácticas deshonestas en la venta de productos inmobiliarios | FUENTE: HTTPS://WWW.YOUTUBE.COM/WATCH?V=PEG8TFXVLF4| TRADUCCIÓN..... 69
Video 13. Lemas económicos y empresariales difundidos en esos años, como «el consumidor […] es el rey» (Paul Samuelson, 1970) o «el consumidor siempre tiene la razón» (proverbio inglés), reflejan esa nueva filosofía de negocio. En el video, primer anuncio de televisión de los almacenes El Corte Inglés con el eslogan «Si no queda satisfecho, le devolvemos su dinero» | FUENTE: HTTP://WWW.ABC.ES/VIDEOS-OTROS/20140730/PRIMER-ANUNCIO-TELEVISION-CORTE-3705024830001.HTML..... 71
Video 14. FUENTE: HTTPS://WWW.YOUTUBE.COM/WATCH?V=NFPXH_T5PBY 74
Video 15. La tecnología Sync de Ford no es barata pero añade valor, por lo que es apreciada por muchos clientes | FUENTE: HTTPS://WWW.YOUTUBE.COM/WATCH?V=ZUXSNPJTRH8| TRADUCCIÓN.... 76
Video 16. FUENTE: HTTPS://WWW.YOUTUBE.COM/WATCH?V=Y69XW 7YJFBU 76
Video 17. La capacidad de Zappos para que los profesionales conecten emocionalmente con los clientes es un factor clave de su éxito | FUENTE: HTTPS://WWW.YOUTUBE.COM/WATCH?V=TBYOTCJTBQK | TRADUCCIÓN..... 80

Video 18. AirAsia, algo más que un precio imbatible | FUENTE: HTTPS://WWW.YOUTUBE.COM/WATCH?V=1ZT2G6UILHW&LIST=PLYNOEBHBOKCEEGMG8OB6GMMBOH8YC8E9J&INDEX=2 84
Video 19. Un plan personal de marketing elaborado con los mismos elementos e idéntico rigor que un plan de marketing para una empresa facilita el desarrollo profesional | FUENTE: HTTPS://WWW.YOUTUBE.COM/WATCH?V=2XEVIRFJSAQ | TRADUCCIÓN 105
Video 20. Testimonio de conductor de Uber | FUENTE: HTTPS://WWW.YOUTUBE.COM/WATCH?V=-QMMYZ1PMJY&LIST=PLMVTG4MAK7NZ-H1O6EL1EOO0319BBT9KK&INDEX=40 | TRADUCCIÓN 109
Video 21. Testimonio de conductor de Uber | FUENTE: HTTPS://WWW.YOUTUBE.COM/WATCH?V=EAFAT4ZB_IS&INDEX=19&LIST=PLMVTG4MAK7NZ-H1O6EL1EOO0319BBT9KK | TRADUCCIÓN 109
Video 22. Testimonio de conductor de Uber | FUENTE: HTTPS://WWW.YOUTUBE.COM/WATCH?V=N00YRXAME3G&LIST=PLMVTG4MAK7NZ-H1O6EL1EOO0319BBT9KK&INDEX=18 | TRADUCCIÓN 109
Video 23. Uber también ha desarrollado funcionalidades que hacen el servicio especialmente útil para padres y madres de adolescentes que deben desplazarse de manera segura por la ciudad | FUENTE: HTTPS://WWW.YOUTUBE.COM/WATCH?V=R3RQG5KQMS4 | TRADUCCIÓN 111
Video 24. FUENTE: HTTPS://WWW.YOUTUBE.COM/WATCH?V=QRLRSR9-DQW&INDEX=8&LIST=PLMVTG4MAK7NWZO4TDHR5ZX8YN18F9EKM 112

Capítulo II. Planificación de la estrategia de marketing 119
Video 1. FUENTE: HTTPS://WWW.CNBC.COM/SWOOSH-INSIDE-NIKE/ | TRADUCCIÓN 120
Video 2. El icónico slogan *Just do it*, acompañado de una fuerte inversión publicitaria y la presencia de notables atletas, ha acercado a Nike tanto a los profesionales del deporte como a los consumidores de a pie | FUENTE: HTTPS://WWW.YOUTUBE.COM/USER/NIKE | TRADUCCIÓN 121
Video 3. Oliver Polve nos explica qué le inspiró a desarrollar Nº 5 L'Eau y los atributos de los que la ha dotado | FUENTE: HTTP://WWW.CHANEL.COM/ES_ES/PERFUMES-BELLEZA/PERFUMES/C/N5.HTML - OLIVIERPOLGE | TRADUCCIÓN 133

Video 4. La comunicación del nuevo secador de pelo Dyson Supersonic adopta un tono eminentemente informativo para dar a conocer sus principales ventajas | FUENTE: HTTPS://WWW.YOUTUBE.COM/WATCH?V=0MUX6JKQ-VO 137
Video 5. FUENTE: HTTPS://WWW.YOUTUBE.COM/WATCH?V=R__THFHOG8I Y CAPTURA DE PANTALLA DE FACEBOOK | TRADUCCIÓN 142
Video 6. Zara crea valor gestionando eficientemente sus operaciones | FUENTE: HTTPS://WWW.YOUTUBE.COM/WATCH?V=VXWJ4AYN_AO 145
Video 7. Las marcas de detergentes de Henkel destacan por atributos únicos y diferenciados que se abordan en sus respectivos planes de marketing | FUENTE: CANAL YOUTUBE DE HENKEL (TUCASACLUB) | FUENTE: HTTPS://WWW.YOUTUBE.COM/USER/HENKEL/FEATURED | FUENTE: HTTPS://WWW.YOUTUBE.COM/WATCH?V=6NTTHIUGDYK 147
Video 8. El Seat Mii, por ejemplo, se dirige a mujeres jóvenes que necesitan diariamente un coche ágil, para ir al trabajo o para sus desplazamientos en la ciudad | FUENTE: CANAL YOUTUBE DE SEAT. 162
Video 9. Fanta se posiciona como una marca optimista y alegre, que aspira a que los más jóvenes disfruten del momento y en compañía de sus amigos | FUENTE: CANAL YOUTUBE DE FANTA | TRADUCCIÓN 168
Video 10. Los responsables de Wella Professionals deberán asegurarse de que la información sobre la línea Elements se integra en las herramientas de comunicación de marketing disponibles para los salones de peluquería | FUENTE: HTTPS://WWW.YOUTUBE.COM/WATCH?V=3XDNIJPYZRQ | TRADUCCIÓN 188
Video 11. Tráiler de la quinta temporada de *House of Cards* | FUENTE: HTTPS://WWW.YOUTUBE.COM/WATCH?V=A_BM6JQNUTS 194
Video 12. Los productos electrónicos, especialmente si incorporan tecnologías avanzadas o novedosas, son muchas veces probados antes de adquirirse | FUENTE: HTTPS://WWW.YOUTUBE.COM/WATCH?V=UZPM1KZTYNA 205
Video 13. Best Buy proporciona planes de protección y servicios de instalación y reparaciones a través del programa Geek Squad | FUENTE: HTTPS://WWW.YOUTUBE.COM/WATCH?V=VSWHORLVVEG&FEATURE=YOUTU.BE 207

Capítulo III. Análisis del entorno de marketing 209
Video 1. FUENTE: HTTPS://WWW.YOUTUBE.COM/WATCH?V=UFCVZJ IPOK.... 237
Video 2. El consumidor puede limitar la información destinada al *big data* | FUENTE: HTTP://WWW.FORBES.COM/VIDEO/4857597029001/ | TRADUCCIÓN 244
Video 3. Si es Goya, tiene que ser bueno | FUENTE: HTTPS://WWW.YOUTUBE.COM/WATCH?V=4ZGVGMMXNJI 247
Video 4. Goya es un símbolo cultural en Estados Unidos, un vertebrador de la comunidad latina | FUENTE: HTTPS://WWW.YOUTUBE.COM/WATCH?V=HNAP7MOIWHC | TRADUCCIÓN 249
Video 5. Los alimentos con acento latino son cada vez más consumidos por los consumidores anglosajones en Estados Unidos | FUENTE: HTTPS://WWW.YOUTUBE.COM/WATCH?V=ALETDNFHDVC | TRADUCCIÓN 250
Video 6. «Nos hemos convertido en parte de la cultura [latina] […]. Somos más que una empresa de alimentos». Peter Unanue, vicepresidente ejecutivo de Goya Foods | FUENTE: HTTP://INSIDER.FOXNEWS.COM/2013/09/20/WATCH-HOW-GOYA-FOODS-GOT-ITS-START-AND-OVERCAME-DISCRIMINATION | TRADUCCIÓN 252
Video 7. FUENTE: HTTPS://WWW.YOUTUBE.COM/WATCH?V=4ZGVGMMXNJI. 253

Capítulo IV. Comportamiento del consumidor 257
Video 1. FUENTE: HTTPS://WWW.YOUTUBE.COM/WATCH?V=S35NYIGMWEO&INDEX=3&LIST=PLWC1JOVPEI-RAA4ZM3Z7-TPNSYDEZW334 | TRADUCCIÓN 265
Video 2. FUENTE: HTTPS://WWW.YOUTUBE.COM/WATCH?V=J4JFJ5OYUOI | TRADUCCIÓN 274
Video 3. FUENTE: HTTP://ADSOFTHEWORLD.COM/MEDIA/TV/JETBLUE_STRETCH_OUT, HTTP://ADSOFTHEWORLD.COM/MEDIA/TV/JETBLUE_FLY_FULL, HTTP://ADSOFTHEWORLD.COM/MEDIA/TV/JETBLUE_DANCE_WITH_US | TRADUCCIÓN 274
Video 4. FUENTE: HTTPS://WWW.YOUTUBE.COM/USER/EMIRATES | TRADUCCIÓN 275
Video 5. FUENTE: HTTPS://WWW.YOUTUBE.COM/WATCH?V=CV-UZTJAYM4&LIST=PLLBHHMHSA8ZUWAK-A3O_0LU0XZ5RHHRJI&INDEX=1 Y HTTPS://WWW.YOUTUBE.COM/WATCH?V=GYS5UBBGKMI | TRADUCCIÓN 275
Video 6. FUENTE: HTTPS://WWW.YOUTUBE.COM/WATCH?V=S6BHA07FGZ8 ... 281

Video 7. Los servicios técnicos oficiales dan tranquilidad y confianza al cliente, lo que redunda en su satisfacción con el producto | FUENTE: HTTPS://WWW.YOUTUBE.COM/WATCH?V=HSLETN5CTKU 282
Video 8. Con #NightAssistance, Granola ayuda a los consumidores más leales a hacerse con el producto en horas intempestivas | FUENTE: HTTP://ADSOFTHEWORLD.COM/MEDIA/TV/GRANOLA_LATE_NIGHT_DRAMA | TRADUCCIÓN 283
Video 9. Para una marca como Nutella, que genera diariamente un ingente número de comentarios, imágenes y videos en medios sociales, la analítica social es imprescindible | FUENTE: HTTPS://WWW.YOUTUBE.COM/WATCH?V=5LXYBHFMNSI | TRADUCCIÓN..... 286
Video 10. Muchos productos se orientan a satisfacer más de un tipo de necesidades. Las botas de agua Hunter evidentemente nos protegen de la lluvia, los charcos y el barro, pero también denotan un particular estilo de vida | FUENTE: HTTPS://WWW.YOUTUBE.COM/WATCH?V=8BUF-O-WBDK Y HTTPS://WWW.YOUTUBE.COM/WATCH?V=DHP0AN8FJSI | TRADUCCIÓN..... 297
Video 11. Es posible que nunca nos hayamos interesado por las neveras pero cuando necesitemos comprar una prestaremos más atención a los anuncios que las promocionan | FUENTE: HTTPS://WWW.YOUTUBE.COM/WATCH?V=BI--EUF341E 298
Video 12. La publicidad influye en la formación de actitudes | FUENTE: HTTPS://WWW.YOUTUBE.COM/WATCH?V=RJFNMDAVLK0..... 303
Video 13. FUENTE: HTTP://CREATIVITY-ONLINE.COM/WORK/TIDE-BRADSHAW-STAIN/50827 | TRADUCCIÓN..... 306
Video 14. El conocimiento de las decisiones de compra colectivas sirve para diseñar y presentar una propuesta de valor acorde con las necesidades y los deseos de cada miembro de la familia | FUENTE: HTTPS://WWW.YOUTUBE.COM/WATCH?V=-TVU-GFQX6C 306
Video 15. Los patrones de consumo de las familias cambian considerablemente de una etapa a otra del ciclo de vida; de ahí la utilidad de esta variable para identificar segmentos y oportunidades de negocio | FUENTE: HTTPS://WWW.YOUTUBE.COM/WATCH?V=4SNLCWAH83Y | TRADUCCIÓN 307
Video 16. La publicidad de algunos productos suele mostrar los principales grupos de referencia del consumidor | FUENTE: HTTPS://WWW.YOUTUBE.COM/WATCH?V=-IUVRFPQV_K..... 309

Video 17. La elección de vinos y cavas suele estar influida por el motivo de compra | FUENTE: HTTP://ADSOFTHEWORLD.COM/MEDIA/DIGITAL/SEGURA_VIUDAS_CAVA_SIP_IT | TRADUCCIÓN 317
Video 18. Valeo produce componentes para el automóvil, por lo que se orienta a un número reducido de compradores (Grupo Volkswagen, Renault, etc.) con alto poder de compra | FUENTE: HTTP://ADSOFTHEWORLD.COM/MEDIA/FILM/VALEO_THE_AUTONOMOUS_CAR |TRADUCCIÓN 322
Video 19. Alibaba facilita el comercio B2B sin fricciones | fuente: HTTP://ADSOFTHEWORLD.COM/MEDIA/FILM/ALIBABA_PAINLESS | TRADUCCIÓN 329

Capítulo V. Segmentación, mercado objetivo y posicionamiento 349
Video 1. Cayenne se ha posicionado como un SUV con atributos propios de un vehículo deportivo de lujo | FUENTE: HTTPS://WWW.YOUTUBE.COM/WATCH?V=AICXQY4LO8M&INDEX=10&LIST=PLCFBEFADCE1887E59 | TRADUCCIÓN 350
Video 2. La segmentación demográfica y por estilos de vida ha llevado a Porsche a descubrir oportunidades de negocio, que ha sabido aprovechar en cada nuevo lanzamiento | FUENTE: HTTPS://WWW.YOUTUBE.COM/WATCH?V=NTGUFCG1SWW&LIST=PLTHUEOQBL09XF2L0KJM49N-UF_WY6IVM4&INDEX=13 351
Video 3. Talquistina, los populares polvos rosados para tratar todo tipo de picores | FUENTE: HTTPS://WWW.YOUTUBE.COM/WATCH?V=BDHL_SOTWK0 354
Video 4. La extensión de marca de Talquistina ha sido consistente con sus objetivos y su estrategia de marketing | FUENTE: HTTPS://WWW.YOUTUBE.COM/WATCH?V=LO_RZ8CCVBU 355
Video 5. Kodak estaba tan vinculada a la fotografía analógica que no se adaptó a tiempo a las cámaras digitales y al uso de móviles en fotografía | FUENTE: HTTP://ADSOFTHEWORLD.COM/MEDIA/FILM/KODAK_UNDERSTANDING | TRADUCCIÓN 357
Video 6. Danone segmenta el mercado a partir de los beneficios del producto: a quienes se preocupan por fortalecer las defensas y disminuir el cansancio y la fatiga les ofrece Actimel; Activia se orienta a facilitar la digestión; Danacol se destina a quienes

buscan reducir el colesterol malo, mientras que Vitalinea está dirigido a quienes quieren cuidar la línea | FUENTE: HTTPS://WWW.YOUTUBE.COM/WATCH?V=ODD0H4DCCYU 361
Video 7. FUENTE: HTTPS://VIMEO.COM/214490899 361
Video 8. FUENTE: HTTPS://WWW.YOUTUBE.COM/WATCH?V=EV8-OUEDQ7M . 362
Video 9. FUENTE: HTTPS://WWW.YOUTUBE.COM/WATCH?V=9AM6SXJXIL8 362
Video 10. ¿Cómo funciona Wazypark? | FUENTE: HTTPS://PLAY.GOOGLE.COM/STORE/APPS/DETAILS?ID=COM.QUADRAM.WAZYPARK&REFERRER=AF_TRANID=F0ZDUWEUPEAIZMRVWES9A%26PID=HOME 363
Video 11. ¿Qué sugiere el anuncio de Mon Chéri sobre su público objetivo? | FUENTE: HTTPS://WWW.YOUTUBE.COM/WATCH?V=IF4_6N2FFP4 | TRADUCCIÓN 365
Video 12. FUENTE: HTTPS://WWW.YOUTUBE.COM/WATCH?V=NCEGZ296CKK | TRADUCCIÓN..... 365
Video 13. El hecho de que Land Rover fuera una marca tradicionalmente masculina no ha sido impedimento para lanzar el primer descapotable 4x4 especialmente destinado a mujeres | FUENTE: HTTPS://WWW.YOUTUBE.COM/ [Fecha de consulta: 1 de abril de 2018] | TRADUCCIÓN 366
Video 14. Los programas de comunicación de marketing integrada de Estrella Damm han asociado la marca con la amistad, la diversión, el compartir y el amor, entre otros aspectos | FUENTE: HTTPS://WWW.YOUTUBE.COM/WATCH?V=1VRZLSSIRWY..... 368
Video 15. FUENTE: HTTPS://WWW.YOUTUBE.COM/WATCH?V=1ITGVCZELWG 369
Video 16. DentaFlex, un valor superior | FUENTE: HTTPS://WWW.YOUTUBE.COM/WATCH?V=0S8BZDUBEM0| TRADUCCIÓN..... 374
Video 17. Las galletas Dinosaurus son ideales en cualquier ocasión | FUENTE: HTTPS://WWW.YOUTUBE.COM/WATCH?V=08JQOHYRPX4..... 375
Video 18. Para Longchamp sería problemático orientar sus bolsos Le Pliage al segmento de gran lujo porque les haría perder su icónica universalidad | FUENTE: HTTPS://WWW.YOUTUBE.COM/WATCH?V=KHAR_YOL530 | TRADUCCIÓN..... 381
Video 19. FUENTE: HTTPS://WWW.YOUTUBE.COM/WATCH?V=5M5QPAQ1H9O | TRADUCCIÓN..... 383
Video 20. La línea YOGA de portátiles-tabletas de Lenovo (también denominados convertibles 2 en 1) se dirige al segmento de los *millennials*, que buscan dispositivos de fácil manejo, no

muy caros, con pantalla de alta resolución y excelente calidad de sonido, y que se desenvuelvan bien en multimedia, navegación y aplicaciones móviles | FUENTE: HTTPS://WWW.YOUTUBE.COM/WATCH?V=RAZC2TPOTQY 387
Video 21. Daimler aplica una estrategia de marketing diferenciada | FUENTE: HTTPS://WWW.YOUTUBE.COM/WATCH?V=GIQZQ5YGUNY | TRADUCCIÓN 388
Video 22. FUENTE: HTTPS://WWW.YOUTUBE.COM/WATCH?V=HAIWXDVWYPO&LIST=PLCIC3PLGVOR5WE7QD6MVHVIZGBZTP736&INDEX=7 | TRADUCCIÓN 389
Video 23. FUENTE: HTTPS://WWW.YOUTUBE.COM/WATCH?V=M6DDJ1IIDPM. 389
Video 24. Aseguradoras como Wibe, del grupo BBVA en México, operan en línea y ofrecen mecanismos para adecuar las condiciones del seguro a la medida de cada cliente | FUENTE: HTTPS://WWW.YOUTUBE.COM/CHANNEL/UCJGF1GH8_MXFT92CJ2HTYDG/FEATURED 393
Video 25. Super Prota personaliza cuentos infantiles para que el protagonista sea el niño al que va destinado el cuento | FUENTE: HTTPS://WWW.YOUTUBE.COM/WATCH?V=RNGVND2RBPE 394
Video 26. FUENTE: HTTPS://WWW.YOUTUBE.COM/WATCH?V=QONJLPXNORI Y HTTPS://WWW.YOUTUBE.COM/WATCH?V=IM5R_PEYJXS 402
Video 27. FUENTE: HTTPS://WWW.YOUTUBE.COM/WATCH?V=YK57HMAC3NG 403
Video 28. Los relojes Patek Philippe tienen especial valor para los apasionados de la relojería, quienes aprecian las piezas atemporales y con un alto componente emocional | FUENTE: HTTPS://WWW.YOUTUBE.COM/WATCH?V=_Y0Y_XES0FM | TRADUCCIÓN ... 404
Video 29. Las alusiones directas a Coca-Cola son un clásico en la comunicación publicitaria de Pepsi para el mercado estadounidense. En España, Don Simón suele recurrir a comparaciones directas entre su zumo y los de la competencia | FUENTE: HTTPS://WWW.YOUTUBE.COM/WATCH?V=77WCMRWKGP8 | TRADUCCIÓN 405
Video 30. FUENTE: HTTPS://WWW.YOUTUBE.COM/WATCH?V=BLLNZKLY5FM 406
Video 31. Los consumidores no suelen percibir grandes diferencias entre entidades bancarias, por lo que su estrategia de posicionamiento tiene un papel fundamental. ING Direct se orienta a un consumidor 100% móvil «que quiere cambiar las

cosas y mejorar» (Alonso, 2014), para lo que le ofrece claridad, innovación tecnológica, sencillez y cercanía (Szpilka, 2012) | FUENTE: HTTPS://WWW.YOUTUBE.COM/WATCH?V=PLOJYSO_UXI 407
Video 32. Thrombocid se posiciona como un producto adecuado para aliviar hematomas y contusiones en el hogar | FUENTE: HTTPS://WWW.YOUTUBE.COM/WATCH?V=3JKTYRX2GMA 411
Video 33. Coca-Cola Life apela al origen natural de sus edulcorantes | FUENTE: HTTPS://WWW.YOUTUBE.COM/WATCH?V=BVL74BROVSE | TRADUCCIÓN 415
Video 34. Comunicación de marketing por la que Coca-Cola da a conocer sus nuevos envases | FUENTE: HTTPS://VIMEO.COM/174704909 416

Capítulo VI. Investigación de marketing 423
Video 1. Fuente: HTTPS://WWW.YOUTUBE.COM/WATCH?V=ZDDFIX9QB00 | TRADUCCIÓN 424
Video 2. Cacaolat amplía su mercado objetivo con Cacaolat 0% | FUENTE: HTTPS://WWW.YOUTUBE.COM/WATCH?V=SMOG-OHJIUG..... 431
Video 3. En invierno, Cacaolat se posiciona como una bebida caliente ideal para ser consumida fuera de casa | FUENTE: HTTPS://WWW.YOUTUBE.COM/USER/CACAOLATTV 432
Video 4. *Outlander* ha luchado contra los prejuicios | FUENTE: HTTPS://WWW.YOUTUBE.COM/WATCH?V=PFFKJPTRR7Y | TRADUCCIÓN 435
Video 5. Delicious, la opción para los *gourmets* de Dia | FUENTE: HTTPS://WWW.YOUTUBE.COM/WATCH?V=FL-GJHP9TGU 447
Video 6. ¿Cuántos pañuelos, guantes y medias podría llegar a comprar el Dr. Frasier Crane? 449
Video 7. Gracias al *big data*, Booking gestiona una media de 1,2 millones de reservas de viajes al día y hace posible que un número casi similar de alojamientos se sirvan de la plataforma para distribuir sus reservas. Su web está disponible en más de cuarenta idiomas, filtra las búsquedas en función de las preferencias del usuario, recomienda alojamientos sobre la base de los comportamientos de usuarios con patrones de consumo similares, recuerda los alojamientos explorados anteriormente, y gestiona y publica reseñas elaboradas por los propios consumidores. El sistema, además, hace mucho más fácil y

eficiente la reserva de viajes | FUENTE: HTTPS://WWW.YOUTUBE.COM/USER/BOOKINGVIDEOS | TRADUCCIÓN 452
Video 8. FUENTE: HTTPS://WWW.YOUTUBE.COM/WATCH?V=KQBLU0DOUKU 457
Video 9. La investigación etnográfica permitió a Gillette desarrollar un producto innovador y económico para los mercados emergentes | FUENTE: HTTPS://WWW.YOUTUBE.COM/WATCH?V=KB7H8J1VUAA | TRADUCCIÓN 459
Video 10. FUENTE: HTTPS://WWW.YOUTUBE.COM/WATCH?V=ROBSC2HESSG | TRADUCCIÓN 464
Video 11. Mediante técnicas de neuromarketing, Frito-Lay comprobó que el cerebro de las mujeres puede procesar más piezas comunicativas y de mayor complejidad de lo habitual en publicidad, y que son especialmente receptivas a los personajes con los que pueden identificarse. Esta información se tuvo luego en cuenta al crear la campaña *Only in a Woman's World* (Clifford, 2009) | FUENTE: HTTPS://WWW.YOUTUBE.COM/WATCH?V=SUUBZJ3LJK0 | TRADUCCIÓN 475
Video 12. El antes y el después en la retransmisión de las carreras de Nascar | FUENTE: HTTPS://WWW.YOUTUBE.COM/WATCH?LIST=PLTAU2HWDHFVZDXR5-BGJGLRBYE2RMNULO&V=BYG0NRW8WEK | TRADUCCIÓN 482
Video 13. Los esfuerzos de Nascar han dado sus frutos y ha aumentado considerablemente no solo la base de latinos aficionados a las carreras sino también la presencia de pilotos latinos entre los participantes | FUENTE: HTTPS://WWW.YOUTUBE.COM/WATCH?V=M69PQR889QQ | TRADUCCIÓN 483
Video 14. El espíritu competitivo se percibe desde pequeño | FUENTE: HTTPS://WWW.YOUTUBE.COM/WATCH?V=RULK0GA8QHO | TRADUCCIÓN 484

INMA RODRÍGUEZ-ARDURA
GISELA AMMETLLER

ECONOMÍA Y EMPRESA

PRINCIPIOS Y ESTRATEGIAS DE MARKETING (VOL. 1)

El marketing es clave para todas las empresas. De las decisiones de marketing que tomen dependerá que se relacionen de manera eficiente con los consumidores, desplieguen propuestas de valor que satisfagan las necesidades de los consumidores de un modo superior a la competencia, se responsabilicen de las consecuencias de sus actividades de negocio y generen beneficios.

Este libro expone principios y estrategias fundamentales del marketing actual, con los que se obtienen conocimientos útiles sobre el mercado, se segmenta y selecciona el mercado objetivo, se posiciona la marca sobre ventajas competitivas sostenibles y se crea valor para los consumidores. De la mano de situaciones de negocio reales, también se presentan las últimas tendencias en marketing móvil y de medios sociales, en marketing relacional, en la orientación a la creación de valor y en la ética y la responsabilidad social en marketing.

Con este libro aprenderás sobre:

✓ marketing; ✓ principios de marketing; ✓ estrategias de marketing;
✓ marketing mix; ✓ mercado objetivo; ✓ plan de marketing; ✓ crecimiento;
✓ comportamiento del consumidor; ✓ segmentación; ✓ posicionamiento;
✓ investigación de marketing; ✓ marketing móvil; ✓ marketing relacional;
✓ creación de valor; ✓ ética y responsabilidad social en marketing;
✓ marketing de medios sociales



EDITORIAL UOC